



In collaborazione con
CINECA

Università degli Studi di TRIESTE

[home](#)

[Valutazione del Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio \(CdS\)](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

Valutazione della performance

VALUTAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La presente Sezione include i contenuti della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni di cui all'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. n. 150/2009.

La Sezione riferisce principalmente sul funzionamento del sistema di gestione della performance nell'anno 2016 (ciclo della performance 2016); tuttavia il documento individua alcune criticità e miglioramenti concernenti l'annualità in corso (ciclo della performance 2017), dandone specifica evidenza.

L'attività di monitoraggio del NdV, nella sua funzione di OIV, si è basata in primo luogo sull'esame puntuale di tutta la documentazione rilevante e in particolare dei seguenti documenti:

- Piano della performance 2016 (mail dd. 16.2.2016 al NdV nella precedente composizione);
- Sistema di valutazione e misurazione della performance (aggiornamento gennaio 2015 – prot. 3948 del 17 febbraio 2015);
- Sistema degli incarichi e Regolamento di organizzazione (prot. 3948 del 17 febbraio 2015);
- Relazione sulla performance 2016 – documento in bozza, da presentare al CdA nella seduta del mese di giugno;
- Schede uniche di rendicontazione dell'attività gestionale per l'anno 2016, compilate dalle singole strutture;
- Delibera del CdA di approvazione dell'assestamento degli obiettivi operativi contenuti nel Piano della performance 2016 (27 ottobre 2016);
- Piano della performance 2017 (e-mail del 9 marzo 2017).

CARATTERISTICHE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE 2016

Il Piano strategico 2013/2015, e la sua successiva rimodulazione per il triennio 2016/2018, hanno rappresentato la base per la programmazione operativa annuale di ciascuna struttura organizzativa dell'Ateneo.

Gli strumenti di programmazione di livello strategico sono stati un elemento imprescindibile per giungere alla determinazione degli obiettivi operativi rappresentati nel Piano integrato per l'anno 2016, approvato dal CdA a gennaio 2016.

L'Ateneo, coerentemente con i principi espressi nel proprio Statuto nonché con le proprie linee strategiche, ha portato avanti il perseguimento degli obiettivi per la qualità, per la sua assicurazione, per il continuo miglioramento delle attività svolte e per l'innovazione dei servizi di supporto offerti al proprio interno e all'esterno.

Di grande rilevanza nella definizione della performance dell'Ateneo è stato lo sforzo teso allo sviluppo della componente delle infrastrutture e dei servizi, il cui miglioramento è considerato strumentale alla realizzazione della programmazione strategica.

L'articolato sistema di rilevazioni di customer satisfaction attuato è in grado oggi di fornire un'ampia gamma di dati e informazioni utili per individuare le opportunità di miglioramento dei servizi.

In particolare, il questionario sull'esperienza complessiva dell'anno precedente compilato dagli studenti fornisce importanti risultati, che vanno letti nel loro contesto specifico e valutati da parte dei responsabili dell'erogazione dei servizi al fine di poter pianificare le azioni dirette a migliorare i processi coinvolti.

L'analisi 2015/2016 è stata documentata in un rapporto di autovalutazione in cui sono messi in evidenza: un breve commento ai risultati, i punti di forza e le aree da migliorare, gli interventi di miglioramento da realizzare per correggere le criticità evidenziate.

Sono stati coinvolti nella rilevazione, oltre alla Direzione generale, 11 tra Settori e Unità di staff e 10 Segreterie didattiche dei Dipartimenti.

La centralità che la Governance dell'Ateneo dà alla qualità del proprio sistema complessivo di formazione, ricerca e servizi, è stata richiamata nel Piano strategico 2016/2018 e viene concretamente collegata agli obiettivi organizzativi della struttura Amministrativa attraverso l'introduzione, nel Piano della performance integrato per l'anno 2016, di una serie di obiettivi che discendono dal Piano di Azioni 2016 proposto dal Presidio per la Qualità agli Organi di Governo.

Nel 2016, in linea con quanto disposto dalle Linee guida ANVUR, l'Amministrazione ha elaborato la prima edizione del Piano integrato della performance, ovvero il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

Inoltre, anche per quanto riguarda la redazione della Relazione sulla performance, che completa il ciclo di gestione della performance con riferimento all'annualità 2016, sono state mantenute le linee generali finora utilizzate, dotandola però di una forma più sintetica e leggibile, nel tentativo di rendere il documento sempre più aderente al dettato normativo e alle indicazioni fornite dal NdV di Ateneo in occasione della validazione della precedente Relazione sulla performance (anno 2015).

Al momento della redazione della presente relazione, il ciclo della performance 2016 non si è ancora concluso, essendo in corso di svolgimento la misurazione e valutazione dei risultati della performance individuale.

VALUTAZIONI SUL CICLO DELLA PERFORMANCE 2016

Alla luce di quanto previsto nelle Linee Guida ANVUR 2017 per la Relazione annuale, sulla base delle analisi svolte sui Piani integrati 2016, i NdV sono invitati a prendere in esame in modo analitico i seguenti aspetti:

- 1. riscontri sulla gestione del ciclo di performance*
- 2. informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance*
- 3. suggerimenti in vista dei cicli successivi*

Si analizzano pertanto le attività poste in essere dall'Ateneo con particolare riferimento ai contenuti sopra enunciati, nell'anno 2016.

1. Riscontri sulla gestione del ciclo della performance

Nel 2016 l'Amministrazione ha elaborato la prima edizione del Piano integrato della performance. Si premette che il NdV, nella sua attuale composizione, si è insediato successivamente all'adozione del Piano oggetto della presente relazione, pertanto non si ritiene opportuno esprimersi sul livello di condivisione dello stesso con il NdV nella sua composizione precedente.

Nel Piano integrato è stato inserito un sistema di obiettivi specificatamente riferiti alla performance organizzativa, che discendono dagli obiettivi strategici. Come già raccomandato dal NdV nel corso della precedente relazione, è stato altresì avviato il percorso di integrazione tra le risorse finanziarie disponibili nel budget di previsione annuale e gli obiettivi operativi che, in futuro, potrà portare a una piena interconnessione tra programmazione strategica e programmazione finanziaria.

Tali obiettivi sono stati presentati a livello di area dirigenziale e, per ognuno di essi, è stato reso evidente il collegamento con gli obiettivi strategici, il risultato atteso, gli indicatori e i relativi target. Gli obiettivi organizzativi così individuati hanno costituito la base di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi individuali, svolta successivamente nel corso dell'anno.

Il Piano della Performance 2016 fa riferimento alla pianificazione strategica del periodo 2013 - 2015, anche tenendo conto della programmazione di settore 2013 - 2015 del MIUR e tiene conto delle esigenze degli stakeholders istituzionali. L'albero della performance rappresentato nel Piano integrato 2016, che raffigura la mappa logica dei legami tra mandato istituzionale, missione, obiettivi strategici e piani operativi, è stato definito a gennaio sulla base della programmazione strategica allora esistente. In corso d'anno è mutata la programmazione di settore, con l'adozione delle Linee Guida MIUR 2016 - 2018, tuttavia è possibile affermare che entrambi gli strumenti di programmazione, quello MIUR e quello dell'Ateneo per il triennio 2016/2018 costituiscono il naturale proseguimento delle precedenti. L'albero della performance nella prima versione contenuta nel piano di gennaio è stato aggiornato in corso d'anno nel suo impianto logico alla luce del quadro strategico per il nuovo triennio, evidenziando la coerenza tra i due cicli di programmazione e dimostrando come gli obiettivi, ai vari livelli e di diversa natura, contribuiscano al mandato istituzionale e alla missione dell'ente.

Con riferimento al Piano Integrato per il 2016, sono riportate le seguenti osservazioni:

- L'albero della performance permette di identificare chiaramente il collegamento tra gli obiettivi strategici e le strutture coinvolte nella loro attuazione. Le tabelle per struttura rappresentano efficacemente le relazioni tra le attività e gli obiettivi strategici;*
- La precisazione, accanto agli obiettivi, dei risultati attesi dà maggiore concretezza al Piano;*

- E' previsto un numero elevato di obiettivi operativi e di attività, ponendo il rischio di un'eccessiva frammentazione (in rarissimi casi il peso del singolo obiettivo supera il 10% del peso sull'area) e non sempre il peso attribuito appare coerente con i risultati attesi;
- Alcuni obiettivi sono declinati più in termini di attività da realizzare che di obiettivi operativi veri e propri, per il futuro si suggerisce che siano coerentemente accorpati e ridefiniti, anche come contributo a quanto detto al punto precedente;
- Con riferimento agli indicatori, sono confermate la raccomandazione già trasmessa con forza dal NdV in occasione della validazione della relazione per il 2015, ovvero l'opportunità di individuare obiettivi potenzialmente oggetto di ri-calendarizzazione, anche ai fini della gestione del rischio;
- Con riferimento alla gradualità degli indicatori, si apprezza l'uso di indicatori legati al tempo di realizzazione, maggiormente raffinato di un indicatore di tipo sì/no. Si invita a un'ulteriore riflessione per differenziare maggiormente, considerando che ora l'80% degli indicatori fanno riferimento a una scadenza temporale e che, di frequente, questa corrisponde con la fine dell'anno solare.
- In alcuni casi, nonostante l'apprezzato sforzo di definire un indicatore numerico e non solo una data in cui un lavoro viene completato, il target non è coerente con l'indicatore, ad esempio:

ufficio: Servizi amministrativi generali

id obiettivo: CORR

priorità: Alta

peso: 3

descrizione obiettivo: Gare d'appalto dei lavori programmati nell'elenco annuale 2016

risultato atteso: Attuazione delle procedure di gara in linea con il cronoprogramma dei lavori

indicatori: Numero di procedure attuate/numero procedure previste

target: dic-16

eventuale budget assegnato: -

altre strutture coinvolte: Settore Servizi tecnici

Se l'indicatore è il rapporto numero di procedure attuate/numero procedure previste il target non può essere una data

Per quanto riguarda gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi, con delibera del CdA del 30.1.2015 è stato approvato l'aggiornamento annuale del Piano triennale di prevenzione della corruzione e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, per il triennio 2015/2017.

Gli adempimenti previsti nell'ambito dei due test programmatici, sono stati recepiti dal Piano della performance e, per la loro maggior parte, sono anche divenuti obiettivi operativi delle unità organizzative.

Particolarmente importante, si sono rivelati preziosi contributi nella definizione degli obiettivi riferiti all'anti-corruzione e alla trasparenza e integrità i contributi informativi provenienti dall'esame analitico del contenzioso giudiziario dell'amministrazione dell'ultimo triennio, condotto dall'Ufficio protocollo e archivio, e la valutazione dell'efficacia delle misure introdotte nel biennio trascorso, per l'Area di rischio contratti pubblici. A seguito di questi approfondimenti, l'Ateneo ha considerato prioritario, per l'anno 2016, concentrarsi sul miglioramento del sistema di individuazione e valutazione dei rischi, rispondendo in questo modo anche alla sollecitazione in tal senso avanzata dall'Autorità anticorruzione nella delibera 12/2015.

Previo approfondimento di alcuni criteri da rispettare per individuare correttamente le linee d'azione da perseguire nell'ambito del risk management, si sono sviluppate alcune linee direttrici per:

- individuare le attività svolte dall'amministrazione in cui si possono verificare specifici eventi rischiosi in grado di minare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi;
- intercettare il livello di esposizione al rischio dell'organizzazione.

Si è proseguito, altresì, nella somministrazione della formazione dedicata: nel corso del 2016 l'amministrazione si è concentrata sull'erogazione di una formazione a carattere prevalentemente specialistico e professionalizzante, riguardante l'area degli appalti pubblici e dei contratti, in considerazione dell'alto potenziale corruttivo delle attività e dell'entrata in vigore delle modifiche al Codice dei contratti.

Sotto il profilo del perseguimento della trasparenza amministrativa, l'Università è stata intensamente impegnata, da un lato, nella progettazione e messa in opera del nuovo sito web di ateneo, dall'altro, con più specifico riferimento al rispetto degli obblighi di pubblicazione, all'adeguamento della Sezione amministrazione trasparente alle modifiche previste dal D.lgs. 97/2016.

Adeguato spazio è stato dato al coinvolgimento degli stakeholder: nel corso del 2016 l'Ateneo ha promosso e realizzato la prima "Giornata della Trasparenza" dell'Università di Trieste, quale momento di piena apertura agli stakeholders e alla cittadinanza tutta, oltre che occasione di presentazione delle attività poste in essere dall'Ateneo negli ambiti di miglioramento della performance e di prevenzione

della corruzione, nonché di confronto e stimolo per la condivisione di best practice, esperienze e risultati della valutazione del "clima" lavorativo (in stretta collaborazione con il lavoro svolto dagli organismi di valutazione interni).

L'occasione è stata propizia per presentare il percorso verso il Piano Strategico di Ateneo 2016/2018, e per avviare una più intensa collaborazione con il Consiglio degli Studenti nell'ottica del miglioramento continuo della qualità dei servizi.

Dal punto di vista dell'integrazione tra i contenuti del Piano della performance con quelli della programmazione economico-finanziaria, si osservano due importanti passi avanti del ciclo della performance per il 2016:

- nelle tabelle descrittive degli obiettivi assegnati alle strutture è stata specificata, laddove possibile, la quota di budget assegnata alle attività che caratterizzano gli obiettivi, così come riportata nel Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo per l'anno 2016. Laddove invece non è stata stanziata una specifica voce di budget, la sostenibilità finanziaria degli obiettivi è comunque garantita nell'ambito delle risorse finanziarie complessivamente assegnate alle strutture;

- nella preparazione della relazione conclusiva sulla performance 2016, meglio descritta nei successivi paragrafi, è stato proposto un formulario telematico che associava le sezioni relative alle attività realizzate (o meno) alle informazioni necessarie per la rendicontazione finanziaria. La scelta ha quindi permesso di associare, seppur a consuntivo, i risultati raggiunti in termini finanziari con quelli raggiunti in termini di attività, incoraggiando un'autovalutazione e una successiva valutazione integrate, e fornisce un'immagine, seppur approssimativa, delle risorse associate a gruppi di obiettivi.

Sul tema, il NdV raccomanda di proseguire nella direzione intrapresa, impegnandosi, in particolare ad aumentare:

- le quote di budget alle quali sono associati degli obiettivi, valutando se l'associazione sia più significativa a livello di obiettivo strategico o a livello di obiettivo operativo, anche tenuto conto dell'esperienza maturata con la relazione 2016;

- il numero di obiettivi operativi ai quali è assegnato uno specifico budget per la realizzazione, laddove ciò sia coerente con l'obiettivo stesso, sia ai fini di rafforzare ulteriormente la qualità della programmazione sia per affinare gli strumenti di monitoraggio e rendicontazione.

Per la prima volta ad ogni obiettivo è stato attribuito un grado di priorità, che attiene all'importanza che l'obiettivo ricopre nell'ambito del complessivo raggiungimento delle strategie dell'Ateneo, e un peso, che invece attiene alla complessità gestionale riconducibile alla realizzazione dell'obiettivo. Quest'ultimo parametro, in particolare, è utile per effettuare la misurazione e valutazione degli obiettivi.

Nel rispetto di quanto previsto dal vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance, il processo di definizione degli obiettivi organizzativi ha visto il coinvolgimento dei Responsabili delle strutture di II° livello dell'Amministrazione (Settori e Unità di staff), in una serie di incontri con il Direttore generale (svoltisi a dicembre 2015) in cui, a partire dagli obiettivi strategici dell'Ateneo, sono stati individuati e condivisi i principali ambiti di azione dei servizi amministrativi e tecnici di supporto, poi declinati in obiettivi organizzativi, indicatori e target.

Per quanto riguarda la natura degli obiettivi, alcuni di essi hanno trovato una derivazione diretta dalle aree strategiche di riferimento (didattica, ricerca e terza missione), altri invece sono collegati alle attività specifiche dei servizi amministrativo-gestionali, in quanto supporto fondamentale alla realizzazione delle strategie di Ateneo, altri ancora sono diretta conseguenza di specifici adempimenti normativi (vedi in particolare prevenzione della corruzione e trasparenza e integrità).

Con l'apprezzamento del NdV, l'Ateneo ha provveduto a un'analisi integrata delle diverse forme di rilevazione delle opinioni avviate dall'Ateneo rispetto alla definizione degli obiettivi. In prima battuta sono state analizzate le risultanze della rilevazione delle opinioni degli studenti sull'esperienza complessiva dell'anno precedente, poichè questa rilevazione si focalizza sull'analisi dei servizi erogati dall'Ateneo. I risultati del questionario sono stati condivisi con le strutture interessate e gli stakeholder e hanno trovato applicazione:

- nel Piano di azioni 2016 proposto dal Presidio della Qualità, con riferimento particolare a quanto strettamente connesso con le attività didattiche;

- nel Piano integrato, con alcuni obiettivi organizzativi attribuiti alle strutture per rispondere alle criticità segnalate dagli studenti.

Successivamente, sono stati analizzati anche gli esiti dell'indagine sul benessere organizzativo svolta a fine 2015.

A ottobre 2016 si è svolta la fase di monitoraggio degli obiettivi organizzativi stabiliti in fase di pianificazione, finalizzata a misurarne lo stato di avanzamento e all'introduzione di eventuali azioni correttive al quadro degli obiettivi contenuti nel Piano integrato. In particolare, in data 26 settembre 2016, è stata inviata via e-mail ai Responsabili delle strutture di II° livello dell'Amministrazione centrale la richiesta di indicare lo stato dell'arte di ciascun obiettivo organizzativo e la previsione di rispetto del target previsto al termine del periodo di riferimento (31 dicembre 2016). Inoltre, è stato chiesto ai Responsabili, qualora lo ritenessero opportuno, di formulare delle proposte di modifica e/o integrazione degli obiettivi, degli indicatori o dei target, motivandone la necessità.

Per la prima volta tale fase è stata effettuata mediante l'utilizzo di un applicativo gestionale appositamente creato, che ha reso più fluida sia la compilazione da parte dei Responsabili che l'elaborazione successiva dei dati da parte dell'Ufficio Programmazione e Controllo di gestione. Tale monitoraggio ha reso possibile verificare se la definizione di obiettivi/indicatori e target fatta in fase di programmazione è stata adeguata alle reali capacità realizzative dell'ente. Le schede sono state poi esaminate dal Direttore generale e dal Magnifico Rettore che, congiuntamente, hanno presentato nella seduta del CdA del 27 ottobre 2016 una proposta di assestamento del quadro degli obiettivi contenuti nel Piano integrato 2016.

Tenuto conto delle modifiche introdotte al d.lgs 150/2009 (art. 6) e delle raccomandazioni precedentemente indirizzate all'Ateneo con riferimento al monitoraggio delle attività del 2015, il NdV raccomanda che:

- Sia potenziato lo strumento del monitoraggio, anche approfittando del supporto aggiuntivo dato dagli applicativi informatici, rendendolo continuo durante l'anno, o almeno con cadenza periodica bi/trimestrale;
- Laddove si renda necessaria, a seguito del monitoraggio, la rimodulazione degli obiettivi, questa avvenga tempestivamente sia rispetto alla chiusura dell'anno che rispetto alla scadenza eventualmente prevista dall'obiettivo, e comunque non dopo la scadenza prevista per l'obiettivo.
- In fase di definizione degli obiettivi, sia chiaramente esplicitata la possibilità di una possibile rimodulazione degli stessi in vista di circostanze sopravvenute.
- Si prosegua nella direzione di lavorare per trasformare la maggior parte degli obiettivi in risultati quantificabili e misurabili e, dove l'unica possibilità sia di assegnare un obiettivo con un'attività e una scadenza, di distribuire queste scadenze durante l'anno e non avere troppe scadenze a fine anno (chiaramente indicatori e target che permettono un'eventuale rimodulazione durante l'anno in base a cambiamenti nel contesto ecc. sono intrinsecamente preferibili a quelli che sono sì/no con scadenza fine anno)
- Sia pubblicato, in un'ottica di trasparenza, il rapporto tra quante delle richieste di rimodulazione sono state recepite e quante respinte e con quali motivazioni.

La fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stata avviata ad aprile 2017, con l'invio ai Responsabili delle strutture di II° livello dell'Amministrazione della richiesta di compilare la Scheda unica di Settore.

Questa scheda rappresenta una novità introdotta quest'anno al fine di semplificare le procedure di rendicontazione dell'attività amministrativa e contabile in un'ottica di integrazione dei risultati organizzativi con quelli economico-finanziari. In particolare, la scheda è suddivisa in sezioni e comprende:

- la rendicontazione degli obiettivi organizzativi
- la relazione che evidenzia a consuntivo le attività complessivamente effettuate dalle strutture anche con riferimento alle Unità Analitiche di budget gestite
- la relazione delle risultanze economiche per le diverse voci di budget utilizzate dalla struttura. I commenti acquisiti sono utili a rilevare l'andamento della gestione e finalizzati alla redazione del bilancio di esercizio

In particolare, per quanto riguarda la rendicontazione degli obiettivi, ai responsabili è stato chiesto di prendere visione degli obiettivi organizzativi contenuti nella scheda di propria competenza, così come definiti all'esito del monitoraggio effettuato nel mese di ottobre 2016, e a indicare per ogni obiettivo:

- l'effettivo risultato raggiunto al termine del periodo di riferimento (31 dicembre 2016), sulla base degli indicatori e dai target prefissati
- la proposta di valutazione del risultato, inserendo uno dei punteggi previsti

L'intero processo di misurazione è stato approfondito nel corso degli incontri periodici del Direttore generale con il Comitato di Direzione (Responsabili dei settori e staff della Direzione generale), al fine di condividere i principi e la metodologia di valutazione dei risultati.

La sezione è composta da due tabelle che riportano il budget assegnato nell'esercizio 2016 (incluso lo scostamento tra budget assegnato e budget utilizzato, che deve essere motivato) e il dettaglio di utilizzo del budget assegnato articolato per strutture e relative voci analitiche. I responsabili, nella loro relazione, dovevano evidenziare a consuntivo le attività complessivamente effettuate dalle strutture, con riferimento alle diverse voci di budget (Unità Analitiche), con maggior dettaglio in relazione a quelle che hanno richiesto utilizzo del budget.

Per quanto riguarda la performance individuale, posto che il processo di valutazione riferito all'anno 2016 è ancora in corso di svolgimento, si riporta di seguito la metodologia adottata, rimandando alla validazione prevista per il mese di settembre osservazioni di merito sui risultati.

Le modalità di svolgimento del ciclo della performance attuate nel corso dell'anno hanno rispettato i dettami del nuovo Sistema di valutazione, sia per la parte obiettivi che per la parte comportamenti organizzativi.

Al fine di avviare un processo il più corretto ed obiettivo possibile, il Sistema applicato prevede una doppia fase di valutazione dei comportamenti organizzativi, in cui il personale viene preliminarmente valutato dal diretto responsabile (Capo ufficio, Segretario didattico o amministrativo, ...) il quale propone la valutazione al proprio superiore, quale Capo della struttura sopra ordinata (Responsabile di

Settore, in cui si articolano gli uffici, Direttore del Dipartimento, ...).

Quest'ultimo, quale responsabile di secondo livello, conferma o modifica la proposta pervenuta a cura del responsabile dell'unità organizzativa di terzo livello.

In tal modo gli attori coinvolti nel processo sono molteplici, con l'eventuale supplemento di ulteriori soggetti che possono intervenire, su richiesta del valutato, nelle eventuali successive fasi di "conciliazione" delle criticità che potrebbero emergere.

La scansione in più fasi del processo è utile anche ai fini del monitoraggio e controllo della differenziazione dei giudizi. Tenuto conto che la capacità di differenziazione è considerata quale specifico fattore di prestazione, i responsabili di secondo livello (Responsabile di Settore) sono stati invitati a effettuare la valutazione dei responsabili degli uffici in cui i loro Settori si articolano in un momento successivo rispetto l'effettuazione della proposta da parte dei responsabili degli uffici per i propri collaboratori, in modo da avere l'evidenza, tra gli altri elementi, anche del modo in cui hanno valutato il personale. La medesima evidenza avrà il Direttore generale nella terza fase, in cui effettuerà la valutazione dei Responsabili di settore, avendo a disposizione i dati delle loro valutazioni della prestazione dei Capi ufficio.

Ai fini dell'attribuzione dei giudizi, un altro aspetto introdotto con il nuovo sistema è il suggerimento dell'effettuazione di un colloquio per la condivisione della valutazione della prestazione, quale momento di valorizzazione dei risultati del lavoro svolto e del livello di prestazione raggiunto, nonché occasione in cui possono emergere utili elementi per evidenziare piani di sviluppo, individuare eventuali aree di miglioramento o possibili interventi formativi.

Per lo svolgimento del colloquio, è stato suggerito al personale lo strumento dell'autovalutazione preliminare, come approccio iniziale con la procedura e gli item previsti dalla scheda di valutazione. L'intero Sistema è stato approfondito nel corso degli incontri periodici del Direttore generale con il Comitato di Direzione (Responsabili dei settori e staff della Direzione generale), con la Conferenza dei Direttori, e con i segretari dei Dipartimenti, al fine di condividere lo spirito e le modalità di effettuazione della valutazione, i contenuti dei "comportamenti organizzativi" da valutare ed il significato intrinseco degli item considerati.

Per quanto riguarda gli obiettivi individuali, che sono interconnessi a quelli organizzativi in quanto il quadro degli obiettivi organizzativi è ribaltato negli obiettivi individuali di Capi Settore e Capi Ufficio, l'iter seguito ha visto gli obiettivi individuali fare seguito, quale sviluppo logico, all'assegnazione di quelli strategici ed organizzativi. Anche qui il processo si è realizzato secondo una serie di appuntamenti tra il Direttore generale e i responsabili dei Settori in cui si articola l'Amministrazione, nonché con i responsabili delle segreterie dipartimentali ed i Direttori dei Dipartimenti.

In linea con le raccomandazioni del NdV precedente, il processo di individuazione degli obiettivi è stato dunque condiviso e partecipato, ma è comunque partito da una serie di input espressi dalla Direzione generale in merito agli obiettivi strategici ed operativi di maggior interesse che persegue l'Ateneo, anche nel lungo termine.

Per quanto riguarda la declinazione sulle strutture decentrate (Dipartimenti e loro segreterie, amministrative e didattiche) il processo di assegnazione degli obiettivi individuali ha seguito le medesime modalità di quelli degli uffici amministrativi, con l'assegnazione diretta da parte della Direzione generale di alcuni obiettivi considerati di preminente interesse per l'Ateneo. Con riferimento al sistema applicato, il NdV ne apprezza particolarmente l'effetto positivo di raggiungere a risultati di valutazione quanto più condivisi, seppur a volte negativi, di coinvolgere e di responsabilizzare tutti i membri del personale. Non si può non rilevare, come dimostrato anche dall'esperienza del precedente anno, che si tratta di un processo oneroso in termini di risorse coinvolte e, potenzialmente, lungo. Si raccomanda, quindi, che venga fatta una riflessione in proposito anche alla luce di quanto previsto dalle recenti modifiche al d.lgs 150/2009 (art. 7, comma 1) che prevedono l'aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell'OIV, del sistema di misurazione e valutazione della performance.

A tal proposito, si ricorda anche che la recente novella del d.lgs. 150/2009 (d.lgs. 74/2017) riserva al NdV, nella loro funzione di OIV, il ruolo di garante della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi.

Il NdV conferma pertanto la propria raccomandazione relativa all'importanza di una significativa differenziazione dei giudizi che tenda ad un abbandono della logica di livellamento abituale verso l'alto delle valutazioni, a garanzia dell'equità delle valutazioni.

2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance

Il processo che porta alla redazione della Relazione si svolge ciclicamente durante il corso dell'anno. Sinteticamente si possono individuare le seguenti fasi:

a) Periodo febbraio – maggio: elaborazione:

- bilancio consuntivo (elaborato a cura dell'ufficio competente, anche sulla base dei dati fatti pervenire dalle strutture dipartimentali). La responsabilità della sua approvazione compete al CdA
- relazione del Magnifico Rettore concernente i risultati dell'attività di formazione e servizi agli studenti, ricerca scientifica e trasferimento di conoscenza. Viene redatta dal Magnifico Rettore, anche sulla base

dei dati forniti dagli uffici competenti in materia. Essa viene presentata al CdA.

b) *Periodo marzo-giugno: processo di valutazione della performance relativo all'anno precedente*
Il processo di rendicontazione degli obiettivi organizzativi ha preso avvio il 10 aprile 2017, in occasione della richiesta, inviata via e-mail ai responsabili delle strutture di II° livello, a compilare la Scheda unica sulla gestione 2016, descritta nel precedente paragrafo 3.4.

c) *Periodo maggio-giugno: rendicontazione del Direttore Generale sull'attività svolta.*
La rendicontazione viene elaborata anche tramite la raccolta delle relazioni sull'attività svolta dai responsabili dalle unità organizzative nel corso dell'anno 2016. È stata pertanto predisposta a partire dal mese di maggio 2017.

d) *Mese di giugno: stesura della Relazione sulla Performance*
Il documento viene predisposto in bozza dall'Ufficio Programmazione e Controllo di gestione, dall'Ufficio Relazioni sindacali e dall'Ufficio Protocollo e Archivio (ognuno per le parti di propria competenza) al fine di sottoporlo all'attenzione del Direttore generale per la stesura definitiva. In esso vengono consolidati i dati trasmessi dalle altre unità organizzative.

e) *Giugno: approvazione del documento da parte del CdA*

f) *Sottoposizione all'esame e alla validazione del NdV (art. 14 D. Lgs. 150/2009), quale controllo e garanzia sulla correttezza dei processi di misurazione e valutazione.*

La Relazione sulla Performance è, infine, pubblicata a cura dell'Amministrazione sul sito della Trasparenza all'interno del Portale di Ateneo.

Considerati i principali rilievi presentati dal NdV nel documento di validazione della Relazione sulla performance 2015 e nell'ottica di miglioramento continuo che caratterizza la gestione del ciclo della performance, nel 2016 si è avviato il processo di superamento dei punti critici già considerati particolarmente rilevanti.

Il NdV prende atto che l'Ateneo, in fase di programmazione degli obiettivi, ha preferito dare continuità alla metodologia precedentemente utilizzata e non ha individuato gli obiettivi che, per una particolare dimensione innovativa o sperimentale, possano essere oggetto di rimodulazione. In proposito, il NdV ritiene di confermare la propria raccomandazione, considerato che:

- *Nel corso del 2016, sono stati diversi i target rimodulati, alcuni anche con ricalendarizzazioni importanti o, addirittura rimodulati dopo la scadenza prevista;*
- *Alcuni degli obiettivi non realizzati hanno dovuto cedere risorse al fine di assicurare la realizzazione di altri obiettivi prioritari, come di seguito riportato;*
- *Il numero totale degli obiettivi operativi rimane elevato anche nel 2017, rendendo più difficile il monitoraggio e, quindi, l'individuazione tempestiva delle criticità.*

Per quanto riguarda gli obiettivi non realizzati o realizzati parzialmente, anche per il 2016 i fattori che hanno inciso possono essere ricondotti alle seguenti categorie:

Spostamento di risorse (in termini di ore/uomo) su obiettivi considerati prioritari, la cui realizzazione si è rivelata sul campo più complessa del previsto;

Incertezza del contesto normativo di riferimento che ha richiesto di posticipare il completamento di alcune iniziative, al fine di renderle aderenti ai dettami normativi e/o agli indirizzi di MIUR e ANVUR;
Difficoltà nell'adeguamento tempestivo dei sistemi informativi forniti dall'esterno (CINECA) rispetto alle esigenze dell'Ateneo, alla quale si associano le modifiche agli stessi da parte del fornitore.

In secondo luogo lo sviluppo del collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse.

A partire dal ciclo della performance 2016, nelle schede di descrizione obiettivi allegate al Piano integrato, è stata resa evidente la coerenza con le risorse finanziarie disponibili, esponendo, laddove presente, la quota di budget assegnata alle attività che caratterizzano gli obiettivi così come riportata nel Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo per l'anno 2016. Laddove invece non è stata stanziata una specifica voce di budget, la sostenibilità finanziaria degli obiettivi è comunque garantita nell'ambito delle risorse finanziarie complessive assegnate alle strutture. A tal proposito, si ricorda che alla presente Relazione sono state allegate le schede gestionali (vedi All. 3) che evidenziano a consuntivo le attività complessivamente effettuate dalle strutture con riferimento alle singole voci di budget, in un'ottica di integrazione dei risultati organizzativi con quelli economico-finanziari.

Si segnala infine una complessiva difficoltà nel rispettare i tempi previsti per le diverse fasi di gestione del ciclo della performance.

In particolare, come sopra evidenziato, la fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa è partita il 10 aprile con l'invio delle schede gestionali da compilare entro il 28 aprile. Alla scadenza prevista risultavano pervenute 4 schede su 19. Successivamente sono stati inviati due solleciti per la restituzione delle schede: uno in data 2 maggio, inviato dagli uffici, e uno, inviato direttamente dal Direttore generale, in data 26 maggio. L'ultima scheda gestionale è stata ricevuta in data 16 giugno 2017.

Ovviamente, il ritardo accumulato nella fase di ricezione delle schede ha influito poi sui tempi necessari per l'elaborazione dei dati, per l'approfondimento delle valutazioni da parte del Direttore generale e per la redazione della presente Relazione.

Sul punto, il NdV suggerisce di attivare meccanismi idonei a incoraggiare il rispetto delle scadenze da parte degli interessati.

Ad esempio, "il rispetto delle scadenze" potrebbe essere configurato come obiettivo assegnato a tutti i

responsabili. L'introduzione di tale obiettivo potrebbe essere graduale, con un peso minimo iniziale che non infici eccessivamente i risultati della valutazione, da elevare all'occorrenza negli anni successivi. Un'alternativa drastica sarebbe valutare a "zero" le schede che mancano alla scadenza, come obiettivi non "valutabili".

Anche alla luce delle modifiche al dlgs 150/2009, in cui il ruolo dell'OIV viene rafforzato, si sollecita un maggiore coinvolgimento del NdV nella fase istruttoria dei documenti della performance, quanto alcune richieste/raccomandazioni/proposte sarebbero più efficaci. Attualmente, una eventuale raccomandazione vedrebbe un correttivo solo 18 mesi dopo.

Tra i punti di forza, invece, si segnala:

Crescita dell'attenzione del CdA e degli organi di governo verso la programmazione e rendicontazione dei risultati;

Attuazione di un ciclo della performance integrata e predisposizione di nuovi strumenti a supporto che facilitano e rafforzano la capacità del Direttore Generale di presidiare tutte le fasi nelle fasi di pianificazione e definizione di indicatori e target di performance, e rendicontazione delle attività;

Un sempre maggiore coinvolgimento e condivisione nella definizione degli obiettivi delle unità organizzative dei responsabili, compresi i Direttori dei Dipartimenti;

Maggiore responsabilizzazione del personale con incarico di responsabilità;

Impegno nella definizione della contabilità economico, patrimoniale ed analitica a supporto di processi di programmazione e controllo e valutazione della performance;

L'Amministrazione, inoltre, ha continuato, come nell'anno precedente, ad effettuare incontri periodici con i responsabili di struttura, sia dell'amministrazione centrale che dei Dipartimenti, in cui sono stati trattati di volta in volta approfondimenti sui vari aspetti legati all'implementazione del ciclo della performance, a partire dalla definizione degli obiettivi fino ad arrivare alla condivisione del processo ideale da seguire per avviare la valutazione dei comportamenti su tutto il personale.

3. Suggerimenti in vista dei cicli successivi

L'attività didattico-scientifica dell'Università di Trieste è articolata nei seguenti 10 Dipartimenti, distribuiti in quattro sedi dislocate nel Nordest:

- 1) Clinico di Scienze mediche, chirurgiche e della salute
- 2) Fisica
- 3) Ingegneria e Architettura
- 4) Matematica e Geoscienze
- 5) Scienze Chimiche e Farmaceutiche
- 6) Scienze economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche
- 7) Scienze Giuridiche, del Linguaggio, dell'Interpretazione e della Traduzione
- 8) Scienze Politiche e Sociali
- 9) Scienze della Vita
- 10) Studi Umanistici

Inoltre, sono presenti 5 Centri Interdipartimentali e 14 Centri Interuniversitari collegati alle principali aree tematiche.

Per quanto riguarda invece i servizi tecnico-amministrativi di supporto, a seguito del processo di riorganizzazione portato a termine nel 2015, l'Ateneo riconosce un sistema di unità organizzative articolato su tre livelli secondo una scala decrescente (il primo livello è quello più alto), che rappresenta la complessità gestita e i livelli gerarchici presenti.

Le unità organizzative possono essere di staff, ovvero unità a diretto rimando della Direzione generale o dei vertici delle unità di primo o secondo livello, e di line, finalizzate allo svolgimento delle principali attività gestionali e all'erogazione dei servizi.

L'organigramma completo dell'Amministrazione centrale è disponibile alla pagina web:

<https://www.units.it/organigramma/amm/index.php/from/organigramma/?file=direzione-amministrativa.inc>

Il ciclo della performance 2017 si è avviato regolarmente nei tempi previsti. Infatti, in data 30 gennaio 2017, il CdA ha deliberato l'approvazione del Piano della Performance integrato, redatto secondo quanto indicato dall'ANVUR nelle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane", documento che fornisce indicazioni operative alle università per la gestione e la valutazione delle attività amministrative.

Per il triennio 2016 - 2018 l'Ateneo si è dotato del proprio Piano strategico, ai sensi dell'art. 12, comma 2 lettera a), dello Statuto, approvato dal CdA in data 24 ottobre 2016.

Il Piano strategico è un documento che, a partire dalla missione e dalla visione dell'Ateneo, delinea gli obiettivi per ciascuna funzione istituzionale che riflettono le sfide per il sistema universitario italiano, aiutandoci nel corso del tempo a rendere coerenti le molte scelte di programmazione e pianificazione che l'Ateneo è chiamato ad adottare, sia dal legislatore che da ragioni di opportunità.

Ogni funzione istituzionale è articolata in obiettivi (generali e specifici), risultati attesi e azioni prioritarie. Nel processo di realizzazione degli obiettivi è opportuno che la strategia venga tradotta in un

insieme di misure che consentano all'organizzazione di valutare la coerenza delle azioni intraprese, quindi sono stati individuati gli indicatori utili a tale valutazione, con particolare attenzione per quelli legati alla programmazione ministeriale e quindi utili al riparto della quota premiale del Fondo di funzionamento ordinario.

Inoltre, nel Piano strategico sono anche espressamente indicati i riferimenti ai requisiti di accreditamento previsti dal sistema AVA 2.0 e i richiami ai grandi temi nazionali e regionali quali: Industria 4.0, S3 regionale, cluster nazionali e lauree professionalizzanti e coordinamento con i licei ITS anche per la formazione degli insegnanti.

Infine, è opportuno segnalare che nel mese di gennaio 2017 l'ANVUR ha predisposto, all'interno del proprio sito internet, un'area riservata in cui ha pubblicato i documenti di feedback sui Piani integrati 2016-2018 delle università statali. Al momento attuale non risulta ancora pubblicato il feedback riferito al Piano integrato 2016 del nostro Ateneo, pertanto il Piano integrato per l'anno 2017 è stato redatto senza disporre delle osservazioni dell'ANVUR.

Il processo di condivisione degli obiettivi è poi continuato tra dicembre 2016 e gennaio 2017, mesi nei quali si sono svolti gli incontri dedicati tra il Direttore generale e i responsabili delle strutture di II° livello (Settori e Unità di staff per l'Amministrazione centrale e Segreterie amministrative e didattiche per i Dipartimenti) che, in assenza di personale di ruolo dirigenziale, rappresentano gli incaricati di più alto livello gerarchico.

Negli incontri il Direttore generale ha condiviso con i responsabili le linee di sviluppo da perseguire nel corrente anno, mettendo in relazione le loro proposte al quadro generale di programmazione definito dal Piano strategico.

Successivamente, i responsabili hanno fatto pervenire le loro proposte di obiettivi riviste alla luce di quanto condiviso negli incontri, caricandole nell'applicativo espressamente creato per la gestione del ciclo della performance (disponibile sul sito intranet di Ateneo al link <https://flux.units.it/sitedirectory/obiettivi/Main.aspx>)

Dopo un'ulteriore fase di analisi e verifica da parte del Direttore generale delle proposte così aggiornate, si è completato il processo di definizione del piano degli obiettivi organizzativi per l'anno 2017.

Posto che il Piano strategico rappresenta la base per la programmazione operativa annuale di ciascuna struttura organizzativa dell'Ateneo, gli obiettivi individuati per i servizi amministrativi e tecnici di supporto tengono conto anche dell'efficacia e dell'efficienza complessiva dell'attività gestionale, ossia di quella parte di attività che ha come finalità il funzionamento dell'organizzazione, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità definite dagli organi politici.

Nel corso degli incontri sopra descritti, il Direttore generale ha evidenziato alcuni processi da considerare prioritari per la programmazione degli obiettivi da perseguire nel 2017. Tali processi, da ritenersi trasversali a tutte le strutture dell'amministrazione, sono:

- L'accREDITamento periodico per la qualità, in particolare le iniziative da intraprendere in previsione delle visite CEV che si terranno nel 2018;*
- La certificazione del bilancio, in particolare la riprogrammazione delle attività previste a seguito degli elementi emersi dall'analisi preliminare della società di revisione;*
- Il miglioramento della qualità dei servizi erogati, in particolare quelli rivolti agli studenti;*
- Le raccomandazioni formulate dal NdV al fine di migliorare progressivamente il ciclo della performance.*

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi assegnati alle strutture dipartimentali, atteso che esse sono il primo supporto alle funzioni istituzionali dell'Ateneo, il Direttore generale ha condiviso con i Direttori e i responsabili delle segreterie didattiche e amministrative dei Dipartimenti un quadro di obiettivi comune che, incrociando le linee d'azione contenute nel Piano strategico, tiene conto della specificità delle attività gestite. In questo modo è stato anche soddisfatto quanto previsto dalle Linee guida ANVUR, dove richiedono che venga resa esplicita la diversa declinazione degli obiettivi assegnati alle strutture decentrate rispetto a quelli degli uffici centrali dell'amministrazione.

Rimane inoltre fermo il collegamento degli obiettivi con il rispetto di specifici adempimenti normativi, in particolare quelli previsti dalla legge n. 190/2012 e dal decreto legislativo n. 33/2013 (vedi specifiche sezioni del presente documento). Ove non espressamente richiamati nelle schede obiettivo, gli adempimenti previsti da tali normative sono da intendersi comunque da realizzare nell'ambito dell'attività ordinaria delle strutture interessate. >>

