



***Nucleo di Valutazione di Ateneo***

***RELAZIONE ANNUALE DEL NUCLEO DI  
VALUTAZIONE - PERFORMANCE  
ANNO 2018***

*come prevista ai sensi della lett. a), c. 4, art. 14 del D.Lgs.150/2009*

***Luglio 2018***

Il **Nucleo di valutazione di Ateneo** dell'Università Ca' Foscari di Venezia è composto da:

*Matteo Turri*, Università degli Studi di Milano, Coordinatore

*Francesca Ballin*, Rappresentante studenti

*Marzia Foroni*, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Roma

*Domenico Sartore*, Università Ca' Foscari Venezia

*Maria Schiavone*, Università degli Studi di Torino

I documenti prodotti dal Nucleo sono reperibili nel sito INTERNET [www.unive.it/nucleo](http://www.unive.it/nucleo)

E-mail: [nucleo@unive.it](mailto:nucleo@unive.it)

L'ufficio di supporto all'attività del Nucleo è l'*Ufficio Valutazione*.

tel. 041-234.8371

## ***INDICE***

<b>SECONDA SEZIONE – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>4</b>
2.1 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	4
2.2 ARGOMENTAZIONI SULLA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE DELLA PERFORMANCE (FACOLTATIVA) .....	20
2.3 MODALITÀ DI APPLICAZIONE DELLE PRINCIPALI NOVITÀ INTRODOTTE DAL D.LGS. 74/2017 (FACOLTATIVA).....	22

## SECONDA SEZIONE – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### 2.1 Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

In questa sezione della Relazione annuale viene riportata una sintesi dell'attività svolta dal Nucleo nella funzione di OIV dal 2017 ad oggi, riportando ove ritenuto opportuno anche eventi e attività precedenti. Come per la sezione "Valutazione del Sistema di Qualità", la presente sezione valuta l'andamento delle attività dell'Ateneo e lo stato del sistema di gestione della performance relativamente all'ultimo anno ma con richiami al triennio di mandato, tenuto conto che questa relazione conclude l'incarico triennale del Nucleo di Valutazione nella presente composizione.

Nella stesura del documento si sono considerate le "Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" e il documento di feedback al piano integrato 2017-2019 dell'Università Ca' Foscari, predisposti da ANVUR.

L'art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009 dispone che l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) provveda a monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e ad elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso. Coerentemente al disposto normativo, il Nucleo di Valutazione nell'ultimo triennio ha svolto la propria attività rispetto a quanto attiene sia l'attuazione del processo di gestione del ciclo della performance, sia rispetto a quanto prescritto dal d.lgs. n. 33 del 14/03/2013 recante *"Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*. Si richiama comunque quanto disposto dalla lettera r), art. 2 della Legge 240/2010 che attribuisce al Nucleo di Valutazione le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009, *"relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale"*.

Si ricorda anche che al link [www.unive.it/pag/10740/](http://www.unive.it/pag/10740/) sono rinvenibili tutti i documenti di Ateneo relativi alla performance, quali il Sistema di misurazione e valutazione della Performance, i Piani della Performance e le Relazioni sulla Performance. Alla pagina <http://www.unive.it/pag/18737/> è inoltre pubblicato il piano strategico di Ateneo.

Si ricorda inoltre come, con il rinnovo degli Organi di governo, in particolare con l'assunzione in carica del nuovo Rettore avvenuta nell'ottobre 2014 e del nuovo Consiglio di Amministrazione, insediatosi a gennaio 2015, ha preso l'avvio il processo di revisione degli strumenti programmatici dell'Ateneo, in un'ottica di semplificazione e di razionalizzazione del quadro di pianificazione e controllo. In particolare il nuovo piano strategico è stato

approvato a giugno 2016, e risponde a quanto richiesto in riferimento al requisito AVA R1.A.1 *"L'Ateneo ha definito politiche per la realizzazione della propria visione della qualità della didattica e della ricerca in uno o più documenti di programmazione strategica accessibili ai portatori di interesse interni ed esterni? La pianificazione strategica è articolata in obiettivi chiaramente definiti, realizzabili e verificabili che tengano conto del contesto socio-culturale, delle missioni e potenzialità di sviluppo scientifico dell'Ateneo, della programmazione ministeriale e delle risorse necessarie e disponibili?"*. Nel mese di gennaio 2017 è stato inoltre nominato un nuovo Direttore Generale dell'Ateneo e nel primo semestre 2017 si è proceduto all'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

A seguito dell'approvazione del piano strategico di Ateneo 2016-2020, ai Dipartimenti è stato richiesto di declinare il proprio piano triennale di sviluppo rispetto alle linee strategiche di Ateneo. La prima stesura dei piani dei Dipartimenti, avvenuta nel primo semestre del 2017, è stata analizzata prima dal gruppo dei Prorettori, integrata con il Presidio di Qualità di Ateneo. La seconda stesura dei piani di sviluppo è stata analizzata dal Nucleo di Valutazione: in esito a tale analisi, l'Ateneo ha quindi implementato un sistema di monitoraggio degli indicatori contenuti nel Piano Strategico, includendo inoltre quelli riferiti al processo A.V.A. e definiti dal D.M. 987/2016, e ha richiesto ai Dipartimenti la stesura di piani aggiornati che tengano conto dei risultati raggiunti e, in coerenza agli obiettivi del Piano Strategico, individuino gli obiettivi del Dipartimento per il futuro.

Si rimanda comunque alla sezione 1.1. "Sistema di Assicurazione della Qualità a livello di Ateneo" per una trattazione approfondita dell'argomento.

Per quanto concerne le attività dell'ultimo triennio, il Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di OIV, ha costantemente e puntualmente monitorato le attività sviluppate dall'Ateneo in applicazione del ciclo della performance organizzativa e individuale, degli adempimenti relativi alla trasparenza e integrità nonché in tema di prevenzione della corruzione.

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 09 marzo 2017 ha approvato il **Piano Integrato di Ateneo per il triennio 2017/2019**, contestualmente al Piano triennale di prevenzione della corruzione per il triennio 2017/2019. Tale piano, in linea con le linee guida dell'ANVUR, conferma l'integrazione in un solo documento gli obiettivi di performance, di anticorruzione e di trasparenza e definisce gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna Struttura dell'Amministrazione in accordo con le sei linee strategiche di Ateneo. Il processo di definizione degli obiettivi ha visto coinvolti tutti i responsabili delle strutture: nelle tabelle seguenti vengono riportate alcune informazioni sulla distribuzione dell'assegnazione degli obiettivi rispetto alla tipologia di obiettivo, alle linee strategiche di Ateneo e alla struttura di pertinenza.

**Tabella 1 - Trasversalità degli obiettivi di performance**

Performance	Organizzativa	Individuale	Totale
<b>Obiettivi di Performance</b>	<b>97</b>	<b>123</b>	<b>220</b>
<i>di cui Obiettivi anche di sostenibilità</i>	5	12	17
<i>di cui Obiettivi anche di trasparenza</i>	32	25	57
<i>di cui Obiettivi anche di prevenzione della corruzione</i>	5	2	7

**Tabella 2 Distribuzione degli obiettivi di performance organizzativa sugli obiettivi strategici**

OBBIETTIVI STRATEGICI	Performance di Ateneo	Performance di Dipartimento	Amministrazione centrale	Dipartimenti, Scuola, Collegio int. e Campus di Treviso	Centri di Servizio	TOTALE	Incidenza per Obiettivo strategico sul totale
1. Promuovere una ricerca d'impatto	1	5	3			9	<b>9%</b>
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2	7	3	2		14	<b>14%</b>
3. Acquisire una piena visibilità internazionale	2	3	1	1		7	<b>7%</b>
4. Agire da catalizzatore di innovazione	1		1			2	<b>2%</b>
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	6	9	34	7	9	65	<b>67%</b>
<b>Totale</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

**Tabella 3 Distribuzione degli obiettivi di performance individuale sugli obiettivi strategici**

OBBIETTIVI STRATEGICI	Amministrazione centrale	Dipartimenti, Scuola, Collegio int. e Campus di Treviso	Centri di Servizio	TOTALE	Incidenza per Obiettivo strategico sul totale	
1. Promuovere una ricerca d'impatto		8	3	1	12	<b>10%</b>
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa		14	8	2	24	<b>20%</b>
3. Acquisire una piena visibilità internazionale		5	9		14	<b>11%</b>
4. Agire da catalizzatore di innovazione		4	1	1	6	<b>5%</b>
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile		28	35	4	67	<b>54%</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>59</b>	<b>56</b>	<b>8</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>

Il piano comprende inoltre gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, come previsto dal modello di valutazione del Direttore Generale stesso.

Il Direttore Generale ha presentato al Nucleo di Valutazione il Piano Integrato di Ateneo per il triennio 2017/2019, nella seduta del 17 marzo 2017, contestualmente alla revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo. Il Nucleo nel

prendere atto dell'approvazione del piano con un ritardo rispetto a fine gennaio ha rilevato, nella stessa seduta del 17 marzo 2017, come tale ritardo sia da mettere in relazione all'avvicendamento del Direttore Generale e come il piano integrato fosse robusto e desse conto del lavoro di programmazione sottostante. Il Nucleo nel raccomandare il rispetto delle tempistiche ha rimarcato l'opportunità di una fase di assestamento del ciclo in considerazione del cambio nella direzione generale, anche in un'ottica di miglioramento. L'assunzione nel ruolo del Direttore Generale nel mese di gennaio 2017 ha richiesto una fase di assestamento all'Ateneo, che ha portato all'aggiornamento degli obiettivi inseriti nel piano integrato il 10 ottobre 2017.

Nelle sedute del 28 giugno e del 13 luglio 2017, il Nucleo ha inoltre **validato la Relazione sulla Performance 2016** (art.14, comma 4, lettera c) del D.Lgs.150/2009), approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 09 giugno 2017. In particolare si ricorda che in base al c. 6, art. 14 del D. Lgs. N. 150/2009 *"la validazione della Relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c), è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III"* del citato decreto. La Relazione Unica di Ateneo 2016 è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione del 09 giugno scorso e integra la relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione, di trasferimento tecnologico, con la relazione sulla performance e sulla sostenibilità. Si tratta di un lavoro molto ampio ma a cui si affianca una versione sintetica che contiene i fatti più rilevanti per l'Ateneo. Il Nucleo di Valutazione ha rilevato nel proprio verbale del 13 luglio 2017 come, a conclusione del processo di valutazione delle prestazioni individuali, emergesse una significativa differenziazione nei giudizi espressi. Si è rilevato positivamente come l'Ateneo abbia integrato in un solo documento i vari documenti di programmazione, dandone una logica unitaria, sia a livello formale che sostanziale. Il Nucleo aveva riscontrato positivamente inoltre il coinvolgimento dei dipartimenti nella performance organizzativa e la valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo esteso a tutte le categorie professionali.

Il Nucleo ha rilevato come punto di attenzione il numero alto di obiettivi, che risulta elevato (pari a 264 obiettivi) e l'ampiezza della Relazione Unica di Ateneo (243 pagine), che non rende agevole la lettura. Il Nucleo ha consigliato altresì, quale ambito di miglioramento per i prossimi cicli della performance, non solo di garantire un forte collegamento con gli obiettivi del Piano Strategico e con il bilancio, ma di rendere tale collegamento facilmente identificabile dal lettore. Come previsto dal testo novellato del D.Lgs. n. 150/2009 che chiede ai Nuclei di Valutazione di validare la "Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali", il Nucleo aveva segnalato come fosse necessario effettuare un ulteriore sforzo nel rendere il documento snello e di facile lettura anche per lettori non specialisti. Si era inoltre raccomandato di attivare tempestivamente un esercizio di monitoraggio lungo il corso dell'esercizio di riferimento degli obiettivi del piano della

performance il più possibile coordinato con il sistema di monitoraggio del piano strategico, del piano di sviluppo dei dipartimenti e degli altri esercizi di programmazione.

Per quanto riguarda la validazione della relazione sulla Performance 2017 si rimanda al paragrafo 2 “Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance”.

Nel corso del 2017, il Nucleo ha anche proceduto alla **valutazione annuale dei dirigenti di vertice** ex lett. e), comma 4, art. 14, D. Lgs. 150/2009 relativa all’anno 2016. Ricordiamo in particolare che il Consiglio di Amministrazione, nella seduta dell’11 luglio 2014, ha approvato un modello di valutazione del Direttore Generale, come raccomandato dal Nucleo. Il modello è basato sulla valorizzazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e prevede l’articolazione degli obiettivi in due categorie:

- Obiettivi strategici (o di primo livello). Si tratta di un numero limitato di obiettivi di largo respiro, strettamente collegati alla realizzazione del Piano strategico d’Ateneo, che coinvolgono l’intera amministrazione e presuppongono un’attività di gestione e coordinamento di tipo strategico e di sistema con rilevanza anche esterna all’Ateneo. Tali obiettivi possono quindi avere carattere pluriennale ed essere monitorati annualmente per stati di avanzamento;

- Obiettivi operativi (o di secondo livello). Si tratta di obiettivi di maggior dettaglio, tipicamente con orizzonte annuale, ma ritenuti rilevanti per l’impatto che può derivarne. Possono coinvolgere solo una o più strutture dell’amministrazione e sono generalmente tesi al miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza delle procedure e dei processi dell’Ateneo.

Il modello proposto opera una ponderazione dei risultati ottenuti sulle due tipologie di obiettivi, assegnando ai primi un peso pari al 70% della valutazione complessiva e ai secondi un peso pari al 30%. Tale modello è stato applicato a partire dalle attività 2015.

Il Nucleo nelle sedute del 13 luglio e del 04 agosto 2017 ha analizzato i contenuti della “Relazione del Direttore Generale relativa all’attività dell’anno 2016”, alla luce dell’assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale per l’anno 2016, approvati dal Consiglio di Amministrazione del 09 marzo 2016. Il Nucleo di Valutazione ha espresso apprezzamento per il documento di autovalutazione e non ha rilevato elementi per discostarsi dall’autovalutazione formulata dal Direttore Generale. La proposta di valutazione del Nucleo, è stata trasmessa preventivamente all’ing. Scuttari per opportuna informazione e per eventuali controdeduzioni, affrontando anche una criticità emersa sull’utilizzo e il calcolo di un determinato indicatore.

Sul tema **dell’aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)**, si rileva come il Nucleo avesse incontrato il Direttore Generale nella seduta del 21 aprile 2016, focalizzandosi sulla necessità di effettuare una consultazione non formale ma sostanziale al fine di rivedere il sistema di Ateneo di Pianificazione e Valutazione, e in particolare con riferimento alla performance organizzativa. Il Nucleo ha poi incontrato il

Direttore Generale e il Dirigente dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica nelle sedute del 24 febbraio e del 17 marzo 2017, sul tema della revisione del sistema di misurazione 2017, che risulta basato su una logica a cascata e legata ad una valutazione di Ateneo misurata su indicatori, anche al fine di evitare l'autoreferenzialità. Il Nucleo ha quindi suggerito una maggior evidenza della sinergia con il piano strategico, con la dimensione economico finanziaria e i piani di trasparenza e anticorruzione e che sia netta la distinzione tra performance individuale e performance organizzativa. Nella seduta del 17/18 maggio 2017 il Nucleo di Valutazione ha dato parere positivo alla revisione del Sistema di Misurazione 2017, riscontrando molto positivamente che il documento risulta snello e graficamente di facile lettura e che il documento finale tiene conto delle osservazioni formulate dal Nucleo nelle precedenti sedute. Il Nucleo ha apprezzato in particolare che la performance risultasse opportunamente suddivisa in 3 livelli separati (performance istituzionale, organizzativa, individuale del personale). Il Nucleo di Valutazione ha raccomandato comunque che l'approvazione del Piano Integrato avvenga, ove possibile, in contemporanea con il bilancio di previsione e quindi a dicembre dell'anno precedente. Si è raccomandato inoltre che si specifichi che il piano potrà essere oggetto di revisione, anche sulla base del relativo monitoraggio. In ordine alla performance istituzionale il Nucleo ha raccomandato che si esplicitino le modalità di monitoraggio anche con particolare attenzione alla diffusione e comunicazione agli organi del monitoraggio stesso. Tale monitoraggio potrà essere accompagnato da eventuali aggiornamenti che saranno oggetto di comunicazione/approvazione agli organi competenti di norma entro fine luglio di ogni anno. Per quanto concerne la performance organizzativa, il Nucleo, esaminata la documentazione, ha raccomandato di esplicitare la performance delle strutture con il riferimento ai piani di sviluppo dei dipartimenti, rendendo esplicita la comunanza di indicatori. Il Nucleo ha raccomandato che il monitoraggio di questa dimensione avvenga con le modalità già esplicitate sopra e vi sia cura che il monitoraggio sia comunicato/preso in carico dalle strutture stesse. In merito alla performance individuale il Nucleo ha visto positivamente come l'Ateneo continui a proporre la valutazione individuale per tutte le categorie di personale. Si è raccomandato che per la performance del Direttore Generale si verifichi la piena coerenza, anche negli aspetti di dettaglio, tra quanto riportato nella revisione e i contenuti del Modello di Valutazione dell'attività dei Dirigenti apicali (che si ricorda essere stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta dell'11 luglio 2014, con delibera n. 102/2014). Il Sistema di Misurazione, aggiornato sulla base delle segnalazioni del Nucleo di Valutazione è stato quindi approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 09 giugno 2017.

Nella seduta del 25 gennaio 2018 il Nucleo di Valutazione affronta il tema della revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo 2018, presentato dal Dirigente dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica e come previsto dall'art.7, c.1 del d.lgs. n.74/2017 (parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione sull'aggiornamento annuale del Sistema). Il nuovo Sistema prevede la presenza di indicatori legati alla customer satisfaction e ai service level agreement (SLA), che peserà

per il 30% sulla performance organizzativa delle strutture. Il Nucleo ha ritenuto che il documento sia sintetico e di facile lettura, elemento molto positivo per la miglior fruibilità del documento stesso. Si confermano inoltre come punti positivi l'attenzione all'integrazione tra didattica e ricerca, l'aver considerato il processo AVA e l'estensione a tutte le strutture della valutazione della performance. Nel valutare positivamente l'impianto del documento e nell'apprezzare l'attenzione alla distinzione tra performance organizzativa e performance individuale, il Nucleo ha chiesto altresì di integrare il documento con i seguenti elementi:

- una indicazione più estesa e puntuale delle attività e competenze degli attori, a partire da quelle previste per il Consiglio di Amministrazione;
- in relazione al Nucleo di Valutazione si ritiene opportuno specificarne le competenze in coerenza con le norme di legge. Nella specificazione si raccomanda di considerare il monitoraggio, le informazioni rispetto alle variazioni di obiettivi, il parere obbligatorio sul SMVP, le modalità di comunicazione e rimodulazione degli obiettivi del piano integrato. In particolare si richiama l'attenzione sul documento ANVUR "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" e in particolare al paragrafo 3 "Scadenze, ritardi e rimodulazioni" in cui si raccomanda di contemplare nel Sistema le modalità con cui il Nucleo viene informato di giustificazioni e modifiche al Piano della Performance;
- valorizzare le attività della struttura di supporto in merito al ciclo della performance, come previsto dalla normativa e dai documenti di indirizzo.

Per quanto riguarda il collegamento tra il piano della performance e la dimensione finanziaria, si è suggerito che l'Ateneo trovi opportune modalità graduali e progressive di collegamento tra i diversi aspetti. Queste modalità devono essere intese ai sensi dell'art.4, comma 2 del D.lgs. 150/2009 per cui il ciclo di gestione della performance mette in evidenza il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.

L'Amministrazione ha recepito le osservazioni segnalate dal Nucleo di Valutazione e il Nucleo ha espresso parere positivo al Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo 2018. Il Sistema di Misurazione è stato quindi approvato e adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 02 febbraio 2018.

In data 17 marzo 2017, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle successive delibere A.N.A.C. n. 1310/2016 e n. 236/2017, il Nucleo di Valutazione anche per il 2016 ha provveduto ad attestare **l'assolvimento di ciascun obbligo di pubblicazione** sul sito web dell'amministrazione, nell'apposita sezione denominata "Amministrazione Trasparente", dei dati e delle informazioni previsti dalle normative vigenti, nonché dell'aggiornamento dei medesimi. Nella seduta del 20-21 aprile 2018, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2018, il Nucleo ha verificato l'assolvimento di specifici obblighi di pubblicazione secondo quanto elencato nell'Allegato 2.1 – Griglia di rilevazione al 31 marzo 2018 della delibera n. 141/2018. Il Nucleo ha proceduto ad un'attenta lettura della griglia (Allegato 2),

compilata dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, ing. Tommaso Piazza, integrata dalle indicazioni dello stesso Responsabile. Sono state inoltre verificate a campione le informazioni corrispondenti, disponibili nel sito dell'Amministrazione (www.unive.it alla sezione "Amministrazione trasparente").

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 02 febbraio 2018 ha approvato il documento "all'Aggiornamento 2018 al Piano Integrato 2017-2019". Tale piano, come da direttiva ANVUR, continua ad integrare in un solo documento gli obiettivi di performance, di anticorruzione e di trasparenza contenuti nei rispettivi documenti programmatici e definisce gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna Struttura dell'Amministrazione. In tale documento vengono definiti la performance istituzionale, la performance organizzativa e individuale, gli indicatori di Customer Satisfaction e gli indicatori legati ai Service Level Agreement (SLA), gli obiettivi del Direttore Generale.

Per quanto riguarda la **programmazione triennale 2016-2018**, il Nucleo ha proceduto alla validazione degli indicatori scelti dall'Ateneo aggiuntivi rispetto a quelli proposti dal Ministero o per cui non si fa riferimento a banche dati ministeriali, nella seduta del 20 dicembre 2016 (vedi DM635/2016 e DM2844/2016). L'indicatore e il relativo progetto per cui la normativa chiede la validazione dell'organo è relativo all'obiettivo B, azione c), interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti. In particolare l'indicatore è la "realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente" (indicatore B\_C\_3 del DM 635/2016). Il progetto proposto dall'Ateneo si articola sulle due linee di attività previste nel piano strategico nell'ambito dell'innovazione didattica (obiettivo 2):

- Introduzione di percorsi "minor" all'interno dei Corsi di Laurea Triennale;
- Creazione di un Centro di Formazione Attiva per lo sviluppo di laboratori di "active learning" orientato agli studenti dei Corsi di Laurea Magistrale.

Il Nucleo di Valutazione ha richiesto inoltre all'Amministrazione la rendicontazione dello stato di attuazione del progetto a fine 2017 e a fine 2018, con indicazione del numero di minor e di laboratori didattici attivati, del programma degli stessi (con indicazione delle date di svolgimento delle attività e descrizione delle iniziative), comprensivo anche dei nominativi degli studenti partecipanti alle diverse iniziative.

Nella seduta del 29 giugno 2018 il Nucleo ha proceduto alla validazione degli indicatori selezionati dall'Ateneo e non estratti da banche dati ministeriali, come previsto dal monitoraggio 2018 degli obiettivi A-C e attuazione obiettivo D (nota ministeriale n. 4037/2018). Sulla base del resoconto presentato dall'Ufficio Offerta Formativa e di controlli a campione nel sito di Ateneo, il Nucleo ha validato gli indicatori come richiesto dalla normativa sulla programmazione triennale, ritenendo di conteggiare come numero massimo di attività quelle inserite come target e rilevando come il progetto non sia da ritenersi concluso in considerazione della presenza nell'offerta formativa 2018/2019 di 8 minor e 1

laboratorio. Il Nucleo ha ritenuto inoltre opportuno formulare alcune raccomandazioni all'Ateneo in vista della chiusura del triennio di programmazione per le quali si rimanda al verbale della seduta.

Nella seduta del 22 gennaio 2018, il Nucleo ha inoltre approvato la propria **relazione sul conto consuntivo 2016** (art. 5, commi 22 e 23, Legge 537/93), rinnovando comunque all'Ateneo la raccomandazione di prevedere più efficaci azioni correttive e misure di intervento al fine di evitare il superamento del vincolo del 20% stabilito dalla normativa e tenendo altresì presente che nel prossimo consuntivo si potranno valutare gli effetti dell'applicazione dello Student Act, come previsto dalla Legge finanziaria per il 2017.

In tale sede il Nucleo di Valutazione ha espresso vivo apprezzamento per la gestione delle risorse operata dall'Ateneo e ha preso atto con favore:

- del risultato positivo conseguito nel 2016, che fa seguito al risultato anch'esso positivo del 2015, e riferibile essenzialmente alla gestione degli ammortamenti e a risparmi nella gestione del personale;
- del rispetto delle soglie di spesa del personale e di indebitamento come pure delle misure di contenimento della spesa pubblica (verificato dal collegio dei revisori);
- dell'ottima performance conseguita dall'Ateneo in relazione all'assegnazione del FFO 2016 a cui hanno contribuito in modo determinante l'utilizzo del costo standard per studente nell'attribuzione del 28% della quota base e soprattutto la quota premiale;
- per quanto riguarda la summenzionata quota premiale, della performance molto buona riferita alla ricerca: con la VQR 2011-2014 Ca' Foscari ha visto la propria quota arrivare all'1,25% del totale sistema degli Atenei, e all'1,49% la quota relativa alle politiche di reclutamento. Ancor più favorevole la performance riferita alla didattica, sia relativamente all'internazionalizzazione della didattica (con una quota del 3,55% del totale sistema Atenei) che agli studenti attivi (1,59% del totale sistema Atenei);
- del risultato positivo conseguito nell'ambito della Programmazione triennale 2013-2015, che ha consentito all'Ateneo il consolidamento, a decorrere dall'anno 2016 e a valere sul FFO, degli importi relativi ai programmi che hanno ottenuto nel triennio un finanziamento complessivo pari almeno al 90% rispetto a quanto attribuito all'atto della valutazione.

Il Nucleo ha rilevato positivamente che l'Ateneo abbia realizzato, come già raccomandato negli anni scorsi, **la Giornata della Trasparenza**, che si è tenuta a Ca' Foscari il 4 aprile 2016 e che ha visto la partecipazione di rappresentanti del Dipartimento della Funzione Pubblica, dell'ANAC e dell'ANVUR. Come esito di una collaborazione tra gli Atenei della Regione, il 16 gennaio 2018 si è tenuta a Padova, quale giornata della trasparenza, il convegno delle Università del Veneto "L'UNIVERSITÀ CASA DI VETRO. Il ruolo degli Atenei tra Autonomia, Trasparenza e Legalità", alla presenza del Presidente dell'ANAC, dott. Raffaele Cantone.

Viene di seguito riportata la scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance (S4) allegata alle Linee guida ANVUR 2018 per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione, La preistruttoria su questo punto è stata svolta dall'Ufficio Controllo di Gestione dell'Ateneo.

**Tabella 4 - S4 Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance<sup>1</sup>**

Dimensione di analisi	Punti di attenzione
<p><b>1. Processo di definizione del Piano</b></p>	<p>1.1 Quali soggetti (interni e/o esterni) sono stati coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano? Con quali modalità?</p> <p>Il processo di redazione dell'aggiornamento 2018 del Piano Integrato 2017-2019 è presidiato dall'Area Pianificazione e Programmazione Strategica che, su indicazione del Direttore Generale e del Dirigente dell'Area ha contattato i Dirigenti e i Segretari amministrativi delle strutture decentrate per raccogliere proposte di modifica degli obiettivi di performance organizzativa e individuale, nonché la proposta degli obiettivi derivanti dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.</p> <p>Gli obiettivi legati al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza sono stati concordati con l'RPCT ed elaborati sulla base delle risultanze del Piano Nazionale Anticorruzione.</p> <p>Il Piano Integrato è strettamente connesso con il Piano Strategico d'Ateneo, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 10 giugno 2016, da cui derivano gli obiettivi strategici e le policy a cui si riferisce ogni suo obiettivo.</p> <p>Il piano strategico è stato elaborato attraverso un percorso condiviso che ha coinvolto tutta la comunità accademica in un arco di undici mesi e si è svolto in due fasi. La prima fase è stata dedicata all'identificazione degli obiettivi dell'Ateneo, alla condivisione delle linee strategiche e alla definizione delle azioni da perseguire nel periodo 2016-2020. In questa fase, sono stati coinvolti i Prorettori che, in collaborazione con le Strutture di riferimento, hanno contribuito a identificare i principali obiettivi e le linee strategiche da perseguire, dedicando ampio spazio alla partecipazione di tutte le componenti dell'Ateneo. La seconda fase, è stata rivolta alla sistematizzazione del materiale raccolto, alla puntuale definizione di visione, missione, obiettivi, strategie, azioni, indicatori di monitoraggio e all'elaborazione del documento finale. Il Piano Strategico d'Ateneo rappresenta il principale documento di pianificazione al quale si riferiscono tutti gli altri strumenti di programmazione, in un compiuto processo di definizione degli obiettivi e di controllo e valutazione dei risultati conseguiti.</p> <p>Gli obiettivi del piano integrato sono anche legati alla programmazione dipartimentale che è elaborata ed aggiornata dai consigli di Dipartimento.</p> <p>Ciascun obiettivo riportato sul piano integrato è stato vagliato dal Direttore Generale tenuto conto delle priorità e delle modalità di monitoraggio e valutazione dei risultati da conseguire.</p> <p>La proposta di revisione e integrazione degli obiettivi del Direttore Generale è stata esaminata dal Rettore.</p> <p>Attualmente il processo è gestito dall'amministrazione tramite scambio di e-mail e</p>

<sup>1</sup> La scheda S4, come indicato nel documento ANVUR, è stata elaborata a partire dal modello utilizzato dall'ANVUR per la redazione dei documenti di feedback sui Piani Integrati 2016-2018 e 2017-2019, opportunamente modificata anche alla luce delle più recenti modifiche normative e del materiale presentato da ANVUR durante le giornate di incontro con i NdV di febbraio 2018.

Dimensione di analisi	Punti di attenzione
	<p>tenuta di file excel. È in corso di implementazione una procedura web per la gestione dell'intero ciclo della performance.</p> <hr/> <p>1.2 A quali altri documenti di programmazione o analisi sono correlati i contenuti del Piano? (es.: Programma di mandato, Piano Strategico, Programmazione Triennale MIUR, Relazione di accompagnamento al Bilancio consuntivo; Bilancio Previsionale; Indagini di contesto, indagini sul clima o sul benessere organizzativo, customer satisfaction, ecc.)</p> <p>Per l'aggiornamento 2018 del Piano Integrato 2017-2019, sono stati presi come riferimento i seguenti documenti: Piano Strategico di Ateneo, Piani Strategici dei Dipartimenti, Programmazione Triennale MIUR, Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, Piano Nazionale Anticorruzione, Carte dei servizi dei Dipartimenti e delle Aree, indagine di customer satisfaction del progetto Good Practice, Bilancio di previsione 2018.</p> <hr/> <p>1.3 L'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP su cui il NdV ha espresso il proprio parere?</p> <p>L'iter è coerente con il SMVP.</p>
<p><b>2. Integrazione con le strategie</b></p>	<p>2.1 Vi è una sezione nel Piano in cui vengono descritte le strategie generali dell'Ateneo? Se sì, sono indicati degli obiettivi strategici corredati da indicatori e target?</p> <p>Nel Piano sono riportate le linee strategiche 2016-2020 con indicazione degli obiettivi e delle policy. Inoltre, negli allegati che costituiscono il Piano (Allegato 1 - Performance istituzionale; Allegato 2 - Performance organizzativa e individuale; Allegato 4 - Obiettivi del Direttore Generale), sono rappresentati gli obiettivi di performance organizzativa, istituzionale e individuale descritti in raccordo al Piano Strategico di Ateneo con l'esplicitazione dell'obiettivo Strategico e della policy cui sono collegati e accompagnati dall'individuazione di un target, di appositi indicatori di misurazione per determinarne il grado di raggiungimento, di un peso e dell'eventuale specifica della prospettiva di riferimento tra prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità.</p> <hr/> <p>2.2 Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale?</p> <p>Si poiché gli obiettivi di performance individuale sono coerenti con gli obiettivi di performance organizzativa ed entrambi sono riconducibili agli obiettivi strategici e alle policy definite nel Piano Strategico di Ateneo.</p> <hr/> <p>2.3 In che modalità la pianificazione strategica è stata declinata a livello di (o è stata costruita partendo dalle) strutture decentrate (Dipartimenti, Centri, Scuole, ecc.)?</p> <p>In seguito all'approvazione del Piano Strategico di Ateneo, ai Dipartimenti è stato chiesto di declinare il proprio piano triennale di sviluppo rispetto alle linee strategiche di Ateneo definendo per ciascun obiettivo strategico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dettagliati obiettivi di Dipartimento in relazione agli indicatori di Ateneo;</li> <li>- Dettagliati obiettivi di Dipartimento in relazione agli indicatori AVA;</li> <li>- Azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi.</li> </ul> <p>Gli obiettivi che i singoli Dipartimenti hanno individuato nei propri Piani di Sviluppo coincidono, in una parte sostanziale, con quelli utilizzati per la valutazione della performance organizzativa degli stessi. Per le dimensioni della ricerca, della didattica e dell'internazionalizzazione il monitoraggio dei risultati avviene sulla base degli stessi indicatori (AVA).</p> <p>I Centri, le Scuole e il Collegio sono stati equiparati alle strutture amministrative</p>

Dimensione di analisi	Punti di attenzione
<b>3. Integrazione con il ciclo di bilancio</b>	dell'Amministrazione Centrale.
	<p>3.1 Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)?                      Il processo di definizione degli obiettivi 2018 e di aggiornamento del Piano Integrato ha avuto inizio con quello di definizione del bilancio di previsione di Ateneo nel quale ciascun Dirigente è stato chiesto di individuare per ciascuna delle nuove iniziative concordata con la Direzione Generale la linea strategica e la policy di riferimento. A ciascun nuovo investimento corrisponde quindi un obiettivo del piano strategico che ne sostanzia i termini di realizzazione. Questo ambito presenta ancora margini di miglioramento per il futuro.</p>
	<p>3.2 Vi è collegamento esplicito tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance? Se sì, fino a che livello? (Direzione generale, dirigenti e direttori di dipartimento, responsabili di ufficio)                      Nel Piano non sono indicate responsabilità economiche. Il Nucleo di Valutazione auspica che l'integrazione dia priorità a collegamenti tra bilancio e performance organizzativa.</p>
	<p>3.3 Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli?                      Nel Piano è riportata una tabella sintetica contenente il budget previsto per la diretta attuazione delle nuove iniziative collegate alle linee strategiche e alle policy presenti nel Piano Strategico. Questo ambito presenta ancora margini di miglioramento per il futuro.</p>
<b>4. Pianificazione della performance organizzativa</b>	<p>3.4 Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica?                      Sì, l'obiettivo "Implementazione di un sistema di cost accounting" è in capo all'Area Pianificazione e Programmazione Strategica.</p>
	<p>4.1 Il concetto di performance organizzativa nel Piano viene inteso come performance di ateneo (istituzionale), performance di struttura o in entrambi i modi? In quest'ultimo caso, è chiara la distinzione tra i due livelli, anche in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi?                      Nel Piano è specificato che il Sistema di misurazione individua tre diverse aree di misurazione e valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- una relativa alla definizione della performance istituzionale in termini di indicatori di monitoraggio, fasi, soggetti responsabili e tempi di attuazione;</li> <li>- una relativa alla definizione della performance organizzativa delle strutture accademiche e delle strutture amministrative, con indicazione degli ambiti di valutazione e i relativi indicatori di monitoraggio, fasi, soggetti responsabili e tempi di attuazione;</li> <li>- una relativa alla performance individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e di tutto il PTA compresi i CEL.</li> </ul>
	<p>4.2 L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP?                      Sì, la performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP.</p>
<p>4.3 Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture?                      In allegato al Piano sono riportati, in formato tabellare, gli obiettivi per ciascuna struttura. In particolare, nell'Allegato 2 sono rappresentati gli obiettivi di performance organizzativa delle strutture amministrative e gli obiettivi di performance individuale di tutto l'Ateneo; nell'Allegato 3 sono rappresentati gli</p>	

Dimensione di analisi	Punti di attenzione
	<p>obiettivi di qualità di tutte le strutture. La tabella 10 del Piano riporta gli obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti.</p> <p>Il Nucleo di Valutazione ha raccomandato di riservare maggiore rilievo nei documenti del ciclo della performance agli obiettivi e risultati relativi alla performance istituzionale e organizzativa.</p> <p>Se sì:</p> <p>4.3.1 il numero di schede è coerente con il numero di strutture effettivamente operative indicate nell'organigramma o nel regolamento di organizzazione e funzionamento? (Fino a che livello sono presenti delle schede - Direzioni, Aree, UO ecc.?)</p> <p>La funzione delle schede è assolta dalle tabelle presenti negli allegati. Il numero di strutture a cui è assegnato almeno un obiettivo è coerente con le strutture riportate nell'organigramma. Gli obiettivi sono assegnati a livello di Aree, Dipartimenti, Scuole e Centri, Uffici di staff alla Direzione Generale. Sono esclusi gli Uffici di Segreteria il cui personale, come previsto dal Sistema di Valutazione viene valutato in base ai comportamenti organizzativi e alla performance del Dirigente.</p> <p>4.3.2 è indicato il nominativo del responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio?</p> <p>No, per ogni obiettivo è indicata la struttura responsabile del suo raggiungimento.</p> <p>4.3.3 è prevista un'articolazione del Piano a livello di strutture decentrate?</p> <p>Sì, nel Piano sono previsti obiettivi per ciascun Dipartimento, Scuola, Centro, Collegio.</p> <p>4.3.4 le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono in modo esaustivo gli obiettivi?</p> <p>Le informazioni presenti all'interno degli allegati descrivono in linea generale gli obiettivi in modo esaustivo.</p> <p>4.3.5 nel caso di una pluralità di obiettivi è indicato il peso di ciascuno di essi sulla performance complessiva della struttura?</p> <p>Per ciascun obiettivo è indicato un peso tenendo conto del grado di importanza dell'obiettivo nell'ambito delle politiche di Ateneo, del grado di complessità, ovvero della rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza.</p> <p>4.3.6 è indicato il contributo di altre strutture per il perseguimento dei singoli obiettivi (obiettivi trasversali)? Se sì, sono coerentemente presenti i medesimi obiettivi nelle schede delle altre strutture interessate?</p> <p>Il Piano prevede degli obiettivi comuni tra le diverse strutture come quelli tesi a migliorare la customer satisfaction o a definire degli accordi di servizio (SLA – service level agreements) e un piano di miglioramento dei servizi resi dalle strutture sia verso i clienti esterni che verso quelli interni. Negli allegati gli obiettivi condivisi sono evidenziati attraverso l'indicazione delle strutture coinvolte. In alcuni casi, gli obiettivi condivisi sono presenti solo per la struttura che ne assume la responsabilità principale.</p>
	<p>4.4 Vi è una distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto? Se sì, per i primi è indicata il valore di partenza che si intende migliorare (la baseline)?</p> <p>Non c'è una distinzione tra obiettivi di funzionamento e di progetto ma per la maggior parte degli obiettivi che prevedono dei target di miglioramento è</p>

Dimensione di analisi	Punti di attenzione
	<p>indicato il valore baseline.</p> <p>4.5 La “filiera” obbiettivi-indicatori-target è di buona qualità? In particolare:</p> <p>4.5.1 gli obbiettivi sono espressi in modo chiaro e sintetico?</p> <p>4.5.2 gli indicatori – siano essi qualitativi o quantitativi – sono adeguati (in numero e in formulazione) a misurare l’obbiettivo cui si riferiscono?</p> <p>4.5.3 i target sono coerenti con gli indicatori e sono sfidanti rispetto agli obbiettivi?</p> <p>4.5.4 le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obbiettivi sono facilmente accessibili e riscontrabili?</p> <p>Il numero degli obbiettivi è adeguato alla dimensione della struttura valutata e all’attività svolta. Per ogni obbiettivo/indicatore assegnato vengono definiti tre livelli di raggiungimento atteso, individuati secondo la seguente classificazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soglia, ossia il livello di raggiungimento minimo atteso per l’obbiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di fuori di questo valore l’obbiettivo non si considera raggiunto;</li> <li>- target, il livello per il quale l’obbiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente a un livello sfidante, ma sostenibile);</li> <li>- eccellenza, ossia un livello di raggiungimento dell’indicatore/obbiettivo superiore alle attese (ambizioso, ma non impossibile).</li> </ul> <p>Il Nucleo di Valutazione raccomanda un contenimento del numero di obiettivi e indicatori.</p> <p>4.6 Sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il NdV secondo quanto disciplinato dall’art. 6 novellato del D.Lgs 150/09? Tale tempistica è indicata esplicitamente nel SMVP?</p> <p>Il SMVP prevede che l’Ateneo svolga almeno un monitoraggio intermedio (entro il 30 luglio di ciascun anno) sul grado di attuazione degli obbiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d’opera, per verificare l’andamento delle azioni poste in essere.</p>
<p><b>5. Performance individuale</b></p>	<p>5.1 Che relazione c’è tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili? È la stessa per Direttore Generale, per i dirigenti e per i responsabili di posizione organizzativa?</p> <p>Il processo di valutazione della performance organizzativa è gerarchico e parte dalla valutazione della performance dell’Ateneo basata sulla misurazione di alcuni indicatori legati alla sostenibilità economica e finanziaria, alla produttività scientifica, all’internazionalizzazione e alla sostenibilità. La performance organizzativa delle strutture accademiche, è calcolata tenendo conto, oltre che della performance dell’Ateneo, anche di indicatori legati alla ricerca, alla didattica, all’internazionalizzazione e alla gestione efficiente. Per le strutture amministrative la performance organizzativa tiene conto della performance dell’Ateneo, della qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e di alcuni obbiettivi specifici legati all’efficienza, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, alla gestione volta al miglioramento qualitativo dell’organizzazione. Secondo la logica del cascading, la valutazione individuale di ciascuno dei dipendenti dell’Ateneo è basata non solo sull’analisi del raggiungimento degli obbiettivi individuali eventualmente assegnati, ma anche del raggiungimento degli obbiettivi di Ateneo, di quelli del Direttore Generale e di quelli più specifici della struttura di cui fanno</p>

Dimensione di analisi	Punti di attenzione
	<p>parte. Il Nucleo di Valutazione nel verbale del 16 aprile 2018 ha invitato l'Ateneo ad una riflessione sul SMVP in merito all'uso automatico del cascading nella valutazione individuale.</p> <hr/> <p>5.2 I criteri di valutazione della performance individuali sono chiaramente indicati nel SMVP?</p> <p>Nel SMVP i criteri di valutazione della performance individuale sono indicati chiaramente per ciascun ruolo sottoposto a valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Direttore Generale;</li><li>- Dirigenti;</li><li>- Personale con e senza posizione organizzativa;</li><li>- Personale CEL;</li></ul> <p>Sono anche dettagliate le eccezioni per specifiche posizioni organizzative (personale di staff, degli uffici di segreteria, tecnici di laboratorio e tecnologi).</p> <p>Il Nucleo di Valutazione nel verbale del 16 aprile 2018 ha richiamato l'attenzione in merito alla scala di valutazione adottata nel SMVP.</p>

Nel concludere questa sezione il Nucleo di Valutazione formula una raccomandazione per il futuro sviluppo e consolidamento del ciclo della performance a Ca' Foscari. L'Ateneo ha certamente in questi anni sviluppato una notevole esperienza in materia e si colloca certamente tra le pubbliche amministrazioni più avanzate in materia. Per il futuro, ad avviso di questo Nucleo, tre devono essere le direttrici da perseguire:

- ✓ L'integrazione del ciclo della performance con la pianificazione strategica a livello di Ateneo e di Dipartimento. Il piano della performance deve sempre più diventare lo strumento operativo con cui attuare gestire valutare gli obiettivi strategici di Ateneo. In questa concezione il piano non può che rivolgersi per la sua componente di performance organizzativa all'intero Ateneo (amministrazione centrale e dipartimenti) e fare riferimento a tutte le aree di attività dell'ateneo, didattica, ricerca, terza missione, servizi amministrativi, tecnici e bibliotecari.
- ✓ Ribadire la centralità della performance organizzativa rispetto a quella individuale. In questo senso la formulazione della performance organizzativa deve essere libera da ogni condizionamento e avere come riferimento primario l'attuazione degli indirizzi strategici. In questo contesto la performance individuale, che è uno strumento di gestione del personale tecnico amministrativo, deve trovare modalità di connessione con la performance organizzativa ma senza cadere in automatismi al fine di non soffocare l'impianto complessivo del ciclo della performance. In questo senso, nell'ambito del riferimento ai medesimi obiettivi strategici l'utilizzo di indicatori e target si auspica possa essere differente per la dimensione organizzativa e individuale della performance. Ciò anche per riconoscere il carattere di organizzazione professionale dell'università dove la performance complessiva è affidata alla cooperazione di due differenti componenti di personale, quella accademica e quella tecnico amministrativa.

- ✓ Una redazione snella del piano e della relazione sulla performance al fine di favorirne una effettiva fruizione da parte degli organi di governo dell'Ateneo e di tutta la comunità cafoscarina.

## 2.2 Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance (facoltativa)

Il Nucleo di Valutazione ha proceduto nella seduta dell'8 giugno scorso, alla validazione della Relazione sulla Performance in base all'art. 14, comma 4, lett. c) del D.Lgs.150/2009. Tale disposizione normativa è stata integrata dal D.lgs. 74/2017 che prevede che il Nucleo possa procedere alla validazione solo "a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali". Il Nucleo ha esaminato la Relazione Unica di Ateneo 2017, che è stata approvata nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 25 maggio 2018, anche tenendo conto della Relazione sulla Performance 2016 con la relativa validazione, il Piano integrato 2017-2019 della Performance, e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2017.

In esito alla sua analisi, il Nucleo ha apprezzato in primis lo sforzo dell'Ateneo nell'aver concluso il ciclo della performance e il processo di valutazione delle prestazioni individuali nei tempi previsti dal D.Lgs. 74/2017. Si continua inoltre a rilevare positivamente come l'Ateneo abbia integrato in un solo documento i vari documenti di programmazione, dandone una logica unitaria, sia a livello formale che sostanziale. L'Ateneo ha inoltre effettuato lo sforzo richiesto di sintetizzare la relazione, che ora presenta un grado di comprensibilità molto soddisfacente. La relazione prevede inoltre un allegato contenente dati statistici ed approfondimenti utili a ottenere un dettaglio più analitico delle attività dell'Ateneo.

Il numero di obiettivi assegnati alle strutture risulta invece ancora elevato (253 obiettivi per il 2017): per quanto gli obiettivi comprendano performance, prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità il Nucleo di Valutazione reitera l'invito all'Ateneo di contenere il numero degli stessi. Si rileva inoltre positivamente come ogni obiettivo (sia di performance istituzionale che di performance organizzativa delle strutture dell'Ateneo) sia collegato ad un obiettivo del piano strategico e della sua policy. Il documento inoltre riporta una sezione sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo 2017 e i risultati medi della valutazione della performance per le diverse figure professionali, in logica di cascading, come previsto dal Sistema stesso. Da questi dati emerge una significativa differenziazione nei giudizi espressi sia come comportamenti organizzativi, che come performance individuale e organizzativa. Il Nucleo continua a riscontrare positivamente il coinvolgimento dei dipartimenti nella performance organizzativa e la valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo esteso a tutte le categorie professionali.

Quale ambito di miglioramento per i prossimi cicli della performance, il Nucleo continua a raccomandare un collegamento con la dimensione economico finanziaria.

Si raccomanda di riservare maggior spazio nella Relazione sulla Performance alla rendicontazione della performance istituzionale connettendola in modo più analitico con la pianificazione strategica. L'attuale formulazione (pagina 40 dell'allegato) rischia di non valorizzare sufficientemente lo sforzo dell'Ateneo a orientare le proprie attività nella

direzione fissata dal Piano Strategico di Ateneo. Proprio la rendicontazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici potrebbe diventare il fulcro su cui articolare tutta la Relazione Unica di Ateneo.

Per quanto attiene la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture di Ateneo, si raccomanda di dar conto di questa attività oltre che in allegato anche nella Relazione inserendo una rappresentazione di sintesi che riassume la capacità delle strutture di raggiungere gli obiettivi preventivati.

Sempre in relazione alla performance istituzionale e organizzativa il Nucleo, pur comprendendo lo spirito con cui si è definito un indice unico, suggerisce prudenza a sintetizzare il risultato di indicatori connotati da natura e metrica differente. Il Nucleo ribadisce la convinzione che la rappresentazione della performance organizzativa debba trovare nella relazione una attenzione prioritaria rispetto la pur doverosa rappresentazione degli esiti della performance individuale.

### 2.3 Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017 (facoltativa)

Oltre a quanto sopra riportato il Nucleo di Valutazione, a seguito del D.Lgs. 25 maggio 2017 n°74 che ha modificato il D.Lgs. 150/09, richiama la necessità lavorare ulteriormente sul coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione: questo punto ha visto dei progressi nell'anno in corso specie per l'adozione delle Carte dei Servizi<sup>2</sup> (Service Level Agreement - SLA) redatte nel corso del 2017 dalle Aree dell'Amministrazione Centrale, dal Sistema Bibliotecario e dalle strutture decentrate di Ateneo e l'avvio di un progetto di customer satisfaction. Il Nucleo di Valutazione raccomanda tuttavia di mantenere alta l'attenzione e sollecita la Direzione Generale a potenziare l'utilizzo di informazioni sulla soddisfazione degli utenti nella programmazione e gestione dei servizi.

Per quanto riguarda l'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione, si riscontra come l'Ateneo abbia interiorizzato questa pratica e compreso il ruolo richiesto al Nucleo dalla nuova normativa. Si ricorda infatti come il parere del Nucleo sia stato richiesto preventivamente all'approvazione del Sistema di Misurazione da parte del Consiglio di Amministrazione e come tale parere non sia stato visto in maniera adempimentale, dato che sono state accolte tutte le raccomandazioni formulate dall'organo.

Per quanto riguarda il potenziamento dei processi di monitoraggio delle performance in corso di esercizio e coinvolgimento in esso del Nucleo di Valutazione, si riscontra che l'Ateneo ha opportunamente consolidato una procedura di monitoraggio della performance. Come spazio di ulteriore miglioramento per i prossimi anni, Il Nucleo suggerisce all'Ateneo di trovare ulteriori modalità formalizzate di informazione e aggiornamento verso il Nucleo stesso su queste attività.

Il Nucleo di Valutazione formula alcuni suggerimenti all'Agenzia di Valutazione, riprendendo quanto già rilevato lo scorso anno. Anzitutto questo Nucleo di Valutazione ritiene importante che ANVUR tenga conto della eterogeneità di esperienze tra Atenei evitando di imporre adempimenti meramente notarili o indicazioni standardizzate che rischiano di essere interpretate in chiave adempimentale, quali ad esempio la procedura per l'attivazione dei dottorati di ricerca. Infine, è auspicabile l'integrazione del ciclo della Performance con la valutazione del Direttore Generale, in merito alla quale i Nuclei sono chiamati a svolgere, in qualità di OIV, il ruolo attribuito dal D.Lgs. 150/2009. Stupisce in proposito che ANVUR non si sia mai adoperata al fine di facilitare lo scambio di esperienze su questo specifico compito che la Legge pone a carico dei Nuclei.

---

<sup>2</sup> Le Carte dei Servizi consistono in documenti che descrivono le prestazioni e le attività erogate nell'ambito nei confronti di utenti sia interni che esterni e intendono presentare in modo chiaro e trasparente agli stakeholder di riferimento i servizi erogati nell'ambito della relativa articolazione organizzativa dell'Ateneo.