

## Valutazione della performance

---

### Premessa

In questa sezione della Relazione annuale viene riportata una sintesi dell'attività svolta dal NdV nella funzione di OIV per l'anno 2017, nonché – per correttezza – per i primi mesi del 2018, tenuto conto della persistente complessità del quadro normativo e regolamentare sul tema. Il contesto normativo di riferimento è caratterizzato da un non sempre utile crescendo di adempimenti formali per le pubbliche amministrazioni e quindi per le università e i loro NdV/OIV.

Sul versante degli interlocutori per le università, le funzioni di controllo sono, come noto, affidate all'ANVUR (si vedano le Linee guida 2018 e le Prime evidenze sulle modalità di applicazione della riforma della disciplina sulla performance nel comparto universitario, ambedue del maggio 2018).

A livello locale dell'Ateneo aquilano le funzioni degli Organismi di Valutazione Interna di cui all'art. 14 del D.lgs. 150/2009 sono demandate ai componenti del Nucleo di Valutazione Interna che hanno i requisiti previsti dalla delibera CIVIT 12/2013.

Nel richiamato contesto istituzionale si inseriscono le ricordate Linee guida dell'ANVUR. Le “Linee” intendono favorire, per quanto ritenuto possibile in una sede sostanzialmente applicativa, l'atteso processo di ricomposizione ed integrazione unitaria degli interventi normativi succedutisi nel tempo, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata, informata a principi di semplificazione e trasparenza, al fine di coniugare le precipue logiche accademiche con quelle amministrative e del controllo di gestione.

Sull'importante questione, d'ordine generale e introduttivo relativa al reclutamento di dirigenti, attualmente non presenti nell'organico dell'Ateneo, il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 22 febbraio 2017, anche sulla scorta di quanto segnalato dall'OIV nella relazione annuale 2016, aveva autorizzato l'Amministrazione a verificare la possibilità di reperire una figura dirigenziale servendosi di una metodologia che non comporti l'utilizzo di punti organico. Tale processo non ha dato, al momento in cui si scrive, gli esiti sperati; pertanto l'OIV non può che confermare l'esigenza di attribuire talune posizioni chiave nell'ambito degli uffici a figure dirigenziali, dotate di tutti i poteri e destinatarie di tutte le responsabilità connesse.

Per quanto concerne le attività per l'anno 2017, il Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di OIV, ha monitorato l'operato dell'Università dell'Aquila in applicazione del ciclo della performance organizzativa e individuale, degli adempimenti relativi alla trasparenza e integrità nonché in tema di prevenzione della corruzione, impegnandosi a metterne in luce i punti di forza e di debolezza, suggerendo diverse ipotesi di miglioramento, accolte o comunque verificate nella loro opportunità dall'Ateneo.

L'OIV, sempre nel corso del 2017, è stato interessato dall'Ateneo quando si è reso necessario un aggiornamento/modifica degli obiettivi inizialmente previsti dal Piano integrato. L'OIV è stato inoltre coinvolto in merito alle criticità emerse nell'applicazione del SMVP e ha invitato il Direttore Generale a proporre una generale revisione dello stesso (si vedano le parti successive di questa stessa relazione).

Seguendo le richiamate Linee guida dell'ANVUR, si riferisce quanto segue.

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

Nella relazione dello scorso anno, l'OIV aveva segnalato quanto segue:

- a. Necessità di integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio, non ancora avviata
- b. Scarsa significatività complessiva del sistema degli obiettivi, già evidenziata dall'OIV nella relazione 2016. Sempre nella relazione 2016, l'OIV sottolineava come tale criticità fosse l'inevitabile conseguenza della mancanza di un processo formalizzato di programmazione e controllo della gestione, che sfrutti il ricco apparato informativo che la legge ha reso obbligatorio anche per le Università
- c. Attivazione di un sistema di programmazione e controllo della gestione a supporto del processo di definizione degli obiettivi e delle decisioni degli Organi
- d. Presentazione di relazioni infrannuali sullo sviluppo delle attività connesse al piano.

A riguardo, nella Relazione sulla performance 2017, l'Ateneo ha comunicato di aver intrapreso le seguenti azioni:

- a. L'Ateneo ha proseguito la pianificazione e la gestione legata sempre più a una logica di budget; nonostante ciò, la struttura del bilancio, ancora fortemente vincolata da una serie di spese obbligatorie (personale, contratti di utenza, spese di funzionamento non comprimibili, oneri tributari e trasferimenti allo Stato), consente assai margini di discrezionalità nell'allocazione delle risorse. Ulteriori limiti scaturiscono dai contratti pluriennali in essere (locazioni) e dai contratti per la gestione globale che, essendo vincolati alle convenzioni CONSIP, consentono di agire solo sul livello dei servizi, con un forte rischio di detrimento della qualità degli stessi.
- b. Nel Piano 2017/2019 è stato attribuito ai coordinatori di area l'obiettivo di definizione di un primo sistema di standard dei servizi. Laddove ritenuto utile, nel Piano integrato 2018/2020, l'Ateneo ha tenuto conto di tali standard nella fase di definizione degli obiettivi organizzativi agli uffici. Permane nel breve periodo la criticità, già segnalata nella precedente relazione, dovuta alla necessità di assegnare comunque obiettivi a tutti gli uffici, anche quelli che non svolgono attività quantitativamente misurabili e/o non direttamente collegate agli obiettivi strategici e dalla non disponibilità di serie storiche o strumenti di misurazione dei volumi di talune attività.
- c. Come in precedenza segnalato, è stata invertita la logica di allocazione delle risorse, sia di personale che finanziarie, collegate quanto possibile, ora, a strumenti di programmazione (PRO3, fondi per grandi attrezzature ecc.).
- d. Nel 2017 sono state trasmesse all'OIV informative per comunicare eventi che impedivano la realizzazione degli obiettivi contenuti nel Piano integrato (allegato 2 alla Relazione della performance 2017). Nel 2018 inoltre l'Ateneo ha coinvolto l'OIV tutte le volte che si sono presentati problemi nell'attuazione degli obiettivi e ha trasmesso, nel mese di maggio un primo report sugli esiti dei monitoraggi effettuati. Dall'esame di tale documento, è emerso che l'Amministrazione segue con costanza, pur in assenza di un applicativo che consenta verifiche automatizzate, il livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano integrato 2018/2020.

Si riportano di seguito le azioni intraprese dall'Ateneo sulle aree di miglioramento segnalate nel feedback dell'ANVUR al Piano Integrato 2016-2018.

**SMVP (risalente al 2014) coerente con il Piano ma piuttosto generico, consistente in una enunciazione di principi e indicazioni del NdV**

Il SMVP è stato aggiornato dall'Ateneo (approvato dal Consiglio di Amministrazione il 24.01.2018). La nuova versione del SMVP supera le criticità del precedente, contenendo indicazioni puntuali per la valutazione della performance.

#### Mancato coinvolgimento del personale sia docente che tecnico-amministrativo nella pianificazione strategica ed operativa

Già nella revisione del Piano 2017/2019, operata dall'Ateneo in seguito alla ricezione del documento di feedback dell'ANVUR, è stato esplicitato il grado di coinvolgimento del personale (il personale docente veniva già coinvolto nella pianificazione strategica, mentre il personale tecnico amministrativo era coinvolto nella fase di definizione degli obiettivi operativi anche se nel piano 2016 questo particolare non è stato esplicitato).

#### Integrazione con l'Assicurazione della Qualità debole e assenza di riferimenti ai rilievi emersi in sede di visita di Accreditamento Periodico

Dopo aver ricevuto il documento dell'ANVUR, l'Ateneo ha esplicitato nella sezione 1.1.5.2. del Piano 2017/2019 e nella Relazione sulla performance del 2016 le azioni seguite ai rilievi delle CEV durante la visita per l'accreditamento periodico.

Nel successivo Piano 2018/2020 e nella Relazione sulla performance 2017 è presente una sezione dedicata a politiche e linee di indirizzo per la Qualità di Ateneo<sup>1</sup>.

#### Definire indicatori e target anche per gli obiettivi strategici

Nel 2017, per la prima volta, agli obiettivi strategici sono stati quindi associati indicatori e target; per ogni scheda di programmazione sono stati definiti indicatori di controllo e indicatori di impatto e, per ognuno, individuati livello di partenza e target da raggiungere nell'arco di un triennio<sup>2</sup>.

#### Assenza di una descrizione del sistema di misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa che individuale

L'anno scorso l'Ateneo ha ritenuto di adeguarsi provvedendo a una descrizione del SMVP sia a livello organizzativo che individuale, riferendone nella sezione 2.4.2 del Piano. Da allora il riferimento è inserito in tutti i Piani adottati e le Relazioni approvate.

#### Integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio non ancora avviata

L'argomento sarà trattato in altre parti della presente relazione, alle quali si rinvia.

#### Assenza di un sistema di controllo di gestione e di un sistema informativo a supporto delle decisioni

Nell'appena trascorso mese di maggio il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'Affidamento per erogazione del progetto Controllo di Gestione al Consorzio Cineca.

#### Definizione di obiettivi operativi principalmente legati ad attività ordinarie e non di innovazione o miglioramento

Si veda la successiva sezione 4.

---

<sup>1</sup> Appare utile riportare, anche in questa sede, quanto si legge nella Relazione sulla performance: "Il Nucleo di Valutazione nella Relazione annuale 2017 aveva evidenziato *"l'assenza di un programma di formazione interna rivolto al personale docente e non docente e agli studenti coinvolti nei processi di assicurazione qualità."* dedicato a tutte le persone che ricoprono dei ruoli decisionali nell'offerta formativa (Presidenti dei Corsi di Studio, Direttori di Dipartimento, membri del Presidio di Qualità, del Nucleo di Valutazione, del Senato Accademico, personale non docente etc.).

Rispondendo a tale segnalazione, l'Ateneo ha organizzato nel 2018 due giornate di formazione sul tema "Nuovi requisiti e procedure per l'accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio", rivolte a: membri del Senato Accademico, Direttori di dipartimento, Presidenti di corsi di studio, Presidenti delle Commissioni paritetiche, membri del Presidio della qualità, membri del Nucleo di valutazione e agli uffici direttamente coinvolti.

Le slide del corso sono disponibili sul portale di Ateneo alla pagina <http://univaq.it/section.php?id=1906>.

La pagina <http://www.univaq.it/section.php?id=1904> denominata "Sistema di Assicurazione della Qualità", facilmente raggiungibile dalla homepage, contiene le principali informazioni sui soggetti coinvolti nel sistema e sui principali documenti, mentre al link <http://www.univaq.it/section.php?id=1690> del portale dettaglia le linee di indirizzo per la Qualità di Ateneo.

Alla pagina <http://www.univaq.it/section.php?id=1691> del portale di Ateneo è invece possibile visualizzare un report sull'attività del Presidio della Qualità."

<sup>2</sup> Sia le schede di programmazione che gli indicatori sono consultabili all'indirizzo <http://www.univaq.it/section.php?id=1666>.

## Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

---

### 1. Processo di definizione del Piano

Nell'esposizione delle iniziative intraprese in ordine alle voci sotto riportate, quasi inevitabilmente si sarà costretti a effettuare richiami ai documenti dell'Ateneo che, ad una prima lettura, potrebbero sembrare ripetitivi e ridondanti. Tuttavia, essendo intendimento dell'OIV di rispettare l'impostazione di questa parte della relazione così come richiesta dall'ANVUR, tali ripetizioni sono ritenute necessarie e opportune.

#### a. Soggetti coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano e modalità di coinvolgimento

Nella Relazione dello scorso anno, l'OIV aveva evidenziato come il Piano 2016/2018 mancasse di informazioni relative al livello di partecipazione alla definizione dello stesso.

Il Piano 2017/2019 contiene queste informazioni. Nella sezione 2.1 del Piano 2017/2019 infatti è indicato che *“il personale docente è coinvolto nella fase di definizione delle schede di programmazione degli obiettivi strategici. I Direttori di Dipartimento sono inoltre coinvolti nella valutazione del personale tecnico amministrativo impiegato presso le strutture dipartimentali.”*. Nel successivo paragrafo 2.4.2, si dà atto che *“per l'individuazione degli obiettivi operativi si è tenuto conto delle indicazioni fornite dall'OIV. In particolare, l'OIV, in occasione della validazione della relazione sulla performance per l'anno 2015 ha rilevato che gli obiettivi operativi, oltre ad essere spesso ripetuti e trasversali, apparivano troppi e per lo più, data la numerosità, di mantenimento o di ordinaria amministrazione, auspicando, laddove possibile, la progressiva e più ampia definizione di standard minimi dei servizi erogati da tutte le strutture, così come già fatto da diverse Università italiane.*

*Per superare tale criticità, l'Ateneo, recependo tali suggerimenti, ha provveduto ad individuare il seguente obiettivo operativo: “Definizione standard dei servizi dell'Area per primo nucleo della carta dei servizi di Ateneo” assegnandolo, trasversalmente a più strutture/uffici.*

*Si è arrivati alla loro definizione al termine di un processo che ha visto il confronto tra il Direttore Generale e Coordinatori di Area e Responsabili di settore, invitati a presentare proposte discusse poi durante gli incontri con il Direttore Generale assieme ad ulteriori obiettivi dallo stesso individuati.”.*

#### b. Documenti di programmazione o analisi cui i contenuti del Piano sono correlati

L'impostazione complessiva del Piano 2017/2019 tiene conto del D.Lgs. n. 150/2009, dei principi definiti nel SMVP, delle Linee strategiche 2014-2019, della programmazione finanziaria e delle schede di programmazione strategica.

Come rilevato anche dall'ANVUR nel Feedback al Piano Integrato 2016-2018, le “Linee strategiche 2014-2019” sono il principale documento in cui la Rettrice ha delineato gli indirizzi generali suddividendoli in 4 aree strategiche: Formazione, Ricerca, Sviluppo locale e Organizzazione interna (le prime 3 corrispondono alle missioni tipiche dell'Ateneo, mentre la quarta area attiene alle attività interne ed è trasversale alle precedenti). Da queste discendono le Schede di programmazione, il cui ultimo aggiornamento è stato approvato del Consiglio di Amministrazione nella riunione di gennaio 2017.

Nel Piano 2017/2019 si dà evidenza di come per la prima volta agli obiettivi strategici siano stati associati indicatori e target; per ogni scheda di programmazione sono stati definiti indicatori di controllo e indicatori di impatto e, per ognuno, individuati livello di partenza e target da raggiungere nell'arco di

un triennio. Sia per le Linee strategiche della Rettrice che per le Schede di programmazione, nel Piano viene fornito il link esterno<sup>3</sup>.

Nel Piano 2017/2019 è inoltre inserito, alla sezione 2.3, l'Albero della performance, con il quale si è inteso rappresentare graficamente il collegamento tra linee strategiche, aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi.

Gli obiettivi operativi sono direttamente collegati agli obiettivi strategici e alle aree strategiche (vedasi l'allegato 3 del Piano 2017/2019).

#### c. Coerenza tra iter seguito per la redazione del Piano e il SMVP su cui il NdV ha espresso parere

L'OIV il 24/01/2018 (verbale n. 1/2018) ha espresso parere sull'adozione della modifica del SMVP. Sia il Piano 2017/2019, oggetto di esame nella presente relazione, che il Piano 2018/2020 sono stati predisposti dall'Amministrazione prima di tale data (il Piano 2018/2020 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 24.01.2018, contestualmente all'approvazione delle modifiche del SMVP).

## 2. Integrazione con le strategie

### a. Presenza di una sezione nel Piano in cui sono descritte le strategie generali dell'Ateneo

Come detto precedentemente, nella sezione II del Piano integrato 2017/2019 sono illustrate le Linee strategiche della Rettrice e le Schede di programmazione. Di entrambi si fornisce il link ipertestuale attraverso il quale è possibile accedere a indicatori e target.

### b. Coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale

Gli obiettivi contenuti nel Piano 2017/2019 sono stati definiti facendo un mix di obiettivi di mantenimento/miglioramento dell'attività ordinaria e di innovazione. Nel Piano a ogni obiettivo operativo sono associati un'area strategica e un obiettivo strategico.

### c. Modalità di declinazione della pianificazione strategica a livello di strutture decentrate

Gli obiettivi, come riconosciuto dall'ANVUR nel Feedback al Piano Integrato 2016-2018, che ha segnalato la circostanza tra i punti di forza dello stesso, sono declinati sia a livello di Amministrazione centrale che dipartimentale.

## 3. Integrazione con il ciclo di bilancio

Si ritiene di fornire una risposta cumulativa ai quesiti posti dall'ANVUR.

Come è stato messo in rilievo anche dall'ANVUR nel suo più volte citato feedback al piano integrato 2016/2018 di UNIVAQ, fino a tutto il 2016 l'integrazione tra la performance e il ciclo del bilancio non era stata ancora realizzata.

Nel piano 2017/2019, l'Ateneo, nella prospettiva di adeguarsi ai positivi stimoli esterni ricevuti e come si può leggere nei suoi elaborati, ha ritenuto di avviare un primo processo di integrazione tra gli obiettivi e la programmazione delle risorse economico/finanziarie, in una logica di budget.

In proposito, si osserva che il ciclo obiettivi/risorse/rilevazione del loro andamento, proprio per essere tale, non può prescindere anche dalla valutazione a consuntivo, meglio se infrannuale, dell'aderenza di

---

<sup>3</sup> <http://www.univaq.it/section.php?id=1666>

ogni sua componente alle scelte programmate (scelte che anch'esse vanno adeguate, nel tempo, all'evoluzione delle necessità dell'Ateneo e alla disponibilità delle risorse umane, strumentali e finanziarie).

L'Ateneo ribadisce come la struttura del suo bilancio sia comunque fortemente vincolata dalle spese obbligatorie (personale, contratti di utenza, oneri pluriennali, adesione a convenzioni CONSIP, etc.). L'argomentazione, pur presentando profili di interesse, non può essere del tutto condivisa. Non vi è dubbio che l'attuale struttura dei costi sia fortemente vincolata da spese obbligatorie derivanti da decisioni assunte in passato. Tuttavia, collegare il ciclo della performance con il ciclo di bilancio - con il supporto di un processo di programmazione e controllo adeguatamente formalizzato - ha proprio il significato di promuovere l'avvio di un processo decisionale diverso, in cui i fabbisogni (e quindi le decisioni di spesa) sono individuati in relazione alla assegnazione/condivisione di obiettivi e alla individuazione di azioni necessarie per conseguirli e controllare costantemente il grado di raggiungimento degli obiettivi per verificare la correttezza, efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse.

L'Ateneo ha inteso realizzare il collegamento fra i dati di bilancio e il ciclo della performance a partire dalla semplice classificazione delle spese in missioni e programmi. Sul tema è stata elaborata una tabella, alla quale si rinvia (sezione 2.6 del Piano 2017/2019).

Al riguardo, l'OIV non può che ribadire quanto già osservato nella relazione 2017 in merito alla necessità di:

- a) attivare un sistema di programmazione e controllo della gestione a supporto del processo di definizione degli obiettivi e delle decisioni degli Organi;
- b) Integrare in modo pieno ed efficace il ciclo della performance con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

In merito al primo aspetto, il processo appare impostato solo parzialmente, essendo riferito alla sola struttura organizzativa dell'Ateneo e al personale tecnico-amministrativo che di questa fa parte. Il sistema di programmazione e controllo della gestione potrà dirsi realmente compiuto solo quando esso sarà concretamente funzionante anche nelle attività che ricadono nei tre ambiti essenziali di operatività dell'Ateneo, che definiscono la sua missione: didattica, ricerca e sviluppo locale.

Nel corso dell'anno corrente e in quelli immediatamente successivi, ci si riserva di continuare il monitoraggio di quanto avviato e di valutarne l'effettività e la validità dell'impatto.

In merito all'integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio, si ritiene di riportare quanto esposto dal Direttore Generale in un suo interessante rapporto di autovalutazione, presentato all'OIV in data 11/06/2018 a seguito della richiesta formulata dall'Organismo in occasione di una audizione dello stesso Direttore Generale in data 30/05/2018.

*“L'integrazione tra il processo di determinazione degli obiettivi e la programmazione delle risorse economico-finanziarie deve avvenire durante la fase di predisposizione del bilancio unico di ateneo di previsione annuale, quando l'Ateneo, da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone il bilancio preventivo.*

*La struttura del bilancio è ancora fortemente vincolata da una serie di spese obbligatorie (personale, contratti di utenza, spese di funzionamento non comprimibili, oneri tributarie trasferimenti allo Stato)*

*che lasciano limitati margini di discrezionalità nell'allocazione delle risorse secondo una logica di budget.*

*Ulteriori limiti scaturiscono dalla circostanza che il bilancio unico di previsione, pur all'interno di un sistema di contabilità economico-patrimoniale, conserva natura autorizzatoria e l'entità della principale voce di finanziamenti, il FFO, viene conosciuta solo ad anno finanziario inoltrato (tradizionalmente luglio/agosto)<sup>4</sup>.*

*Ciò comporta che, conformemente a sani principi di gestione, la redazione del bilancio unico di previsione sia improntata alla massima prudenza, con ulteriore compressione dei margini di operatività per le spese non obbligatorie o legate a contratti pluriennali.*

*Quanto sopra evidenzia la difficoltà di effettuare un legame stretto fra obiettivi operativi e bilancio, collegamento che è stato necessario limitare al livello degli obiettivi strategici.*

*Suddividere le scarse risorse legandole a specifici obiettivi operativi le cui spese si definiscono spesso in corso di anno avrebbe l'effetto di bloccare risorse che poi rischierebbero di incrementare l'utile. E' il caso di tutti gli interventi legati all'edilizia non connessi a specifici quadri lavori o progetti (ad esempio stanziamenti per la straordinaria manutenzione o per la sicurezza).*

*L'art. 4 del D.Lgs 18/2012 prevede che le università redigano un apposito prospetto, da allegare al bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio e al bilancio unico d'ateneo d'esercizio, contenente la classificazione della spesa complessiva per missioni e programmi (le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate. I programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività' volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni)."*

#### 4. Pianificazione della performance organizzativa

##### a. Performance organizzativa

L'Ateneo ha ritenuto di definire gli obiettivi operativi, riportati nell'allegato 3 del Piano 2017/2019, sia come performance organizzativa, a livello di aree e settori/uffici sia come performance individuale in capo ai rispettivi Coordinatori/Responsabili – secondo le indicazioni del SMVP – collegati a indicatori che consentano di:

- valutare l'andamento delle attività delle strutture rispetto ai processi più rilevanti che vengono svolti in termini di risorse e tempo impiegato (componente di supporto alle decisioni);
- stimolare il personale a incidere maggiormente con il proprio lavoro sul raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e della propria struttura di appartenenza (componente motivazionale).

Nel Piano 2018/2020 l'Ateneo ha operato una distinzione tra obiettivi organizzativi e obiettivi individuali, assegnati a Direttore Generale, Coordinatori di Area e Responsabili di settore/ufficio.

##### b. Coerenza della performance organizzativa con quanto indicato nel SMVP

In proposito si osserva che nel 2017 era ancora in vigore il SMVP formulato nel 2014, all'inizio di questa attività. La stessa ANVUR ha a suo tempo (nel documento di feedback al piano 2016/2018)

---

<sup>4</sup> Come noto, l'andamento del FFO (che costituisce la maggior parte delle risorse a disposizione negli Atenei), negli anni più recenti ha subito un significativo decremento complessivo nelle sue disponibilità. In più, attualmente, il suo ammontare riferito a ciascun Ateneo comprende, tra l'altro, una parte premiale percentualmente crescente, l'ammontare della quale per ciascuna Università dipende dai comportamenti delle altre sedi universitarie.

ritenuto l'elaborato “coerente con il Piano ma piuttosto generico”, consistente “in una enunciazione di principi e indicazioni del NdV”. Tale valutazione, già formulata in sede di Ateneo, aveva indotto quest'ultimo a sviluppare ed adottare – a completamento del SMVP del 2014 – Linee guida per la valutazione del personale, volte a rendere maggiormente operativo il sistema medesimo.

Peraltro nel mese di gennaio 2018, previo parere vincolante del OIV, l'Ateneo ha adottato un nuovo SMVP, aggiornato e adeguato all'evoluzione del sistema normativo.

#### c. Presenza di schede dedicate alle singole strutture

Nel Piano 2017/2019 sono presenti schede dedicate a tutte le strutture dell'Ateneo, fino a livello di settore/ufficio; nelle schede è riportato il nominativo del responsabile, ma non la composizione dell'ufficio.

Il Piano è stato articolato anche a livello dipartimentale, prevedendo l'assegnazione di obiettivi alle segreterie amministrativo contabili e amministrativo didattiche di dipartimento.

Per ogni obiettivo viene riportato:

- indicatore
- target (che prevede tre gradi di realizzazione – soglia, buono, ottimo)
- risorse umane coinvolte
- peso dell'obiettivo nella performance della struttura.

Nel caso di obiettivi trasversali, questi sono ripetuti per tutte le strutture coinvolte ed è indicato l'ufficio responsabile.

#### d. Distinzione tra obiettivi di miglioramento e obiettivi di progetto

Nel Piano 2017/2019 sono presenti sia obiettivi di miglioramento che di progetto. Per i primi, non è indicato il valore base che si intende migliorare. Rispondendo a una sollecitazione dell'OIV, nel Piano 2017/2019 è stato attribuito ai coordinatori di area l'obiettivo di definizione di un primo sistema di standard dei servizi.

Questo ha permesso all'Ateneo, nel Piano 2018/2020, di prevedere l'assegnazione di obiettivi organizzativi finalizzati al miglioramento degli standard definiti.

#### e. La filiera obiettivi-indicatori-target è di buona qualità?

Nel citato rapporto di autovalutazione del Direttore Generale – che l'OIV per questa parte condivide pienamente – si legge:

*“Il problema qui è strutturale: se l'assegnazione di obiettivi operativi deve coprire tutti gli uffici ed interessare tutto il personale di Ateneo, per le connesse finalità di valutazione ai fini anche della retribuzione accessoria e delle procedure di progressione orizzontale, gli obiettivi operativi non possono essere strettamente legati ad obiettivi strategici, se non con collegamenti molto labili.*

*Non tutti gli uffici, per le loro funzioni, possono concorrere ogni anno alla realizzazione di obiettivi strategici. E' chiaro che il loro lavoro è comunque funzionale al raggiungimento di tali obiettivi, ma è spesso difficile individuare ed esporre un collegamento diretto.*



*Quanto agli obiettivi operativi in sé, c'è poi una difficoltà connessa all'esigenza, più volte manifestata anche da codesto NuV, di limitarne il numero e di evitare di considerare attività ordinarie.*

*Questo comporta che a volte sono stati individuati obiettivi operativi di innovazione che assorbono la totalità o quasi della valutazione, ma che non sono centrali rispetto all'attività ed alla produttività di quella struttura.*

*Ne deriva che l'attività di un certo ufficio rischia di essere valutata positivamente o negativamente sulla base di una minima percentuale del lavoro svolto, ignorando il grosso dell'attività di quella struttura.*

*Abbiamo quindi cercato nella maggioranza dei casi di fare un mix di obiettivi di mantenimento/miglioramento dell'attività ordinaria e di innovazione, ovviamente con pesi proporzionati.*

*Altro fenomeno che stiamo valutando per correggerlo è la tendenza di alcuni a considerare gli obiettivi assegnati nel piano performance non come spaccati del proprio lavoro su cui effettuare la valutazione, ma come il nucleo principale (se non unico) del lavoro, relegando in secondo piano e priorità tutto il resto delle attività di competenza.”*

#### f. Previsione di monitoraggi ulteriori

Nel vigente SMVP è indicato il monitoraggio previsto dall'art. 6 del D. Lgs. n. 150/2009.

È inoltre previsto che entro il primo semestre dell'anno oggetto di valutazione venga effettuato un monitoraggio (si veda al riguardo la sezione 5.2.2 del documento).

Al riguardo, l'OIV attesta che nel corrente anno l'Amministrazione ha trasmesso all'Organismo un report intermedio nel mese di maggio 2018.

### 5. Performance individuale

#### a. Relazione tra misurazione della performance organizzativa e valutazione della performance individuale

Come anticipato nella sezione 4.a della presente relazione, gli obiettivi operativi, riportati nell'allegato 3 del Piano 2017/2019, sono stati definiti, sia come performance organizzativa, a livello di aree e settori/uffici sia come performance individuale in capo ai rispettivi Coordinatori/Responsabili – secondo le indicazioni del sistema di misurazione e valutazione della performance – e sono stati collegati a indicatori che consentano di:

- valutare l'andamento delle attività delle strutture rispetto ai processi più rilevanti che vengono svolti in termini di risorse e tempo impiegato (componente di supporto alle decisioni);
- stimolare il personale a incidere maggiormente con il proprio lavoro sul raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e della propria struttura di appartenenza (componente motivazionale).

Nel Piano 2018/2020 l'Ateneo ha operato una distinzione tra obiettivi organizzativi e obiettivi individuali, assegnati a Direttore Generale, Coordinatori di Area e Responsabili di settore/ufficio.

#### b. Criteri di valutazione della performance individuale chiaramente indicati

I criteri di valutazione sono indicati nella sezione 5.2.3.1.1 del SMVP.