



## VALUTAZIONE della PERFORMANCE

*sezione 2 della Relazione Annuale 2018 dei Nuclei di Valutazione (D.lgs. 19/2012, art. 14) costituita dalle seguenti 3 parti:*

- 1. Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2017 (art.14, c.4, lettera a) del D.Lgs. n.150/2009)***
- 2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla Performance (facoltativa)***
- 3. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal DLgs. 74/2017, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della performance (facoltativa).***

***Linee guida ANVUR 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione***

***Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane 2015***

***e successive Note ANVUR sulla performance<sup>1</sup>.***

---

<sup>1</sup> “Modifiche al Dlgs. 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”, luglio 2017; “Note di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, dicembre 2017; “Il punto di vista dei Nuclei di valutazione sul ciclo della performance negli Atenei statali italiani”, gennaio 2018; “Prime evidenze sulle modalità di applicazione della riforma della disciplina sulla performance nel comparto universitario”, maggio 2018.

Nella redazione della presente relazione, il NdV/OIV si è attenuto a quanto disposto da ANVUR nelle “Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione”, prevedendo le seguenti 3 parti:

- 1) funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance;
- 2) argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla Performance (facoltativa);
- 3) modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal DLgs. 74/2017, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della performance (facoltativa).

Nel condurre l’analisi il NdV/OIV ha esaminato i principali documenti sulla performance del ciclo 2017 e i più recenti atti del ciclo 2018 “Piano integrato della Performance 2018-2020” e “Sistema di misurazione e valutazione della performance - Aggiornamento marzo 2018”, di cui ai link <http://www.unipd.it/trasparenza/performance>, <http://www.unipd.it/trasparenza/atti-general> e <http://www.unipd.it/trasparenza/attestazioni-oiv> alla pagina Amministrazione Trasparente sul sito web di Ateneo.

Tra i documenti di riferimento il NdV/OIV ha inoltre considerato il Feedback predisposto da ANVUR sul Piano Integrato della Performance 2017-2019 di agosto 2017 e le recenti note di ANVUR in materia di performance.

## **1. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE:**

Specificatamente alla prima parte, ANVUR invita i nuclei a “*illustrare gli sviluppi registrati nell’Ateneo rispetto all’anno precedente, facendo riferimento alle osservazioni trasmesse da ANVUR mediante il documento di feedback*”, soffermandosi in particolare sui seguenti tre argomenti:

- a) integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio;
- b) declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri);
- c) qualità della filiera obiettivi-indicatori-target.

Il NdV/OIV, ha dunque proceduto ad analizzare tali tematiche partendo da quanto osservato nel documento di feedback di ANVUR sul Piano integrato della Performance 2017-2019 (agosto 2017) e tenendo conto di quanto già espresso nella relazione dello scorso anno in merito a tali punti <http://www.unipd.it/trasparenza/relazione-performance>.

Il lavoro istruttorio del NdV/OIV si è basato, nel dettaglio, sull’analisi del Piano integrato della Performance 2018-2020 (di seguito anche PIP 2018) e in parte sull’aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) di marzo 2018. Per ciascun ambito, il NdV/OIV ha individuato gli eventuali miglioramenti/scostamenti apportati rispetto alle criticità indicate da ANVUR nel feedback [richiamate in appositi riquadri] e dal NdV/OIV stesso in precedenti documenti, e/o il mancato superamento del punto di debolezza segnalato.

Il NdV/OIV ha inoltre ritenuto necessario richiedere alla Direzione Generale di relazionare in merito al recepimento delle criticità individuate da ANVUR nel feedback sopracitato, con particolare riguardo ai tre punti oggetto di analisi, e alle azioni di miglioramento poste in atto per superarle in occasione della predisposizione dei recenti documenti succitati<sup>2</sup>.

Il NdV/OIV ha inoltre chiesto all’Amministrazione di fornire elementi conoscitivi in merito all’eventuale recepimento delle raccomandazioni espresse dal NdV/OIV durante l’ultimo anno, e specificatamente, nella

---

<sup>2</sup> Il Piano integrato della Performance 2018-2020 e l’aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, approvati dal CdA in data 21/03/2018.

Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema – 2016, nella Validazione della Relazione sulla Performance 2016 e nel parere sull'aggiornamento del SMVP di marzo 2018.

La richiesta prevedeva, inoltre, uno specifico report sulle procedure utilizzate per la valorizzazione dei risultati delle customer satisfaction nelle valutazioni delle diverse categorie del personale tecnico amministrativo e per le diverse strutture di Ateneo e in merito alle eventuali ulteriori iniziative attuate o in programma, e la compilazione di una tabella sulle tempistiche effettive dei processi del ciclo della performance previsti dal SMVP, sia per l'anno 2017 sia, ove possibile, per l'anno 2018.

La relazione dell'Amministrazione, inviata in data 29/06/2018, prot. 266030, e assunta dal NdV/OIV in data 02/07/2018, prot. n. 50, per lo più riprende ed evidenzia elementi già analizzati dal NdV/OIV, coadiuvato dall'Ufficio di supporto, tramite l'esame della documentazione già a sua disposizione. Il NdV/OIV prende atto e recepisce le informazioni di cui alla tabella riportata nella parte III del presente documento, ai fini della valutazione della tempistica di gestione del ciclo della performance.

Per ciascun punto oggetto di analisi, si riportano in un apposito riquadro le osservazioni dell'ANVUR seguite dai riscontri del NdV/OIV.

#### **a) Integrazione ciclo della performance e ciclo bilancio**

##### **Estratti dal feedback sul PP 2017-2019:**

*[...] Dal Piano non emerge un reale tentativo di integrare il ciclo del bilancio con quello della performance.*

*[...] Nonostante le raccomandazioni fornite dal NdV, allo stato, non si evince la messa in opera di un sistema di performance budgeting e di conseguenza non è possibile affermare che sia stata avviata un'effettiva integrazione tra pianificazione della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria.*

Come evidenziato nel Piano integrato 2018-2020 (cfr. paragrafo 2.1.3 *“Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio”*, pag.36), la predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020 è stata caratterizzata da una revisione di processo che ha portato il CdA ad approvare *“preventivamente al processo di pianificazione, l'equilibrio generale del bilancio con analisi e quantificazione dei ricavi previsti e allocazione del budget alle strutture, che pertanto hanno provveduto ad effettuare la programmazione di bilancio su questa base.”*

Tale revisione rappresenta evidentemente un presupposto necessario per un adeguato raccordo con la programmazione strategica e per l'integrazione tra obiettivi assegnati e risorse necessarie.

Inoltre, come evidenziato dall'Amministrazione: *“la condivisione e negoziazione tra la Direzione Generale e i dirigenti, nei mesi di ottobre e dicembre 2017, ha portato alla costruzione congiunta del budget economico e degli investimenti tenendo conto delle risorse (finanziarie e umane) e degli impieghi legati ad obiettivi strategici”*, così come auspicato a più riprese dal NdV/OIV.

A livello di strutture decentrate, al fine di consentire ai dipartimenti di focalizzare l'uso del budget rispetto agli obiettivi, è stata rivista la modalità di finanziamento riassorbendo tutte le precedenti linee di finanziamento in due assegnazioni fondamentali: il BIRD (Budget Integrato Ricerca dei Dipartimenti) e il BIFeD (Budget Integrato Funzionamento e Didattica).

Nel Piano integrato 2018-2020 si accenna anche all'introduzione delle Funzioni Obiettivo *“che identificano i principali ambiti di attività dell'Ateneo e consentiranno, per ora solo a consuntivo, ma come esercizio in ottica programmatica di budget, con la combinazione di ulteriori coordinate analitiche, di individuare sia il centro di costo che l'obiettivo per il quale le risorse sono state impiegate”*; tuttavia, in questa fase non è chiaro né come le Funzioni obiettivo siano state declinate né come consentiranno di collegare i centri di costo agli obiettivi.

Su questo punto si segnala che il Piano Integrato della Performance 2018-2020 (cfr. pag. 36-38), riporta una tabella (inserita di seguito), che indica, ove possibile e ove direttamente individuato, il collegamento tra il budget 2018 e l'impegno economico destinato a politiche legate a specifici ambiti strategici.

Tabella 18 - Correlazione Obiettivi strategici/Budget 2018

AMBITO	OBIETTIVO STRATEGICO	BUDGET 2018
Didattica	<b>Potenziamento dei servizi a supporto degli studenti per migliorare le condizioni di studio e di vita</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiche specifiche orientate a sostenere: i corsi di laurea in crescita, l'innovazione e la qualità della didattica.</li> <li>• Esoneri e riduzioni contribuzione studentesca: l'investimento a favore del Diritto allo studio in termini di mancati introiti della contribuzione studentesca è quantificabile in circa 15,6 milioni di euro</li> </ul>	37,5 15,6
	<b>Miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copertura di 225 borse di dottorato da assegnare secondo le linee di indirizzo approvate dal Senato Accademico. L'Ateneo investe risorse pari a M€ 5.3 per un equivalente di circa 104 borse di studio.</li> </ul>	17,8
Ricerca	<b>Perseguimento dell'eccellenza e della multidisciplinarietà nella ricerca</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative finanziate (STARS grants e Infrastrutture strategiche)</li> <li>• Politiche orientate all'ammodernamento delle attrezzature di ricerca</li> </ul>	15,25
Internazionalizzazioni	<b>Rendere i corsi di studio "ambientati" aperti e internazionali di apprendimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internazionalizzazione</li> <li>• Contributi per seminari e visiting professor</li> </ul>	4,05
Impegno pubblico	<b>Valorizzazione della missione scientifica e culturale dell'Ateneo sul territorio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetto UNIVERSA e Progetto per gli 800 anni dell'Università di Padova</li> </ul>	1,3
Sostenibilità ed Edilizia	<b>Edilizia sostenibile e sicura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiori investimenti in manutenzione del patrimonio edilizio dell'Ateneo (compresi Progetto Aule Smart e Progetto Sicurezza)</li> </ul>	15,7

Fonte: Elaborazione dell'Ufficio Controllo di gestione su slide della presentazione congiunta CdA-SA il 15/11/2017 del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020

Il NdV/OIV non può non apprezzare l'impegno dell'Ateneo nel tenere conto sia delle proprie raccomandazioni sia di quelle di ANVUR. Il Piano 2018-2020, infatti, dà conto dello sforzo fatto dall'Amministrazione per tentare di collegare la pianificazione strategica alle risorse di bilancio; ovviamente si tratta di un processo che richiederà tempo per giungere a piena maturazione ma si auspica che l'Ateneo prosegua con decisione su questa via.

**b) Declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri)**

**Estratti dal feedback sul PP 2017-2019:**

*[...] Nella Premessa al Piano, l'Ateneo dichiara esplicitamente di voler "cogliere l'indirizzo fornito dall'ANVUR", includendo azioni trasversali destinate ai Responsabili amministrativi delle strutture di didattica e ricerca, esterne all'amministrazione centrale (Dipartimenti e Centri).*

*[...] A questo punto, merita di essere segnalato l'elemento più apprezzabile del Piano, vale a dire il coinvolgimento, già citato, delle strutture periferiche nella pianificazione strategica.*

*[...] L'esercizio effettuato appare apprezzabile perché segue un approccio evidentemente partecipato, anche se lo stesso Ateneo lo ritiene ancora embrionale, a tal punto da dichiarare di voler effettuare "la futura scelta dei target, a partire dall'annualità 2018". L'ANVUR sostiene e incoraggia questa volontà di definire i target per gli obiettivi strategici, tanto per l'amministrazione nel suo complesso, quanto per le strutture decentrate, facendo attenzione però a esplicitare il modo in cui queste ultime concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'intero ateneo.*

Col PIP 2018, l'Ateneo ha confermato l'impostazione adottata in occasione della programmazione 2017-2018, caratterizzata dal progressivo coinvolgimento delle strutture periferiche (Dipartimenti e Centri) nella definizione degli obiettivi strategici allo scopo di garantire coerenza logica tra obiettivi strategici dell'Ateneo, obiettivi dei Dipartimenti/Centri e obiettivi assegnati al personale tecnico-amministrativo (per maggiori dettagli si veda Piano Integrato della Performance 2018-2020, pagg. 33-34).

Nello specifico, con riferimento alla pianificazione della performance a livello di strutture decentrate per l'anno 2018, gli obiettivi strategici sono stati nuovamente scelti dai Direttori delle strutture tra i 28 obiettivi indicati dall'Ateneo in funzione della loro rilevanza per *“la vocazione principale (mission) della struttura stessa”*. Rispetto all'anno precedente, tuttavia, è aumentato il numero di strutture rispondenti, in complesso 42, di cui tutti i 32 dipartimenti (contro i 30 del Piano precedente) e 10 centri su 14 dotati di personale (contro gli 11 del Piano precedente). Degno di nota anche l'impegno a garantire la coerenza degli obiettivi strategici scelti dai Dipartimenti con la programmazione dei Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca 2016-18 (PTSR) adottati da ciascun Dipartimento sulla base di una *SWOT analysis* mirata a consolidare e migliorare le performance intra-dipartimentali sulle dimensioni produzione scientifica, internazionalizzazione, *fund-raising* e attività di terza missione.

Come ammesso dallo stesso Ateneo, però, il processo rimane ancora incompleto in quanto la *governance* ha ritenuto preferibile favorire lo sviluppo di una visione strategica integrata, *“rimandando alle fasi successive l'opportunità di identificare le misure e i target più adatti per il monitoraggio della performance strategica di Dipartimenti e Centri”*. L'Ateneo intende pertanto procedere alla misurazione consuntiva dei risultati delle strutture decentrate declinando gli indicatori già adottati per gli obiettivi strategici di Ateneo (laddove possibile).

Per quanto riguarda gli obiettivi operativi assegnati ai Responsabili amministrativi delle strutture decentrate, Segretari di Dipartimento, per integrare maggiormente la pianificazione di queste strutture con quella strategica, la Direzione Generale *“ha ritenuto opportuno rafforzare il proprio ruolo di coordinamento presso i Responsabili amministrativi delle strutture, intervenendo dal 2017 nella definizione delle schede individuali degli stessi. In particolare, è previsto che ai Responsabili siano assegnati 3 obiettivi”* trasversali che si aggiungono agli obiettivi assegnati dai Direttori delle strutture.

Anche in relazione a questo punto, il NdV/OIV segnala apprezzamento per il mantenimento della direzione intrapresa negli anni precedenti e auspica che il processo di integrazione sia presto portato a compimento tramite l'identificazione di target e indicatori adatti al monitoraggio della performance di Dipartimenti e Centri.

### **c) Qualità della filiera obiettivi-indicatori-target**

#### **Estratti dal feedback sul PP 2017-2019:**

*[...] Già dai riscontri formali è emerso come il Piano sia caratterizzato dall'assenza di una sezione dedicata alla performance organizzativa, che implicitamente viene intesa come la performance dell'Ateneo nel suo complesso. Il termine “performance organizzativa” infatti è utilizzato di rado nel testo, ma compare esplicitamente nel paragrafo dedicato agli obiettivi del DG inserito nella sezione relativa all'inquadramento strategico (par. 2.4 “Gli obiettivi del Direttore Generale”), dove si dichiara che “gli obiettivi assegnati al DG, strettamente legati alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo, costituiscono l'ambito prioritario di performance organizzativa” (pag.40).*

*Il concetto di performance organizzativa ritorna però anche nella sezione 3, dove vengono introdotti gli “Obiettivi dei Dirigenti”, sostenendo che essa può “essere articolata per singole Aree [dirigenziali]” e che “l'insieme degli obiettivi per il personale dirigenziale risponde alle esigenze individuate per il miglioramento della performance organizzativa” (pag. 42). L'elenco degli obiettivi viene rimandato all'Appendice che contiene le schede assegnate, non ai dirigenti, ma alle Aree Dirigenziali (“per il dettaglio degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, si rinvia alle tabelle in Appendice”, pag. 43).*

*[...] Tutti gli obiettivi operativi sono misurati con uno o più di un indicatore, ma in quest'ultimo caso non ne viene mai indicato il peso, rendendo di fatto poco trasparente il processo di misurazione previsto.*

*[...] Non sempre gli indicatori completano il campo semantico degli obiettivi e si compiono dei salti logici che non consentono di valutare effettivamente il risultato conseguito.*

*[...] Ragionare sull'intera “filiera” obiettivi-indicatori-target può aiutare a mettere a punto correttamente la definizione di obiettivi sfidanti e di sistemi di misurazione e valutazione più adeguati.*

Alla luce del D.Lgs. 74/2017 e delle raccomandazioni di NdV/OIV e ANVUR nel PIP 2018 l'Ateneo ha posto una particolare attenzione alla declinazione del concetto di "performance organizzativa", intesa come *"performance ottenuta dalla struttura nel suo complesso, e dalle sue unità organizzative, rispetto agli obiettivi generali e specifici"* e rivedendo gli indicatori al fine di garantirne una *"maggiore misurabilità ed individuando in modo formale per ogni indicatore le baseline, ovvero i valori di riferimento assunti dai medesimi secondo le ultime rilevazioni disponibili"* (cfr. tabelle 8 – 15, pagg. 27 – 31 del PIP 2018-2020). In particolare *"Il processo di misurazione degli indicatori ha riguardato sia la determinazione di valori storici (a partire dall'anno 2014 o dall'a.a. 2014/15), sia la definizione di "Valori obiettivo (milestone annuale)". Il valore obiettivo "costituisce un riferimento per la valutazione dell'obiettivo rilevato dall'indicatore e viene tipicamente determinato come media aritmetica delle ultime 3 misurazioni disponibili mentre il Valore strategico di riferimento individua il posizionamento ottimale atteso nel lungo periodo"*. Il Piano individua, quindi, dei target di riferimento per l'anno 2018 con l'obiettivo dichiarato di utilizzare tale sperimentazione per una più precisa e consapevole programmazione per il successivo triennio 2019-2021.

Alla performance organizzativa nel Piano integrato 2018-2020 è stato dedicato il paragrafo 3.1 "La performance organizzativa" al quale si rinvia per una descrizione dettagliata della sua declinazione.

Rimangono invece irrisolte le criticità legate all'associazione di obiettivi strategici e operativi con uno o più indicatori senza indicarne il peso e quelle legate alla definizione dei target, elementi che contribuiscono a rendere ancora poco trasparente il processo di misurazione dei risultati raggiunti.

Da notare poi che a febbraio 2018 è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Integrativo 2017-2018 che prevede l'istituto dei compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi (performance) e che il *"fondo ad esso destinato viene ripartito tra le strutture secondo quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo. I compensi individuali sono determinati ripartendo il budget assegnato ad ogni struttura in proporzione alla valutazione individuale ottenuta e pesati in funzione della situazione stipendiale, del periodo di assegnazione alla struttura e della categoria di appartenenza."*

*Considerata la novità per l'Ateneo dell'introduzione di una quota incentivante legate al ciclo della performance per tutto il personale, l'Ateneo ha convenuto che, per la valutazione dell'anno 2017, la ricaduta delle valutazioni sull'incentivo economico non possano determinare un differenziale maggiore del 20% rispetto al risultato che si sarebbe conseguito applicando la valutazione dell'anno 2016, con impegno a monitorare l'andamento del nuovo sistema di valutazione della performance. I risultati della valutazione (organizzativa ed individuale) saranno pubblicati all'interno della sezione Amministrazione Trasparente del sito Web di Ateneo, a livello aggregato (garantendo, quindi, la riservatezza della valutazione individuale), con l'indicazione della media della valutazione e della deviazione standard delle valutazioni per ciascuna Struttura."*

Il NdV/OIV apprezza l'impegno posto dall'Ateneo nel declinare il concetto di performance organizzativa e nell'articolare la valutazione di questa dimensione anche dal punto di vista economico tramite la sottoscrizione di appositi accordi integrativi. Il NdV/OIV invita tuttavia l'Ateneo ad affrontare anche le altre criticità sottolineate da ANVUR in relazione alla definizione di target e di obiettivi.

## **2. ARGOMENTAZIONI SULLA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE (parte facoltativa)**

Il NdV/OIV ha preso visione della Relazione Unica 2017, contenente la Relazione sui risultati delle attività di ricerca, formazione, e trasferimento tecnologico (L.1/2009) e la Relazione sulla *Performance* (D.Lgs. 150/2009), approvata dal Consiglio di Amministrazione del 03.07.2018, inviata al NdV/OIV il 04.07.2018 con prot. n. 279676 e recepita dal NdV/OIV lo stesso giorno, con prot. n. 54.

In merito al superamento della scadenza prevista da normativa (30 giugno), non essendo ancora a disposizione una sezione nel Portale della Performance, in data 21/06/2018 l'Amministrazione ha trasmesso

una specifica comunicazione ad ANVUR, e per conoscenza al NdV/OIV come previsto dall'art.10, c.5, del Dlgs 150/2009 ss.mm.ii. e dal Sistema di Misurazione e Valutazione *della Performance* di Ateneo.

Il NdV/OIV, a seguito del ricevimento della Relazione Unica 2017, ha avviato il processo di validazione della Relazione sulla Performance prevedendo di concluderlo entro la fine di luglio 2018.

Il NdV/OIV ritiene che debba essere fatto uno sforzo maggiore da parte dell'Ateneo per permettere anche al NdV/OIV di validare la Relazione entro la scadenza normativa del 30 giugno. A questo proposito il NdV/OIV valuta ragionevole il periodo previsto nel SMVP per la stesura e l'approvazione della relazione (aprile-maggio).

Sebbene il processo di validazione sia ancora in corso, il NdV/OIV rileva lo sforzo profuso dall'Amministrazione nel cercare di esporre in modo chiaro e organico gli obiettivi assegnati e i risultati raggiunti dando evidenza: 1) della consequenzialità tra gli obiettivi e i piani operativi, 2) del legame con le dinamiche economico-patrimoniali, 3) del processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie in relazione agli obiettivi da raggiungere ai diversi livelli/strutture.

### **3. MODALITÀ DI APPLICAZIONE DELLE PRINCIPALI NOVITÀ INTRODOTTE DAL DLGS. 74/2017, CON PARTICOLARE RIGUARDO AL COINVOLGIMENTO DI UTENTI E CITTADINI PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (parte facoltativa)**

Prima di entrare nel merito delle modalità con cui l'Ateneo patavino ha applicato le disposizioni introdotte dal D.Lgs. 74/2017 come modifiche al Dlgs.150/2009, è opportuno ricordare che il Sistema di misurazione e valutazione delle performance - SMVP in vigore all'Università di Padova al momento della riforma risaliva al 2011 ed era stato oggetto di numerose raccomandazioni di aggiornamento/modifica da parte sia del NdV/OIV sia dell'ANVUR.

#### **a) elementi che hanno portato al parere sull'aggiornamento annuale del SMVP, in termini di adeguatezza del documento rispetto alle previsioni normative, al contesto organizzativo e alle risorse effettivamente disponibili nell'Ateneo;**

Una prima novità, tra quelle introdotte dalla recente normativa in materia di valutazione della performance, è quella rappresentata dall'aggiornamento annuale (art.7) del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione (NdV/OIV).

L'Università di Padova è intervenuta sul SMVP in due momenti successivi, una prima volta in concomitanza dell'entrata in vigore del D.Lgs. 74/2017 (modifiche approvate nel CdA del 25/07/2017, senza aver preventivamente acquisito il prescritto parere del NdV/OIV espresso e trasmesso successivamente con nota del 20/11/2017) e una seconda volta a marzo 2018 previa acquisizione del parere vincolante del NdV/OIV trasmesso con nota del 16/03/2018.

In una prima fase si è quindi registrato uno scollamento tra quanto statuito dalla norma e quanto effettivamente recepito dall'Amministrazione, che ha presentato il SMVP 2017 al CdA senza aver acquisito il prescritto parere del NdV/OIV e chiedendo allo stesso, in data 25/09/2017, di *“esprimere il proprio parere [sul nuovo SMVP], ancorché già approvato dagli Organi, al fine di recepire osservazioni e suggerimenti per il prossimo aggiornamento”*.

A fronte di tale richiesta, con nota del 20/11/2017, il NdV/OIV ha espresso una serie di raccomandazioni auspicando che per il futuro l'Amministrazione acquisisse il parere preventivamente all'approvazione del SMVP secondo il dettato normativo. Cosa effettivamente avvenuta in occasione della revisione del SMVP 2018, quando, con nota dell'08/02/2018, l'Ateneo ha richiesto il parere preventivo del NdV/OIV sul testo da presentare al CdA. Parere che il NdV/OIV ha fornito in data 16/03/2018 esprimendosi in termini positivi ma

condizionati al recepimento di alcune modifiche/integrazioni da apportare al testo prima dell'approvazione in CdA.

Nello specifico, il Nucleo di Valutazione, nella veste di Organismo indipendente di Valutazione (NdV/OIV), considerate le Note ANVUR sul ciclo della performance, quanto emerso dall'incontro ANVUR con i Nuclei di Valutazione del 07/02/2018, dal colloquio con il Dirigente dell'Area Finanza e Programmazione e dagli esiti della riunione del NdV/OIV dell'08/02/2018 in merito ai tempi di emanazione sia del Piano integrato della performance 2018-2020 sia del Sistema di misurazione e valutazione della performance-SMVP 2018, ha colto l'occasione per ribadire e chiarire le raccomandazioni già espresse nel Parere sul SMVP 2017, in data 20/11/2017.

In sostanza, il NdV/OIV ha segnalato il proprio apprezzamento per l'impegno dimostrato dall'Amministrazione nel recepire almeno parte delle raccomandazioni espresse con i pareri sopracitati e, in vista del prossimo aggiornamento del SMVP, ha raccomandato una revisione del documento mirata a rendere più dettagliate, omogenee e complete le indicazioni in esso contenute con riferimento a: modalità di svolgimento, attori e tempistiche di ogni fase del ciclo; procedure di valutazione, strumenti metodologie utilizzate, con particolare riferimento alla customer satisfaction; performance organizzativa e collegamento con il ciclo di bilancio.

Con specifico riferimento alla valutazione del Direttore Generale, è stata evidenziata la necessità di definire modalità di valutazione e misure oggettive e chiaramente verificabili a supporto dei contenuti della relazione annuale del Direttore (per un'analisi puntuale delle raccomandazioni si veda il parere pubblicato alla pagina: <http://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2018/2018.pdf>).

**b) modalità di comunicazione tra Ateneo e NdV su eventuali ritardi per la pubblicazione del Piano e/o della Relazione e relativi approfondimenti svolti per verificare la ragionevolezza delle argomentazioni avanzate;**

L'art. 10 del D.Lgs. n.150/2009 (così come modificato dal D.Lgs. 74/2017) fissa, rispettivamente, al 31 gennaio e al 30 giugno il termine per la pubblicazione sul sito dell'Ateneo del Piano integrato e della Relazione sulla Performance, quest'ultima già validata da parte del NdV/OIV.

Il medesimo articolo prevede che: *"In caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica"* ovvero, per il comparto Università, ad ANVUR.

L'Amministrazione ha rispettato tale obbligo inviando il 31/01/2018 all'ANVUR ed in copia conoscenza al NdV/OIV la comunicazione che il Piano integrato della performance 2018-2020 non poteva essere adottato entro il termine indicato dalla norma, motivando tale impossibilità con argomentazioni fondatamente riconducibili all'importante processo di riorganizzazione dell'Amministrazione centrale completato nel 2017. Analoga comunicazione è stata inviata in data 21 giugno 2018 con riferimento alla Relazione sulla performance 2017 che essendo stata portata all'approvazione nel primo CdA utile di luglio e trasmessa al NdV/OIV il 04/07/2018 non ha potuto essere validata entro i termini previsti dalla legge.

A tale proposito, il NdV/OIV rileva che i Piani integrati della Performance dell'Ateneo patavino dal 2016 al 2018 sono stati approvati nel mese di marzo. Le ragioni di questi ritardi nella gestione del ciclo della performance, ritardi che si possono ormai definire strutturali, sono in massima parte riconducibili agli eventi che hanno caratterizzato l'organizzazione dell'Ateneo negli ultimi anni: introduzione del sistema economico patrimoniale, rinnovo della *governance*, avvicendamento del Direttore generale, riorganizzazione della struttura amministrativa.

La Tabella 1, compilata anche sulla base dell'informazione fornita dall'Amministrazione su richiesta del NdV/OIV, mostra l'andamento temporale del ciclo della performance negli ultimi quattro anni 2015-2018.

**Tabella 1 – Tempi di completamento dei processi del ciclo della performance**

Attività	Data stabilita dalla normativa o dal SMVP	Data di approvazione/ conclusione attività 2018 e (ove possibile) <b>scostamento temporale</b>	Data di approvazione/ conclusione attività 2017 e (ove possibile) <b>scostamento temporale</b>	Data di approvazione/ conclusione attività 2016 e (ove possibile) <b>scostamento temporale</b>	Data di approvazione/ conclusione attività 2015 e (ove possibile) <b>scostamento temporale</b>
<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance- SMVP</b>	dicembre dell'anno precedente	SMVP, CdA del 20/03/2018	SMVP, CdA del 25/07/2017	SMVP di aprile 2011	SMVP di aprile 2011
<b>Pianificazione strategica</b>	dicembre dell'anno precedente	Assestamento degli obiettivi strategici e individuazione dei valori obiettivo (milestone annuale) e dei valori strategici di riferimento per indicatori, CdA del 30/01/2018	Definizione obiettivi strategici, CdA del 20/12/2016; "Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della Performance: Obiettivi e Valutazione", CdA del 15/11/2016	Il Piano della Performance 2016-2018 contiene una sinossi con le indicazioni per le azioni strategiche raccodate con il Bilancio di previsione annuale 2016 e con le azioni, implementate dal nuovo rettore, <a href="http://www.unipd.it/p/rorettori-delegati">http://www.unipd.it/p/rorettori-delegati</a> <sup>3</sup> . "Linee strategiche in materia di riorganizzazione amministrativa", CdA del 21/12/2015	Documento di Programmazione Strategica 2013-2015, CdA di dicembre 2013
<b>Equilibri di Bilancio e collegamento delle risorse agli obiettivi strategici</b>	<u>Da SMVP:</u> settembre	Equilibri generali del Bilancio di previsione per il triennio 2018-2020, CdA del 24/10/2017 (a regime dal 2018)	Non presente	Non presente	Non presente
<b>Definizione budget di struttura e collegamento con gli obiettivi</b>	<u>Da SMVP:</u> novembre-dicembre	Collegamento con gli obiettivi strategici negli equilibri di bilancio, CdA del 24/10/2017, assegnazione del budget di struttura con delibera Bilancio di previsione (Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio 2018 e triennale 2018-2020, CdA 19/12/2017)	Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019, CdA del 20/12/2016	Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2016 e triennale 2016-2018, CdA del 21/12/2015)	Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2015 e triennale 2015-2017, CdA del 19/12/2014
<b>Pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Direttori di Ufficio e dei Responsabili di Settore</b>	<u>Da SMVP:</u> ottobre/novembre	Pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti, CdA del 20/03/2018; <b>(stessa tempistica del 2017)</b> Procedura per i Direttori di Ufficio e i	Pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti, CdA del 21/03/2017; <b>(6 mesi prima rispetto al 2016)</b> Caricamento in procedura per i	<u>avvio:</u> aprile 2016 Prot.125976 del 06/04/2016 <u>conclusione:</u> Luglio/settembre 2016 <b>(1 mese prima rispetto al 2015)</b>	ottobre 2015 <b>(due mesi prima rispetto al 2014)</b>

<sup>3</sup> La documentazione pubblicata per ciascuno dei Prorettori è stata elaborata in occasione della conferenza stampa tenutasi il 20 Gennaio 2016 dal Rettore e dalla sua squadra di governo, finalizzata a presentare agli operatori dell'informazione le attività svolte: essa infatti include, oltre alle azioni programmate, anche un breve resoconto dei risultati raggiunti nel primo periodo di incarico. I contenuti sono inoltre confluiti in forma sintetica ed integrata nel documento "Prime attività e linee di indirizzo del nuovo governo", reperibile al link <http://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/201601201.pdf>

Attività	Data stabilita dalla normativa o dal SMVP	Data di approvazione/ conclusione attività 2018 e (ove possibile) <b>scostamento temporale</b>	Data di approvazione/ conclusione attività 2017 e (ove possibile) <b>scostamento temporale</b>	Data di approvazione/ conclusione attività 2016 e (ove possibile) <b>scostamento temporale</b>	Data di approvazione/ conclusione attività 2015 e (ove possibile) <b>scostamento temporale</b>
		Responsabili di Settore in staff in fase di avvio a giugno 2018. <i>(tempistica ancora non definita)</i>	Direttori (nuovo portale performance): <u>avvio:</u> luglio 2017 Prot. 288954 del 31/07/2017 <u>conclusione:</u> novembre/dicembre 2017 <i>(3 mesi dopo al 2016)</i>		
Pianificazione degli obiettivi dei segretari, dei responsabili della gestione tecnica delle strutture (Dipartimenti, Centri, Poli)	<u>Da SMVP:</u> novembre/dicembre	Pianificazione degli obiettivi dei Segretari: per l'ambito 2, assegnati dal Direttore Generale, CdA del 20/03/2018. Per la parte assegnata dai Direttori: la procedura è in fase di avvio a giugno 2018. <i>(tempistica ancora non definita)</i>	Pianificazione degli obiettivi dei Segretari: per l'ambito 2, assegnati dal Direttore Generale, CdA del 21/03/2017. Caricamento in procedura (nuovo portale performance): <u>avvio:</u> luglio 2017 Prot. 288954 del 31/07/2017 <u>conclusione:</u> novembre/dicembre 2017. <i>(tempistica non in linea con la normativa e con l'anno precedente)</i>	marzo 2016 - obiettivi già definiti nel Piano integrato 2016.  <i>(1 mese prima rispetto al 2015)</i>	aprile 2015 <i>(tre mesi prima rispetto al 2014)</i>
Pianificazione scheda comportamenti e obiettivo operativo "opzionale" per il personale tecnico-amministrativo (PTA)	<u>Da SMVP:</u> novembre/dicembre	In fase di avvio a giugno 2018. <i>(tempistica ancora non definita)</i>	Caricamento in procedura (nuovo portale performance): <u>avvio:</u> luglio 2017 Prot. 288954 del 31/07/2017 <u>conclusione:</u> novembre/dicembre 2017 <i>(3 mesi dopo al 2016)</i>	<u>avvio:</u> aprile 2016 Prot.125976 del 06/04/2016 <u>conclusione:</u> Luglio/ settembre 2016 <i>(1 mese prima rispetto al 2015)</i>	ottobre 2015 <i>(due mesi prima rispetto al 2014)</i>
<b>Piano integrato della Performance</b>	<u>Da SMVP:</u> dicembre/gennaio <u>Da normativa:</u> 31 gennaio	approvato dal CdA il 20.03.2018 <i>(stessa tempistica del 2017)</i>	approvato dal CdA il 21.03.2017 <i>(stessa tempistica del 2016)</i>	approvato dal CdA il 22.03.2016 <i>(un mese dopo rispetto al 2015)</i>	CdA 16.02.2015 <i>(due mesi prima rispetto al 2014)</i>
Monitoraggio degli obiettivi per le categorie previste da SMVP (DG e Dirigenti)	<u>Da SMVP:</u> 20 luglio	-----	Monitoraggio dei Dirigenti al 30/09/2017 non formalizzato (come da lettera inviata al NdV prot. N. 213088 del 01/06/2018) <i>(tempistica non formalizzata)</i>	luglio 2016 <i>(stessa tempistica del 2015)</i>	luglio 2015 <i>(quattro mesi prima rispetto al 2014)</i>

Attività	Data stabilita dalla normativa o dal SMVP	Data di approvazione/ conclusione attività 2018 e (ove possibile) <b>scostamento temporale</b>	Data di approvazione/ conclusione attività 2017 e (ove possibile) <b>scostamento temporale</b>	Data di approvazione/ conclusione attività 2016 e (ove possibile) <b>scostamento temporale</b>	Data di approvazione/ conclusione attività 2015 e (ove possibile) <b>scostamento temporale</b>
Misurazione e valutazione degli obiettivi/comportamenti per il ciclo precedente (t-1), dei Dirigenti, dei Direttori di Ufficio, dei segretari di Dipartimento e dei responsabili della gestione tecnica e del restante personale	<u>Da SMVP:</u> febbraio/aprile e	avvio: marzo 2018 Prot. 145603 – 145678 – 145672 del 20/03/2018 conclusione: giugno 2018. <b>(2 mesi prima rispetto al 2017)</b>	<u>avvio:</u> aprile 2017 Prot. 144628 del 06/04/2017 <u>conclusione:</u> giugno/agosto 2017. <b>(un mese prima rispetto al 2016)</b>	<u>avvio:</u> aprile 2016 Prot.125976 del 06/04/2016 <u>conclusione:</u> Luglio/ settembre 2016 <b>(stessa tempistica del 2015)</b>	settembre 2015 <b>(un mese prima rispetto al 2014)</b>
<b>Relazione sulla Performance del ciclo precedente (t-1)</b>	<u>Da SMVP:</u> aprile-maggio  <u>Da normativa:</u> 30 giugno anche per la Validazione della Relazione da parte del NdV/OIV ex art. 10 Dlgs. 150/2009 modificato dal DLgs. 74/2017	Verrà portata in CdA il 03/07/2018 <b>(stessa tempistica del 2017)</b>	approvata dal CdA il 25/07/2017 <b>(stessa tempistica del 2016)</b>	approvata dal CdA il 19.07.2016 <b>(due mesi prima rispetto al 2015)</b>	28.09.2015 <b>(un mese prima rispetto al 2014)</b>

Fonte: Elaborazioni del Settore Studi e Valutazione su dati inviati dal Responsabile del Ciclo della Performance

I dati contenuti nella Tabella 1 mostrano che, nonostante occasionali miglioramenti, la gestione della tempistica dei diversi processi legati al ciclo della Performance dell'Ateneo di Padova rimane problematica. Si auspica quindi che la designazione di un nuovo responsabile della gestione del ciclo possa favorire il superamento delle criticità rilevate.

Nello specifico, il processo di pianificazione, per il Direttore Generale e per i Dirigenti, è stato formalizzato negli ultimi due anni (2017 e 2018) nel mese di marzo in concomitanza dell'approvazione del PIP, mentre per i Direttori di Ufficio, i Responsabili di Settore in staff e il restante PTA senza incarichi di responsabilità risulta ancora in fase di avvio a fine giugno 2018. Per quanto riguarda l'assegnazione degli obiettivi ai Segretari delle strutture (Dipartimenti, Centri, Poli), la parte di competenza del Direttore Generale (ambito 2) è stata perfezionata con delibera n. 85/2018 del CdA del 20/03/2018, mentre, a fine giugno 2018, risultava ancora in fase di avvio il processo di assegnazione degli obiettivi da parte dei Direttori di struttura.

Il NdV/OIV apprezza la recente nomina del Responsabile della performance in ottemperanza alla propria raccomandazione espressa nel Rapporto Annuale 2016-2017 e auspica che l'Ateneo garantisca una tempestiva ed efficace programmazione degli atti preliminari alla realizzazione del Piano Integrato della Performance, a partire dall'aggiornamento del SMVP, al fine di poterlo approvare e pubblicare entro il 31 gennaio di ogni anno, come previsto dalla legge. Raccomanda inoltre una revisione del processo di assegnazione degli obiettivi ai referenti amministrativi delle strutture decentrate almeno per la parte di competenza dei Direttori.

Come già segnalato nella sezione 2 del presente documento (pag. 6): "Il NdV/OIV ritiene che debba essere

fatto uno sforzo maggiore da parte dell'Ateneo per permettere anche al NdV/OIV di validare la Relazione entro la scadenza normativa del 30 giugno. A questo proposito il NdV/OIV valuta ragionevole il periodo previsto nel SMVP per la stesura e l'approvazione della relazione (aprile-maggio)".

In generale, il NdV/OIV raccomanda che le comunicazioni dei ritardi rispettino il dettato normativo, recepito anche nel SMVP di Ateneo su indicazione del NdV/OIV.

### **c) valutazione delle performance organizzative tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini e utenti**

La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi delle pubbliche amministrazioni era già contemplata dall'art. 8 del D.Lgs.150/2009 nella sua formulazione originaria, ma il D.Lgs.74/2017 è intervenuto riaffermando e dando maggior peso a tale partecipazione ai fini della valutazione della performance organizzativa. In particolare il legislatore ha individuato, come titolari della funzione di misurazione e valutazione della performance oltre ai NdV/OIV, i dirigenti e i cittadini o gli altri utenti finali che vi concorrono secondo le modalità introdotte con il nuovo art. 19-bis (D.Lgs.150/2009) che statuisce la partecipazione, in diverse forme, dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione delle performance organizzative.

Il NdV/OIV rileva che l'Università di Padova sia nel Sistema di Misurazione e valutazione della performance 2017 sia nell'aggiornamento del marzo 2018, ai fini della misurazione della performance organizzativa, riserva un ruolo rilevante alla misurazione del livello di efficacia percepita dagli utenti dei servizi offerti.

L'Ateneo cita tra gli strumenti più utilizzati: i risultati del Progetto Good Practice (GP), quelli del Progetto di Help desk di Ateneo, e le indagini di efficacia svolte da Strutture specifiche (ad esempio il Centro di Ateneo per le Biblioteche).

Nei Pareri sul Sistema di misurazione e valutazione della performance (del novembre 2017 e del febbraio 2018) il NdV/OIV ha richiesto alla governance di precisare le modalità con le quali l'Amministrazione intendeva ricorrere alle indagini di soddisfazione degli utenti specificando i responsabili della loro definizione e somministrazione e la loro periodicità in relazione alla gestione del ciclo della *performance*.

Nello specifico, nel parere di marzo 2018, il NdV/OIV ha sottolineato la necessità di delineare con maggiore chiarezza e in modo dettagliato in un'unica sezione del SMVP l'utilizzo delle rilevazioni e delle misure di *customer satisfaction* per tutte le strutture di Ateneo (Amministrazione Centrale e strutture periferiche) e per tutte le categorie di personale.

Il NdV/OIV ricorda che il SMVP, come tutti i documenti programmatici, deve essere chiaro e comprensibile a chiunque e in questo specifico caso deve essere facilmente leggibile come vengono raggiunti i risultati che si prefigge e come sono distribuite le premialità del Personale a partire dal Direttore generale, ai Dirigenti e al Personale tutto.

Il NdV/OIV rileva, tra le importanti novità introdotte, la previsione del comma 1 dell'art. 19-bis in cui si sancisce la possibilità di una comunicazione diretta tra cittadini/utenti e il NdV/OIV ai fini della comunicazione del grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati. Di tali comunicazioni il Nucleo tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa e della validazione della Relazione sulla performance (art. 19-bis c.5). A questo proposito si segnala che le RSU dell'Ateneo patavino in data 08/06/2018 hanno inoltrato al NdV/OIV la lettera inviata alla *Governance* in merito alle valutazioni individuali del personale del 2017, alle relative premialità e alla necessità della revisione del sistema.

A tale proposito si ricorda che l'ANVUR, nelle linee guida 2018 per la Relazione annuale dei nuclei di valutazione, invita i Nuclei a valutare l'opportunità di effettuare audizioni anche per rilevare criticità o suggerimenti per il miglioramento delle attività di supporto alla didattica e alla ricerca e più in generale dei servizi tecnici e amministrativi che vengono garantiti dal personale dell'università. ANVUR suggerisce inoltre di valorizzare gli strumenti per la raccolta delle informazioni attivate in seno al sistema di assicurazione della qualità e di illustrare qualsiasi iniziativa che è stata realizzata o è in fase di programmazione per considerare

l'ascolto dei portatori di interesse ai fini della gestione delle performance del personale tecnico amministrativo.

Il NdV/OIV in occasione delle audizioni dei Dipartimenti si era già attivato per la rilevazione della consistenza numerica del PTA a supporto dell'attività di ricerca e aveva verificato durante gli incontri la sussistenza del requisito di assicurazione della qualità riferito al PTA.

In merito alla rilevazione sul Benessere Organizzativo 2017, realizzata dall'Amministrazione e ricevuta dal NdV/OIV in data 18/05/2018, il NdV/OIV apprezza che sia stata pubblicata in Amministrazione Trasparente e ritiene che la rilevazione vada mantenuta anche in assenza di specifici obblighi normativi in quanto rilevante nell'ambito del SVMP adottato dall'Ateneo.

Il Nucleo si riserva di valutare l'opportunità di effettuare specifiche audizioni al Personale dell'Ateneo nell'ottica di una collaborazione al processo di miglioramento continuo.

Sempre in tema di audizioni il NdV/OIV ha programmato, per il prossimo settembre, degli incontri con il Direttore Generale e i Dirigenti per avere un *feedback* sulla riorganizzazione e sul ciclo della performance (in particolare sul SMVP), con i Prorettori coinvolti in ambito dell'assicurazione della qualità e con il Consiglio degli Studenti.

In conclusione, il NdV/OIV apprezza l'impegno al miglioramento continuo del ciclo delle performance, tenuto conto della nuova organizzazione amministrativa e raccomanda di proseguire nella direzione intrapresa cercando di risolvere le criticità rimanenti essenzialmente riconducibili a: la gestione temporale dei processi legati alle diverse fasi del ciclo della performance, l'associazione di obiettivi strategici e operativi con uno o più indicatori senza indicarne il peso, la definizione dei target e, in generale, la necessità di rendere maggiormente trasparente il processo di misurazione dei risultati.