



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA**

**NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO**

## **Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2019**

### **Sezione 2 – Valutazione della Performance**

**(D. Lgs. 19/2012, art.12 e art.14)**

**Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di  
valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2018**

**(art.14, c.4, lettera a) D. Lgs. n.150/2009)**

15 luglio 2019



## Premessa

La sezione 2 della Relazione annuale 2019 del Nucleo di Valutazione (D. Lgs. 19/2012, art.12 e art.14) denominata “Valutazione della *Performance*” costituisce la “Relazione sul Funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2018” (in seguito Relazione) predisposta dagli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) ai sensi dell’articolo 14, comma 4, lettera a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche e integrazioni (in seguito Decreto).

La Relazione ha lo scopo di analizzare la messa a punto e il grado di applicazione da parte dell’Ateneo degli strumenti e delle misure previste dal Decreto con particolare riguardo agli aspetti relativi alla misurazione e valutazione della *performance*, alla trasparenza, nonché all’integrazione tra i diversi sistemi di controllo interno evidenziando eventuali criticità e proponendo eventuali interventi migliorativi.

Nella redazione della Relazione il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, (in seguito NdV/OIV) si è attenuto a quanto disposto da ANVUR, facendo riferimento in particolare a:

- Linee guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione (aprile 2019);
- Linee guida per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle Università statali italiane (gennaio 2019);
- Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione (maggio 2018);
- Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *Performance* delle università statali italiane 2015;
- altre note sulla *Performance*<sup>1</sup>.

Si ritiene opportuno precisare che, nelle Linee Guida 2019 per la Relazione annuale dei nuclei (LG 2019), ANVUR ha dato la possibilità ai Nuclei di redigere la parte sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della *performance* compilando la Scheda per l’analisi del ciclo integrato di *performance*<sup>2</sup>, costituita da 14 punti di attenzione, ovvero compilando un campo libero seguendo le indicazioni esposte al paragrafo 3.2.1 delle Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione (LG 2018).

Il NdV/OIV ha ritenuto preferibile procedere a redigere una relazione, strutturandola secondo la logica delle LG 2018 e commentando e integrando in maniera estensiva, all’interno dei 3 paragrafi principali, anche tutti i punti di attenzione richiesti da ANVUR nelle LG 2019.

La Relazione, quindi, si presenta così strutturata:

1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della *performance*
  - a. adempimenti e tempistiche del ciclo della *performance*
  - b. grado di integrazione del Piano integrato della *performance* 2019-2021 con la documentazione strategica di Ateneo
  - c. grado di integrazione tra il ciclo della *performance* e il ciclo di bilancio
  - d. declinazione della pianificazione della *performance* a livello di strutture decentrate
  - e. monitoraggio e sistema informativo di supporto
  - f. qualità dei sistemi di valutazione della *performance* organizzativa
  - g. qualità dei sistemi di valutazione della *performance* individuale
  - h. qualità della filiera obiettivi-indicatori-*baseline-target*

---

<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.

<sup>2</sup> Allegato 2 alle Linee Guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di valutazione

- i. coinvolgimento e condivisione degli organi di indirizzo politico nella programmazione della *performance*
2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla *Performance* (**parte non trattata in quanto, al momento della redazione della presente Relazione, l'Ateneo ha comunicato al Dipartimento della Funzione Pubblica che la Relazione sulla *performance* verrà sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione (CdA) in data 16 luglio 2019.**)
3. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D. Lgs. 74/2017, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della *performance*:
  - 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;
  - b. modalità di comunicazione tra Ateneo e NdV/OIV su eventuali ritardi per la pubblicazione del Piano integrato della *Performance* e/o della Relazione e relativi approfondimenti svolti per verificare la ragionevolezza delle argomentazioni avanzate;
  - c. valutazione della *performance* organizzativa tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini e utenti.

Nel condurre l'analisi il NdV/OIV ha esaminato i principali documenti sulla *performance* del ciclo 2018 e i più recenti atti del ciclo 2019, in particolare:

- il Piano integrato della *performance* 2019-2021 (in seguito PIP 2019-2021), approvato dal CdA con delibera n. 57 del 1 marzo 2019 e pubblicato alla pagina web <https://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>
- il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* – aggiornamento Marzo 2019 (in seguito SMVP 2019) approvato dal CdA nella seduta del 28 maggio 2019 e pubblicato alla pagina web <https://www.unipd.it/trasparenza/sistema-misurazione-valutazione-performance> .

Il NdV/OIV ha inoltre ritenuto necessario, come lo scorso anno, chiedere all'Ateneo una breve relazione in merito alla gestione del ciclo della *performance* 2018, chiedendo di illustrare gli sviluppi registrati in Ateneo, rispetto al ciclo 2017, relativamente ai temi su cui ANVUR chiede da diversi anni agli atenei di prestare particolare attenzione:

- a) declinazione della pianificazione della *performance* a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri);
- b) qualità della filiera obiettivi-indicatori-*baseline-target*;
- c) valutazione della *performance* organizzativa tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini e utenti.

Inoltre, sulla base delle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle Università statali italiane (gennaio 2019), che esplicitano quanto già previsto dalla normativa di riferimento, si è chiesto all'Ateneo di descrivere dettagliatamente il livello di integrazione tra ciclo della *performance* e ciclo di bilancio.

Il NdV/OIV ha chiesto infine all'Ateneo di fornire un resoconto su alcuni elementi utili per rispondere ai quesiti specifici proposti da ANVUR nell'Allegato 2 alle Linee Guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, laddove informazioni aggiuntive rispetto a quelle già in possesso del NdV risultassero utili. La risposta dell'Ateneo, trasmessa al NdV/OIV il 20 giugno 2019 con prot. n. 229827 è allegata alla presente Relazione (Allegato 1/1-6).

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

## a) Adempimenti e tempistiche del ciclo della performance

Con riferimento alla verifica degli adempimenti previsti per una corretta gestione del ciclo della performance e al rispetto delle relative scadenze, il NdV/OIV ha rilevato quanto riportato in Tabella 1.

Nello specifico, il NdV/OIV rileva che, dopo aver osservato alcuni miglioramenti nella riduzione dei ritardi nel completamento delle diverse fasi del ciclo rispetto alle scadenze previste dalla norma o stabilite dal Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), a partire dal 2017, nonostante la nomina a giugno 2018 di un Responsabile della gestione del ciclo integrato della performance, i ritardi nell'avvio e nella conclusione delle varie fasi registrano un progressivo aumento e, in particolare per il 2019, rischiano di avere un impatto rilevante sul funzionamento del ciclo.

Il NdV/OIV raccomanda al Responsabile della gestione del ciclo integrato della performance di presidiare con più efficacia lo stesso, garantendo una tempestiva 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.

### **Punto di attenzione n.2, Allegato 2 LG 2019 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione**

Con riferimento alla pianificazione strategica, il NdV/OIV prende atto di quanto dichiarato nel PIP 2019-2021, e successivamente confermato dal Responsabile della gestione del ciclo integrato della performance, in merito alla continuità tra la pianificazione strategica 2019-2021 e quella 2016-2018, costituita da 8 ambiti e 25 obiettivi strategici. Per ulteriori dettagli si rimanda al punto b) della presente Relazione.

Per quanto riguarda, il processo di pianificazione e assegnazione degli obiettivi, negli ultimi tre anni (2017, 2018 e 2019), questo è stato formalizzato nel mese di marzo, in concomitanza con l'approvazione del PIP.

Ad oggi, il completamento del processo di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale ha permesso di registrare un lieve miglioramento nel processo di pianificazione degli obiettivi per i Direttori di Ufficio, i Responsabili di Settore in staff e il restante PTA senza incarichi di responsabilità che, mentre per il ciclo 2018 risultava in fase di avvio a fine giugno, per il ciclo 2019 risulta nello stesso mese in fase di conclusione (come dichiarato dall'Ateneo e indicato in tabella 1, al 20 giugno 2019 mancano l'1,4% delle schede).

Il NdV/OIV apprezza che l'Ateneo abbia stabilito scadenze anticipate rispetto al ciclo precedente per le fasi di pianificazione degli obiettivi 2019 e di valutazione della performance individuale 2018 e lo abbia comunicato a tutto il personale con adeguato anticipo tramite note protocollate. Si segnala tuttavia che, nonostante le scadenze fissate al 31 marzo 2019, a fine giugno i due processi non sono ancora conclusi. Inoltre, si evidenzia che il flusso di comunicazione con il NdV/OIV rispetto alle scadenze delle varie fasi del ciclo e/o alla segnalazione di eventuali ritardi, da tempo segnalato come critico durante i colloqui con il Responsabile della gestione del ciclo integrato della performance, non è stato attivato e le scadenze relative sono pubblicate solo nell'area riservata al personale e non vengono trasmesse per conoscenza al NdV/OIV e/o pubblicate sul sito di Ateneo.

**Punto di attenzione n.1, Allegato 2 LG 2019 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione**

Benché nel 2019 si possa riconoscere un lieve miglioramento nei tempi di approvazione rispetto al ciclo precedente, il NdV/OIV rileva che il Piano integrato della *performance* 2019-2021 non è stato approvato e pubblicato entro i termini di Legge e che, nella comunicazione trasmessa al Dipartimento della Funzione Pubblica, non sono state addotte le motivazioni che hanno causato il ritardo, come invece richiede l'art.10, comma 5, del d.lgs. 150/2009 e come ribadisce la Nota circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) n.980 del 9 gennaio 2019. Inoltre, i termini per l'approvazione del Piano indicati nella comunicazione di ritardo non sono stati rispettati, in quanto, secondo quanto comunicato, il PIP avrebbe dovuto essere adottato entro il mese di febbraio 2019, prima seduta utile del CdA successiva alla scadenza del 31 gennaio, ma, nonostante tale seduta si sia svolta il 19 febbraio 2019, il PIP è stato approvato in una seduta straordinaria datata 1 marzo 2019.

Per quanto concerne poi il processo di aggiornamento annuale e approvazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) il NdV/OIV non può non rilevare un allungamento dei tempi che, rispetto al ciclo 2018, hanno portato all'approvazione del documento a fine maggio 2019. Il NdV/OIV ricorda che, secondo la Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017, "... a rigore il SMVP dovrebbe essere aggiornato con un ragionevole margine di anticipo rispetto all'emanazione del Piano Integrato, vale a dire prima dell'inizio del processo che porta a una sua coerente definizione..." e che "... non è invece ammissibile l'emanazione del Piano senza che sia in vigore un SMVP approvato con parere vincolante del NdV/OIV".

Si sottolinea quindi il rischio che, con riferimento alla gestione del ciclo 2019, i ritardi nell'approvazione e comunicazione delle modifiche al SMVP, avvenute successivamente all'approvazione del PIP 2019, possano produrre anomalie. Si ribadisce pertanto la raccomandazione di garantire 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 e di pubblicare sul sito di Ateneo le scadenze delle varie fasi del ciclo dando adeguata motivazione di eventuali ritardi.

Per quanto riguarda le tempistiche del monitoraggio, il NdV/OIV ribadisce quanto già dichiarato nel parere sul SMVP 2019 del 6 marzo 2019, e cioè che la *"Relazione sul monitoraggio degli obiettivi dei dirigenti deve essere uno strumento efficace di monitoraggio e controllo per il quale la tempistica è un elemento sostanziale di funzionamento complessivo del sistema... A tale fine, ... si raccomanda di inserire che il monitoraggio degli obiettivi del Direttore Generale e dei dirigenti contenuti nel Piano della Performance è effettuato, con il supporto dell'Ufficio Controllo di Gestione, di norma entro il 31 luglio di ogni anno e trasmesso al NdV/OIV con una relazione del Direttore Generale in tempo per mantenere l'efficacia dell'azione del NdV/OIV in merito alle responsabilità sull'attività di monitoraggio (come previsto dall'art. 6 del D. Lgs.150/2009)."*

Infine, con riferimento alle tempistiche dell'approvazione e validazione della Relazione sulla *performance* (art.10, comma 1, lettera b)), il NdV/OIV ha ricevuto il 20 giugno 2019 la comunicazione dell'Ateneo, prot. n.230196, trasmessa al DFP e all'ANVUR, dalla quale si evince che la Relazione Unica di Ateneo, contenente la Relazione sulla *performance*, verrà sottoposta all'approvazione del CdA il 16 luglio, registrando un ritardo sia rispetto al ciclo 2018, quando era stata approvata il 3 luglio 2018, sia rispetto al termine indicato nel SMVP pubblicato a maggio 2019. Anche su questo punto quindi Il NdV/OIV ribadisce la raccomandazione ad assicurare un impegno maggiore da parte dell'Ateneo per permettere al NdV/OIV di validare la Relazione entro la scadenza normativa del 30 giugno. A questo proposito il NdV/OIV chiede che le tempistiche presenti nel SMVP 2019 siano aggiornate per tenere conto di tale esigenza, derivante direttamente dalla normativa in vigore.

Tabella 1. Confronto tra i tempi di avvio/conclusione delle fasi/attività dei cicli 2016, 2017, 2018, 2019 e le tempistiche stabilite dalla normativa o dal Sistema di Misurazione e valutazione della performance

Attività	Data stabilita dalla normativa o dal Sistema di Misurazione valutazione della Performance	Data di approvazione/ conclusione attività 2019 (anticipo/posticipo rispetto al 2018)	Data di approvazione/ conclusione attività 2018 (anticipo/posticipo rispetto al 2017)	Data di approvazione/ conclusione attività 2017 (anticipo/posticipo rispetto al 2016)	Data di approvazione/ conclusione attività 2016 (anticipo/posticipo rispetto al 2015)
Aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance previo parere favorevole e vincolante del NdV/OIV – ciclo t	Ragionevolmente dicembre dell'anno precedente (vedi note ANVUR) <sup>3</sup> SMVP 2018: tempistiche non indicate SMVP 2019: 31 gennaio	SMVP approvato dal CdA il 28/05/2019 (2 mesi dopo)	SMVP approvato dal CdA il 20/03/2018 (4 mesi prima)	SMVP approvato dal CdA il 25/07/2017	SMVP di aprile 2011
Pianificazione strategica	Ragionevolmente dicembre dell'anno precedente (vedi note ANVUR) SMVP 2019: durata triennale, eventuali aggiornamenti secondo necessità	Gli obiettivi strategici non sono stati aggiornati. Nel PIP 2019-21 viene dichiarata una continuità della pianificazione strategica rispetto agli obiettivi 2016-2018	Assestamento degli obiettivi strategici e individuazione dei valori obiettivo ( <i>milestone</i> annuale) e dei valori strategici di riferimento per indicatori CdA 30/01/2018 (un mese dopo)	Definizione obiettivi strategici CdA 20/12/2016 Inoltre lo stesso anno sono state approvate le "Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della Performance: Obiettivi e Valutazione", approvato dal CdA il 15/11/2016	Nella fase di transizione è stata definita, nell'ambito del Piano della Performance 16-18, una sinossi che recepisce tutte le indicazioni per le azioni strategiche da intraprendere. In essa vengono ricordati i contenuti approvati in sede di presentazione del Bilancio di previsione annuale 2016 e le singole azioni, avviate e/o in corso di sviluppo, implementate dal nuovo rettore, reperibili sul sito di Ateneo alla pagina: <a href="http://www.unipd.it/prorettori-delegati">http://www.unipd.it/prorettori-delegati</a> <sup>4</sup> .  Sono state inoltre deliberate le "Linee strategiche in materia di riorganizzazione amministrativa" dal CdA del 21/12/2015
Equilibri di Bilancio e collegamento delle risorse agli obiettivi strategici	SMVP 2018: settembre SMVP 2019: ottobre-novembre 2018	Approvazione degli equilibri di bilancio (CdA 23/10/2018)	Equilibri generali del Bilancio di previsione per il triennio 2018-2020 CdA 24/10/2017 (fase a regime nell'ambito del SMVP a decorrere dal 2018)	Non presente	Non presente

<sup>3</sup> Secondo la Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 del 20/12/2017, "...il SMVP dovrebbe essere aggiornato con un ragionevole margine di anticipo rispetto all'emanazione del Piano Integrato...". Inoltre, sempre secondo la medesima nota, "Non è invece ammissibile l'emanazione del Piano senza che sia in vigore un SMVP approvato con parere vincolante del NdV-OIV."

<sup>4</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>

Definizione budget di struttura e collegamento con gli obiettivi	SMVP 2018: novembre SMVP 2019: novembre-dicembre	Approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019 (CdA 18/12/2018) <sup>5</sup>	Collegamento con gli obiettivi strategici negli equilibri di bilancio CdA 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 delibera 429/2017 CdA 19/12/2017)	Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019 (delibera 542/2016 CdA 20/12/2016)	Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2016 e triennale 2016-2018 (delibera 610/2015 CdA 21/12/2015)
Pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Direttori di Ufficio e dei Responsabili di Settore	SMVP 2018: ottobre-novembre SMVP 2019: dicembre-gennaio	Approvazione del Piano Integrato della Performance che contiene gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai dirigenti: CdA 01/03/2019 (20 gg prima, ma in assenza di validazione e approvazione del SMVP 2019)	Pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti CdA 20/03/2018 delibera 85/2018 Procedura per i Direttori di Ufficio in corso di apertura (giugno 2018). I responsabili di Settore sono nuove figure previste dal 2018	Pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti CdA 21/03/2017 delibera 108/2017 Caricamento in procedura per i Direttori (nuovo portale performance): avvio: luglio 2017 Prot. 288954 del 31/07/2017 conclusione: novembre/dicembre 2017	avvio: aprile 2016 Prot.125976 del 06/04/2016 conclusione: Luglio/ settembre 2016 (1 mese prima)
Pianificazione degli obiettivi dei segretari, dei responsabili della gestione tecnica delle strutture (Dipartimenti, Centri, Poli)	SMVP 2018: novembre-dicembre SMVP 2019: dicembre-gennaio	Avvio pianificazione 2019 con comunicazione prot. N. 510388 del 21/12/2018 (inviata ai Responsabili) Periodo previsto: gennaio – marzo 2019 (scad. 31/03/2019). Lavori in fase di chiusura (al 20 giugno 2019 mancano il 1,4% di schede)	Pianificazione degli obiettivi dei Segretari per ambito 2 assegnati da Direttore Generale con delibera 85/2018 nel CdA del 20/03/2018. Per gli altri obiettivi dei Segretari (assegnati dai Direttori) avvio pianificazione 2018 con comunicazioni prot. n. 343354, 343138 e 343354 del 27/07/2018. Scadenza 30/09/2018 Conclusione lavori: novembre/dicembre 2018.	Pianificazione degli obiettivi dei Segretari CdA 21/03/2017 delibera 108/2017 (obiettivi dei Segretari per ambito 2 assegnati da Direttore Generale). Caricamento in procedura (nuovo portale performance): avvio: luglio 2017 Prot. 288954 del 31/07/2017 conclusione: novembre/dicembre 2017	marzo 2016 - obiettivi già definiti nel Piano integrato 2016. (1 mese prima)
Pianificazione scheda comportamenti e obiettivo operativo "opzionale" per il personale tecnico-amministrativo (PTA)	SMVP 2018: novembre-dicembre SMVP 2019: gennaio-febbraio	Avvio Pianificazione 2019 con comunicazione prot. N. 510388 del 21/12/2018 (inviata ai Responsabili) e con comunicazione prot. N. 116551 del 01/03/2019. Lavori in fase di chiusura (al 20 giugno 2019 mancano il 1,4% di schede)	Avvio pianificazione 2018 con comunicazione prot. N. 343354, 343138 e 343354 del 27/07/2018. Scadenza 30/09/2018 Conclusione lavori: novembre/dicembre 2018.	Caricamento in procedura (nuovo portale performance): avvio: luglio 2017 Prot. 288954 del 31/07/2017 conclusione: novembre/dicembre 2017	avvio: aprile 2016 Prot.125976 del 06/04/2016 conclusione: Luglio/ settembre 2016 (1 mese prima)
Piano integrato della Performance	Da normativa: 31 gennaio	Approvazione del Piano Integrato della Performance: CdA 01/03/2019 (20 gg prima)	approvato dal CdA il 20.03.2018 (stessa tempistica)	approvato dal CdA il 21.03.2017 (stessa tempistica)	approvato dal CdA il 22.03.2016 (un mese dopo)

<sup>5</sup> Da normativa: 31 dicembre dell'anno precedente all'esercizio di riferimento (D.Lgs.18/2012)



Monitoraggio degli obiettivi per le categorie previste da SMVP (DG e Dirigenti)	SMVP 2018: 20 luglio SMVP 2019: 30 settembre		Approvazione della Relazione sul monitoraggio degli obiettivi contenuti nel Piano della performance 2018-2020 (Decreto del DG Rep.2505/2018 del 20/07/2018) (2 mesi prima)	Monitoraggio dei Dirigenti al 30/09/2017 non formalizzato (come da lettera inviata al NdV prot. N. 213088 del 01/06/2018)	luglio 2016 (stessa tempistica)
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	SMVP 2018: febbraio-aprile	Avvio valutazione 2018 con comunicazione prot. N. 510388 del 21/12/2018 (inviata ai Responsabili) e con comunicazione prot. n. 116551 del 01/03/2019 (inviata a tutto il PTA). Periodo previsto: gennaio – marzo 2019 (scad. 31/03/2019). Conclusione lavori: valutazione 2018 conclusa a giugno 2019	avvio: marzo 2018 Prot. 145603 – 145678 – 145672 del 20/03/2018 conclusione: giugno 2018	Avvio: aprile 2017 Prot. 144628 del 06/04/2017 conclusione: giugno/agosto 2017.	avvio: aprile 2016 Prot.125976 del 06/04/2016 conclusione: Luglio/ settembre 2016 (stessa tempistica)
Relazione sulla <i>Performance</i> del ciclo precedente	Da normativa: 30 giugno (inclusa la validazione del NdV/OIV) SMVP 2018: 31 maggio	Approvazione in CdA prevista per il 16/07/2019	Approvazione della Relazione Unica di Ateneo 2017 contenente la Relazione sulla Performance 2017: CdA 03/07/2018	approvata dal CdA il 25/07/2017 (stessa tempistica)	approvata dal CdA il 19.07.2016 (due mesi prima)

## **b) Grado di integrazione del Piano Integrato della Performance 2019-2021 con la documentazione strategica di Ateneo**

Nel PIP 2019-2021 viene sinteticamente descritto il processo che ha portato all'approvazione (dicembre 2016), al perfezionamento (seconda metà del 2017) e all'assestamento (gennaio 2018) della pianificazione strategica dell'Ateneo, che risulta articolata in 8 ambiti e 25 obiettivi strategici (si veda la tabella 9 del PIP 2019-2021, pag.29, <https://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>).

L'Ateneo dichiara che, pur non essendo ancora stato definito puntualmente un Piano strategico per gli anni 2019-2021, questo è implicitamente contenuto nella pluralità di documenti programmatici di Ateneo (Piano della performance, Bilancio unico di previsione, Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, Piano biennale degli acquisti, Piani triennali di sviluppo della ricerca, Piano triennale del personale, Carta degli impegni di sostenibilità, Piano triennale dei lavori pubblici, ecc.) che dimostrano sostanzialmente una visione strategica complessiva in continuità con la Pianificazione Strategica 2016-2018.

A riprova di quanto dichiarato, il capitolo 5 del PIP 2019-2021, "*Piani e programmi*" (pag.33), descrive sinteticamente le politiche di qualità definite dall'Ateneo nell'ambito di un processo teso al miglioramento continuo e in coerenza con il Piano Strategico 2016-2018 e suddivise tra le tre missioni istituzionali: didattica, ricerca e terza missione. Vengono descritti anche, secondo l'ottica di azione integrata raccomandata da ANVUR, i principali documenti di programmazione dell'Ateneo: la Programmazione triennale MIUR, la Programmazione triennale del personale, il Programma triennale delle opere pubbliche 2019-2021, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021 e la Carta degli impegni di sostenibilità 2018-2022.

Il NdV/OIV, benchè apprezzi molto l'attività effettivamente svolta e coerente con le linee strategiche dell'Ateneo, raccomanda di procedere quanto prima alla formulazione organica di un documento di pianificazione strategica riferito al prossimo triennio.

### ***Punto di attenzione n.4, Allegato 2 LG 2019 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione***

Quando si parla di pianificazione strategica e relativi obiettivi, l'Ateneo utilizza sempre il termine "obiettivi strategici"; non viene mai utilizzato l'attributo "specifici. Per quanto riguarda la metrica per la misurazione degli obiettivi strategici" (indicatori e *target*), nel PIP 2019-2021 si rimanda in nota all'allegato 2/1-10 della delibera 544 del CdA del 20/12/2016 che riguarda la definizione degli obiettivi strategici 2017-2018 e agli allegati 3 e 4 della delibera 12 del CdA del 30/01/2018 che riguarda l'assestamento degli obiettivi strategici per il 2018 e che contiene il dettaglio sugli indicatori, sul valore obiettivo, sul valore strategico di riferimento e sulle relative fonti per la misurazione. A tale proposito il NdV/OIV raccomanda per il futuro una maggiore trasparenza riportando nel PIP tutti gli indicatori e i *target* rilevanti, senza rinvii a documenti non sempre immediatamente accessibili. Il NdV/OIV rileva, inoltre, che il PIP 2019-2021 non sempre include le *baseline* dei singoli obiettivi (i valori o le situazioni di partenza) utili a comprendere appieno, nell'ottica del miglioramento continuo implicito in ogni processo di valutazione, la portata degli obiettivi assegnati/raggiunti e raccomanda pertanto che in futuro, in fase sia di assegnazione sia di rendicontazione, si tenga conto anche di tali elementi.

**Punto di attenzione n.5, Allegato 2 LG 2019 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione**

Tra gli ambiti della pianificazione strategica, se ne citano due dedicati all'amministrazione e gestione: "Valorizzazione del personale e semplificazione" e "Sostenibilità ed edilizia".

Si riportano di seguito gli obiettivi e i relativi indicatori per l'ambito "Valorizzazione del personale e semplificazione":

1. Reclutamento e progressione di carriera secondo il merito
  - a. Numero medio delle pubblicazioni effettuate dai nuovi assunti nel ruolo di PA e PO rispetto alla media complessiva di Ateneo nei ruoli indicati
  - b. Indicatore della qualità della prestazione per il personale PTA di nuova assunzione
2. Promozione della parità di genere
  - a. Incremento della parità di genere nelle progressioni di carriera personale docente
  - b. Incremento percentuale di personale PTA in telelavoro: rapporto uomini/donne
3. Miglioramento del benessere organizzativo
  - a. Indicatore sintetico di benessere organizzativo: giudizio del personale PTA rispetto a equità, progressioni di carriera, circolazione delle informazioni e sviluppo individuale
  - b. Costo annuo della formazione del personale tecnico-amministrativo
  - c. Personale tecnico amministrativo coinvolto in azioni di mobilità internazionale
4. Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni e interni
  - a. Aumento del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni utilizzando ove possibile dati di benchmark (indici Good Practice)

L'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è quasi tutta in capo al personale tecnico-amministrativo. Gli obiettivi 1 e 2 presentano un indicatore ciascuno che riguardano il personale docente.

Per quanto riguarda l'ambito "Sostenibilità ed edilizia", gli obiettivi e i relativi indicatori sono:

1. Equilibrio economico e finanziario
  - a. Indicatore MIUR per la sostenibilità dell'indebitamento
  - b. Indicatore MIUR di sostenibilità finanziaria
  - c. Indicatore MIUR per le spese di personale
2. Edilizia sostenibile e sicura
  - a. Giudizi positivi degli studenti relativi alle dotazioni disponibili per la didattica e lo studio autonomo
  - b. Incremento dell'efficienza energetica e riduzione dei consumi energetici al netto degli effetti climatici e congiunturali
3. Gestione del patrimonio edile
  - a. Tasso di occupazione delle aule
  - b. Grado di utilizzo del budget annuale per la manutenzione ordinaria e straordinaria

### c) Grado di integrazione tra il ciclo della *performance* e il ciclo di bilancio

Come ampiamente descritto nel capitolo 6 del PIP 2019-2021, “*Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio*” (pag.46) (<https://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>), per l’Ateneo di Padova la predisposizione del Budget 2019-2021 è stato il momento in cui tutte le componenti organizzative sono state coinvolte al fine di definire l’allocazione delle risorse, in accordo con le politiche attive dell’Ateneo e compatibilmente ai vincoli legislativi e di bilancio, collegando gli strumenti di programmazione, gli obiettivi strategici e le dinamiche economiche patrimoniali e finanziarie.

Il primo atto di questo percorso partecipato orientato all’identificazione delle risorse disponibili per le politiche di Ateneo, al netto dei costi “non comprimibili” e delle assegnazioni alle strutture (Dipartimenti, Poli e Centri), è stata l’approvazione degli equilibri di Bilancio (23 ottobre 2018). Una volta definiti gli equilibri, ciascuna struttura (e per la prima volta anche i singoli Uffici dell’Amministrazione Centrale) è stata direttamente coinvolta nella determinazione delle previsioni programmando il proprio *budget* di competenza sulla base delle assegnazioni coerentemente con gli obiettivi strategici adottati dall’Ateneo.

Nel PIP 2019-2021, alle pagg.47 e 48, sono presenti due grafici che illustrano la riclassificazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019, approvato dal CdA del 18 dicembre 2018, secondo la prospettiva strategica esplicitando il legame tra obiettivi strategici e risorse disponibili per il raggiungimento degli stessi. La figura 9 di pag. 47 riporta il budget degli investimenti 2019 per ambiti strategici, la figura 10 di pag.48 riporta il budget economico 2019 per ambiti strategici.

#### ***Punto di attenzione n.10, Allegato 2 LG 2019 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione***

La *ratio* con cui si è pervenuti alla stima è dichiaratamente di tipo *ex-post* sulla base di unità analitiche, progetti e voci di conto.

Con riferimento alla pianificazione dei nuovi obiettivi come conseguenza di una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti, l’Ateneo ha dichiarato, nella propria Relazione sulla gestione del ciclo della *performance*, che “*In questa fase non è ancora possibile collegare risultati di anni precedenti in modo strutturato e formalizzato alla programmazione degli obiettivi dell’anno in corso. In fase di assestamento di bilancio viene tenuto ovviamente in considerazione il grado di raggiungimento degli obiettivi e l’integrazione avviene in fase di eventuale richiesta di rimodulazione del budget assegnato, anche se tale processo non trova riscontri procedurali formalizzati.*”

#### ***Punto di attenzione n.11, Allegato 2 LG 2019 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione***

Per quanto riguarda la calendarizzazione del processo di budget nell’ambito della programmazione, il SMVP 2019, con riferimento alle fasi della pianificazione strategica, definisce l’azione “Equilibri di bilancio e collegamento delle risorse agli obiettivi strategici” e la prevede a ottobre-novembre dell’anno precedente. Per il ciclo 2019, come precedentemente rilevato, l’approvazione ha rispettato la calendarizzazione prevista dal SMVP (23 ottobre 2018).

Nella Nota Illustrativa allegata al bilancio preventivo non si rilevano riferimenti agli obiettivi di *performance*, tuttavia tali riferimenti sono riscontrabili in un altro documento allegato alla delibera di approvazione del Bilancio (allegato 6 – Una lettura strategica).

Infine, con riferimento al modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti, le modalità di finanziamento diretto dei dipartimenti avvengono attraverso la costituzione di due fondi: il BIFeD (Budget Integrato funzionamento e didattica) e il BIRD (Budget Integrato Ricerca Dipartimentale). Il modello di ripartizione del BIRD si basa su criteri storici (ex 60%, PRAT e assegni di ricerca), sul numero di docenti e, a partire dal 2019, dovrebbe considerare anche la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti nei Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca (PTSR) 2016-2018.

Complessivamente è quindi possibile registrare l'impegno dell'Ateneo ad assicurare una sempre maggiore integrazione tra ciclo della *performance* e ciclo di bilancio.

Il NdV/OIV apprezza le molteplici attività e iniziative messe in campo dall'Ateneo in questa direzione che sono ben esplicitate nel PIP 2019-2021 e nei documenti allegati alla delibera di approvazione del Bilancio Unico di Ateneo, in particolare:

- Allegato 3 - Progetti e Politiche Ateneo
- Allegato 5 - Risorse Aree AC
- Allegato 6 - Una lettura strategica

A oggi però il processo di integrazione non è ancora completo. Si raccomanda quindi che l'Ateneo continui ad assicurare l'impegno necessario a raggiungere in tempi brevi la piena integrazione tra i due cicli garantendo contestualmente la piena trasparenza e informazione a tutti i soggetti potenzialmente coinvolti.

#### **d) Declinazione della pianificazione della *performance* a livello di strutture decentrate**

##### ***Punto di attenzione n.3, Allegato 2 LG 2019 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione***

Per quanto concerne il coinvolgimento dei dipartimenti (e delle altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano integrato della *performance*, nel cap.4 del PIP 2019-2021, pag.27 (<https://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>), si fa riferimento alla "costruzione partecipata degli obiettivi" e all'individuazione degli obiettivi strategici come "frutto di un ampio processo di confronto che ha coinvolto tutte le componenti della comunità accademica." Le modalità di coinvolgimento non vengono però descritte nel dettaglio.

A tale proposito, tuttavia, vale la pena ricordare che nel 2017 e nel 2018 l'Ateneo aveva invitato i direttori delle strutture a scegliere, tra i 28 obiettivi indicati dall'Ateneo, gli obiettivi strategici in funzione della loro rilevanza per "la vocazione principale (mission) della struttura stessa" e che nel 2018, rispetto al 2017, il numero di strutture rispondenti era aumentato per un totale di 42 strutture contro 30 (tutti i 32 dipartimenti dell'Ateneo più 10 centri su 14).

Per quel che riguarda il ciclo 2019, è stato chiarito dal Responsabile del processo di gestione del ciclo integrato della *performance* che, in coerenza con la continuità dichiarata dall'Ateneo tra la pianificazione strategica 2016-2018 e quella 2019-2021, anche gli obiettivi strategici scelti dalle strutture decentrate nel 2018 sono stati confermati per il 2019.

Ciò premesso, dalla lettura del PIP 2019-2021 (Par. 4.1.2. Obiettivi strategici per le strutture, pag.30) si rileva che "le scelte programmatiche dei dipartimenti contenute nei Piani Triennali di Sviluppo della Ricerca - PTSR sono coerenti con gli indirizzi strategici adottati dall'Ateneo." Come auspicato dal NdV nel Rapporto Annuale 2016-2017, i PTSR sono considerati documenti programmatici che riportano obiettivi, indicatori e target riferiti alle dimensioni Ricerca, Internazionalizzazione, *Fund-raising* e Terza Missione.

Il NdV/OIV apprezza che, come auspicato in precedenti occasioni (Rapporto Annuale 2016-2017) i PTSR siano diventati uno strumento di programmazione dipartimentale globale e che, in risposta a quanto richiesto nel Rapporto Annuale 2017-2018, l'Ateneo abbia continuato con impegno nel percorso di omogeneizzazione dei documenti accompagnando verso comportamenti virtuosi anche le strutture nelle quali l'approccio alla politica di Assicurazione della Qualità (AQ) era più carente.

Nella Relazione dell'Ateneo sulla gestione del ciclo della *performance* viene ribadita anche l'integrazione e la coerenza tra la Programmazione triennale del personale e la pianificazione strategica dei dipartimenti. I dipartimenti, infatti, sono stati invitati a procedere entro il 31 marzo 2019 all'elaborazione di un piano triennale

dipartimentale 2019-2021, che fosse allineato con la pianificazione strategica di Ateneo, con particolare riferimento alle esigenze della didattica (copertura degli insegnamenti con docenza di ruolo, riduzione dei percorsi a numero programmato, regolarità dei percorsi, internazionalizzazione e innovazione) e con i PTSR.

Dalla lettura del PIP 2019-2021, emerge che un ruolo importante di coordinamento e di condivisione degli obiettivi e delle politiche è svolto dalla Consulta dei Direttori di Dipartimento che ha un ruolo molto rilevante nell'organizzazione e nella *governance* dell'Ateneo.

**Punto di attenzione n.7, Allegato 2 LG 2019 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione**

Con riferimento all'assegnazione di obiettivi di *performance* anche alle strutture decentrate, nel PIP 2019-2021 viene dichiarato che dal 2017 la Direzione Generale ha ritenuto opportuno rafforzare il proprio ruolo di coordinamento intervenendo nella definizione delle schede individuali dei Responsabili amministrativi delle strutture e assegnando 3 obiettivi, con prerogativa di integrazione da parte dei Direttori delle strutture.

Gli obiettivi assegnati riguardano:

- il miglioramento della gestione contabile attraverso:
  1. l'ottimizzazione e monitoraggio dei tempi di pagamento;
  2. l'allineamento tempestivo del modulo inventari al modulo contabilità;
  3. il rispetto delle scadenze di chiusura del bilancio.
- Il contributo alla organizzazione dei dipartimenti in base al modello organizzativo proposto
- L'analisi del rischio corruzione (FMEA-FMECA) sui principali processi dei Dipartimenti a seguito della riorganizzazione.

In pratica ai Segretari di dipartimento e di centro vengono assegnati obiettivi operativi nella misura di:

- almeno 1 obiettivo operativo da parte del Direttore del dipartimento con un peso del 50%,
- 3 obiettivi trasversali (descritti sopra, di cui 2 obiettivi di *performance* e uno di prevenzione della corruzione) assegnati (e valutati) dal Direttore Generale per un peso totale del 50%.

Gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale e uguali per tutti i dipartimenti e centri sono equiparati a quelli attribuiti alle aree dell'Amministrazione Centrale.

Il NdV/OIV apprezza l'introduzione di obiettivi trasversali, assegnati alle strutture decentrate, che dipendono prevalentemente dall'operato del PTA.

Il NdV/OIV segnala apprezzamento per il mantenimento della direzione intrapresa negli anni precedenti in termini di declinazione della *performance* a livello di strutture decentrate, rileva molto positivamente quanto dichiarato nella Relazione del Responsabile della gestione del ciclo integrato della *performance* sul fatto che, all'interno della Relazione Unica 2018, verranno calcolati una selezione di indicatori strategici determinati a livello di dipartimento e auspica che il processo di integrazione sia presto portato a completo compimento.

## e) Monitoraggio e sistema informativo di supporto

### **Punto di attenzione n.8, Allegato 2 LG 2019 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione**

Con riferimento all'attivazione di un sistema di controllo di gestione, nella Relazione dell'Ateneo sulla gestione del ciclo della *performance*, viene specificato che *"Nel corso del 2018 l'Ateneo di Padova ha avviato un progetto utile a supportare l'Università nella costruzione logica di un sistema di contabilità analitica ai fini dell'elaborazione di un modello finalizzato al perseguimento dei seguenti obiettivi:*

- *la costruzione di un piano dei centri di costo dell'Ateneo, funzionale alle esigenze di reportistica analitica della direzione, e articolato secondo le esigenze strategiche e gestionali dello stesso;*
- *la determinazione del costo pieno (full-cost) dei centri di costo, in base ad un processo di riallocazione contabile dei costi diretti e indiretti dell'Ateneo nonché dei ricavi;*
- *la determinazione, in via sperimentale, del costo pieno di alcuni oggetti di costo di un Dipartimento "Pilota" dell'Ateneo.*

*Attualmente l'adozione è ancora in via sperimentale e nel corso del 2019 verrà assestato il modello sulla base del ricalcolo dei costi con i dati derivanti dall'esercizio economico-finanziario 2018. Per tale motivo, pertanto, il modello non è ancora utilizzato effettivamente nel sistema di controllo di gestione dell'Ateneo. Ad ogni buon conto sono previsti momenti di condivisione del modello a partire dalla seconda metà del 2019, per aumentare la consapevolezza di tutti i principali attori amministrativi dell'Ateneo nei confronti della determinazione e quantificazione dei costi per centro di costo.*

*Inoltre, nell'ambito del progetto Good Practice quest'anno verrà avviata una rilevazione di efficienza per singole attività dell'Amministrazione Centrale. I dati rilevati consentiranno di analizzare e valutare l'efficienza e la pesatura delle Aree dell'Amministrazione Centrale a seguito della riorganizzazione.*

*Al momento il Controllo di Gestione non si avvale di sistemi informativi specificatamente dedicati ma all'interno dell'Ateneo si sta lavorando alla costruzione di cruscotti direzionali a supporto della Governance contenenti i dati di Performance degli indicatori per l'allocazione delle risorse alle strutture. Per quanto riguarda l'allocazione dei punti organico per il PTA è già disponibile un'applicazione Qlik che gestisce i dati per la pesatura dei Dipartimenti."*

## f) Qualità dei sistemi di valutazione della *performance* organizzativa

Il Legislatore, con il D. Lgs.74/2017, ha modificato il D. Lgs.150/2009 individuando, tra l'altro, come titolari della funzione di misurazione e valutazione della *performance*, oltre ai NdV/OIV, i dirigenti e i cittadini o gli altri utenti finali. La norma ha riaffermato e dato maggior peso alla partecipazione degli utenti ai fini della valutazione della *performance* organizzativa.

### **Punto di attenzione n.9, Allegato 2 LG 2019 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione**

Nell'Ateneo di Padova l'utilizzo di strumenti finalizzati all'ascolto dell'utenza nella valutazione della *performance* organizzativa e individuale è stato introdotto con l'aggiornamento del SMVP del 24 luglio 2017, successivamente aggiornato, con parere previo e vincolante del NdV/OIV, il 20 marzo 2018.

Nel SMVP 2019 viene confermato il sistema di valutazione della *performance* organizzativa, precisando che si sostanzia:

- nei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi organizzativi indicati dal Piano Strategico;
- nella valutazione della qualità dei servizi resi, attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita dagli utenti (interni ed esterni) rispetto ai servizi offerti.

La misurazione del livello di efficacia percepita dei servizi resi è eseguita tramite le indagini di *Customer Satisfaction* (CS) del progetto *Good Practice* rivolte a docenti, assegnisti, dottorandi, personale tecnico-amministrativo (PTA) e studenti. Vengono inoltre svolte un'indagine specifica per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza studentesca sui servizi erogati dal Sistema bibliotecario di Ateneo e un'indagine sulla soddisfazione degli utenti interni all'Ateneo sui servizi erogati dall'Amministrazione Centrale (associata al sistema di *ticketing Help Desk* di Ateneo).

L'utilizzo dei risultati delle indagini di CS ricade dunque:

- nella valutazione della *performance* organizzativa, assieme alla misurazione di KPI (*Key Performance Indicator*) contenuti nella pianificazione strategica di Ateneo;
- nella valutazione della *performance* individuale, in particolare nell'Ambito 1 della scheda di valutazione di tutto il personale, con peso 25%, in cui compare l'obiettivo "*Miglioramento del servizio complessivo dell'Area*" nel caso delle schede dirigenti e "*Miglioramento del servizio erogato*" nel caso del restante personale (per i restanti ambiti della scheda si rimanda al punto g) della presente Relazione).

Nel corso del 2018, come dichiarato a pag.3 della Relazione dell'Ateneo sulla gestione del ciclo della *performance*, sono state avviate diverse attività e iniziative finalizzate alla revisione della valutazione della *performance* organizzativa 2018, come:

- l'analisi dei *feedback* pervenuti dai Direttori di dipartimento e dal PTA in seguito alla predisposizione della Relazione Unica 2017;
- l'analisi dei processi in capo ai 32 dipartimenti, delle attività delle 8 scuole di Ateneo e dei Poli;
- la condivisione dei questionari con tutti i Segretari di dipartimento e la richiesta di mappatura di alcuni processi in capo alla Scuola;
- Incontri specifici con Poli e Scuole.

Sono quindi stati individuati i seguenti elementi di miglioramento:

- l'introduzione di alcune domande rivolte agli studenti per la valutazione delle strutture;
- l'individuazione di *items* attribuibili ai Poli se presenti, in caso contrario ai Dipartimenti;
- la mappatura di alcune specificità (ad esempio per i Dipartimenti di Medicina per cui molte attività sono gestite dall'Azienda Ospedaliera);
- la selezione di 46 *items* attribuibili a processi di Dipartimenti/Scuole/Poli.



Il NdV/OIV, evidenziando che l'Università di Padova riserva un ruolo rilevante, ai fini della misurazione della *performance* organizzativa, alla misurazione del livello di efficacia percepita dagli utenti dei servizi offerti, raccomanda di continuare nel processo di semplificazione del SMVP che, 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.

#### **g) Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale**

Il SMVP 2019 recita che *“La valutazione della performance individuale consiste nella misurazione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (opzionali e con peso variabile in funzione del ruolo ricoperto), unitamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi attuati, inclusa la capacità di differenziazione dei giudizi dei valutatori (art.9 e art.18 del D.Lgs.150/2009 e ss.mm.ii.), tiene conto, nella misura del 25%, della Performance organizzativa della Struttura di afferenza.”*

La valutazione della performance individuale è espressa secondo tre ambiti:

- Ambito 1 - performance organizzativa della Struttura di afferenza (con un peso del 25%), è comune a tutto il personale appartenente alla struttura;
- Ambito 2 - valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (opzionale, con un peso fino al 35%);
- Ambito 3 - valutazione dei comportamenti organizzativi (con un peso fino al 75%), che, nel caso del personale senza indennità, confluiscono in un unico obiettivo comportamentale denominato “Contributo individuale al miglioramento del servizio della struttura” con valutazione qualitativa basata su “criteri” (min 3 e max 5) selezionati dal valutatore fra 11 descrittori proposti.

Si possono definire tre tipologie di personale, cui riferire diversi criteri di valutazione della performance:

- Il personale incaricato del coordinamento e della valutazione di collaboratori diretti (Direttori di Ufficio per l'Amministrazione Centrale, Segretari di Dipartimento, Direttori tecnici (SBA), Responsabili tecnico gestionali, Responsabili della gestione tecnica ove nominati);
- Il personale di categoria EP o personale con responsabilità di settore o specialistica, non deputato alla valutazione;
- Il restante personale non titolare di indennità di responsabilità.

Per i dettagli sulle strutture delle schede di valutazione delle tre tipologie di personale di cui sopra, si rimanda al par. 3.2.3 del SMVP 2019 (<https://www.unipd.it/trasparenza/sistema-misurazione-valutazione-performance>).

Si riportano di seguito le tabelle di sintesi delle valutazioni di tutto il personale negli anni 2017 e 2018 (Tabelle 2 e 3).

Tabella 2. Valutazioni individuali – schede 2017

Tipologia struttura	Categoria personale	Fascia di punteggio				NV	Totale		
			0 - 15	15 - 30	30 - 40			40 - 50	
AC	DIR	v.a.	0	0	3	9	0	12	
		%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%	
	CS	v.a.	0	0	2	46	3	51	
		%	0%	0%	4%	90%	6%	100%	
	EP/RE	v.a.	0	0	1	18	0	19	
		%	0,0%	0,0%	5,3%	94,7%	0,0%	100,0%	
	PTA	v.a.	1	4	41	499	20	565	
		%	0,2%	0,7%	7,3%	88,3%	3,5%	100,0%	
	CAB	CS	v.a.	0	0	0	8	0	8,00
			%	0%	0%	0%	16%	0%	100%
EP/RE		v.a.	0	0	0	4	0	4	
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
PTA		v.a.	0	0	15	171	2	188	
		%	0,0%	0,0%	8,0%	91,0%	1,1%	100,0%	
Strutture	SD	v.a.	0	0	1	36	0	37	
		%	0%	0%	3%	97%	0%	100%	
	EP/RE	v.a.	1	1	4	61	3	70	
		%	1,4%	1,4%	5,7%	87,1%	4,3%	100,0%	
	PTA	v.a.	0	1	119	1322	22	1464	
		%	0,0%	0,1%	8,1%	90,3%	1,5%	100,0%	
Totale	v.a.	2	6	186	2174	50	2418		
	%	0,1%	0,2%	7,7%	89,9%	2,1%	100,0%		

Oltre a quanto descritto nel SMVP 2019, il NdV/OIV rileva che è stato elaborato e reso disponibile nell'area riservata al personale il documento "La valutazione della performance individuale: le novità del 2019" che in forma semplificata mette in evidenza le novità introdotte dall'Ateneo descrivendo, in modo pratico, il processo di Pianificazione degli obiettivi e di Valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo, ricordando anche dove reperire la documentazione completa ai fini di un eventuale approfondimento.

In risposta a una specifica raccomandazione del NdV/OIV contenuta nel Parere del 6 marzo 2019 al SMVP in cui si richiedeva di dettagliare procedure di valutazione, metodologie e ricadute sulla premialità del personale tecnico amministrativo, l'Ateneo ha chiarito che le considera già sufficientemente dettagliate nel SMVP al paragrafo 3.2.. Il NdV/OIV prende atto di tale riflessione che è nell'autonomia dell'Ateneo.

Tabella 3. Valutazioni individuali – schede 2018

Tipologia struttura	Categoria personale	Fascia di punteggio				NV	In definizione	Totale	
			0 - 15	15 - 30	30 - 40				40 - 50
AC	DIR	v.a.	0	0	1	9	0	0	10
		%	0%	0%	10%	90%	0%	0%	100%
	CS	v.a.	0	0	0	35	0	3	38
		%	0%	0%	0%	92%	0%	8%	100%
	EP/RE	v.a.	0	0	0	94	0	0	94
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	PTA	v.a.	0	3	17	468	16	0	504
		%	0,0%	0,6%	3,4%	92,9%	3,2%	0,0%	100,0%
CAB	CS	v.a.	0	0	0	7	0	0	7
		%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
	EP/RE	v.a.	0	0	0	24	0	0	24
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	PTA	v.a.	0	0	8	162	4	0	174
		%	0,0%	0,0%	4,6%	93,1%	2,3%	0,0%	100,0%
Strutture	SD	v.a.	0	0	1	35	0	0	36
		%	0%	0%	3%	97%	0%	0%	100%
	EP/RE	v.a.	0	0	1	55	2	0	58
		%	0,0%	0,0%	1,7%	94,8%	3,4%	0,0%	100,0%
	PTA	v.a.	0	0	25	1402	24	0	1451
		%	0,0%	0,0%	1,7%	96,6%	1,7%	0,0%	100,0%
Totale	v.a.	0	3	52	2282	46	3	2386	
	%	0,0%	0,1%	2,2%	95,6%	1,9%	0,1%	100,0%	

#### h) Qualità della filiera obiettivi-indicatori-baseline-target

Nella Relazione dell'Ateneo sulla gestione del ciclo della *performance*, in merito alla qualità della filiera obiettivi-indicatori-baseline-target si specifica che *“Nella Relazione Unica 2018, saranno illustrate le misurazioni degli obiettivi strategici per il 2018 che rappresentano il punto di arrivo del piano 2017-2018 ma anche il punto di partenza ideale per il successivo piano, in quell'ottica di continuità e coerenza che hanno caratterizzato la visione strategica e definito le priorità della Governance in questi anni.*

[...]

*Per ciascuno degli otto ambiti strategici e dei singoli indicatori del Piano Strategico 2017-2018 nella Relazione sono riportati dei cruscotti di sintesi contenenti i KPI espressione del grado di raggiungimento complessivo di ciascun ambito strategico determinato sulla base della rilevazione finale 2018 o 2017/18 (a seconda della tipologia di misura).*

*Specifiche misure di indicatori e target sono definite anche per gli obiettivi delle Aree Dirigenziali. A partire dal 2019 oltre alla valutazione quantitativa dell'obiettivo legata al raggiungimento del target, è presente anche un indicatore qualitativo che dà conto del livello sostanziale di conseguimento dell'obiettivo.”*

Non avendo ancora ricevuto copia della Relazione Unica 2018, il NdV/OIV sospende il giudizio su questo punto.

Il NdV/OIV rileva invece che, con riferimento alla *performance* organizzativa, oggetto di un apposito commento da parte di ANVUR nel documento di *feedback* sul PIP 2017-2019, il SMVP 2019 e il PIP 2019-2021, riservano

maggior spazio rispetto al passato alla declinazione della *performance* nella sua accezione generale, organizzativa e individuale e alla relativa descrizione della filiera obiettivi-indicatori-*baseline-target*. Risulta così accolto anche l'invito del NdV/OIV fatto all'Ateneo, nella Relazione annuale 2018, "ad affrontare le criticità sottolineate da ANVUR in relazione alla definizione di target e obiettivi".

**i) Coinvolgimento e condivisione degli organi di indirizzo politico nella programmazione della performance**

Il SMVP 2019, approvato a valle della approvazione e pubblicazione del PIP 2019-2021, descrive come il ciclo delle *performance* sia declinato nel Piano Integrato della *performance* (che è lo strumento nel quale gli obiettivi strategici vengono tradotti in obiettivi operativi e che recepisce al suo interno anche gli obiettivi contenuti nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e della Carta degli Impegni di Sostenibilità, del Piano di Azioni Positive). A partire dagli obiettivi strategici e considerando le risorse disponibili, vengono definiti gli obiettivi operativi che sono recepiti all'interno del PIP e confluiscono all'interno delle schede di valutazione della *performance* dei Dirigenti e dei Segretari di Dipartimento (per quanto riguarda gli obiettivi trasversali assegnati dal Direttore Generale).

Dal Piano strategico di Ateneo, documento dal quale derivano gli altri strumenti di programmazione triennale e annuale, derivano anche gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, secondo gli indirizzi forniti dal Rettore.

In tale prospettiva, l'assegnazione degli obiettivi, nella sua valenza organizzativa e gestionale, è logicamente associata a una necessaria condivisione e negoziazione e non soltanto alla mera formalizzazione degli stessi.

**Punti di attenzione n.12 e 13, Allegato 2 LG 2019 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione**

Nella Relazione dell'Ateneo sulla gestione del ciclo della *performance* vengono descritte le modalità di coinvolgimento degli organi di indirizzo politico e la condivisione della programmazione della *performance* con i vari attori. La condivisione è avvenuta principalmente tramite l'organizzazione di incontri di vario genere: dalla negoziazione e confronto sugli obiettivi assegnati ai dirigenti e ai segretari di dipartimento, al monitoraggio dei medesimi obiettivi, dal coinvolgimento del personale valutatore in incontri di presentazione del SMVP 2019, alla condivisione dei risultati della *performance* organizzativa con tutto il personale.

Sono stati inoltre prodotti alcuni documenti di sintesi e di più immediata lettura quali:

- *Short Summary* del Piano integrato della *performance* 2018-2020 (<https://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance>);
- Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* in Pratica (<https://www.unipd.it/trasparenza/sistema-misurazione-valutazione-performance>).

Il NdV/OIV apprezza che siano stati realizzati momenti di condivisione e che siano stati semplificati in documenti di sintesi i concetti relativi al ciclo della *performance*.

## 2. ARGOMENTAZIONI SULLA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Secondo quanto previsto dall'art. 10 c.1 lett. b) del D. Lgs. 150/2009 novellato, a partire dal 2018 la Relazione sulla *performance*, validata dal NdV/OIV, deve essere pubblicata entro il 30 giugno .

Come sottolineato da ANVUR in diverse occasioni, le argomentazioni addotte dai NdV/OIV sulle motivazioni alla base della validazione, pur non essendo esplicitamente previste dalla norma, *“possono rappresentare un contributo importante per il miglioramento continuo del sistema di gestione della performance e per questo – qualora il NdV/OIV ritenga di volerle condividere – può farlo in questa sezione”*.

Tuttavia, poiché al momento della redazione della presente Relazione, l'Ateneo ha comunicato al Dipartimento della Funzione Pubblica e per conoscenza al NdV/OIV, che la Relazione sulla *performance* verrà sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione (CdA) in data 16 luglio 2019 (lettera prot. n. 230196 del 20 giugno 2019), questa sezione non potrà essere compilata.

Il NdV/OIV esprimerà pertanto le proprie argomentazioni e motivazioni direttamente nel documento di Validazione della Relazione sulla *Performance*, che l'Ateneo trasmetterà ad ANVUR (tramite caricamento nel Portale della *Performance*, <https://performance.gov.it/> ) e al Ministero dell'Economia e delle Finanze. Il documento di validazione completo delle carte di lavoro verrà inoltre pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo alla pagina “Amministrazione Trasparente”, nonché alla pagina *web* del Nucleo di Valutazione [www.unipd.it/nucleo](http://www.unipd.it/nucleo) alla voce “Relazioni e pareri”.

L'art. 14 del D. Lgs. 150/2009 stabilisce che i pagamenti al personale possono essere eseguiti solamente dopo la Validazione, da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo, della Relazione sulla *Performance* approvata dal Consiglio di Amministrazione.

Considerata l'incidenza della Validazione, il NdV/OIV raccomanda all'Ateneo una maggiore tempestività nella conclusione e nella presentazione al CdA della Relazione sulla *Performance* al fine di garantire al NdV/OIV un tempo congruo per poterla validare con il necessario approfondimento e senza le pressioni che possono derivare dalla necessità di chiudere il ciclo, spostando la pressione della tempistica relativa alla erogazione della premialità sul NdV.



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

- j) 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**

L'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. 74/2017 in attuazione dell'ultima riforma della Pubblica Amministrazione (L.124/2015), dispone che *"le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione), il Sistema di misurazione e valutazione della performance"* (in seguito SMVP).

L'obbligo introdotto dal D. Lgs. 74/2017 di aggiornare annualmente il SMVP è finalizzato, quindi, a recepire tutte le modifiche e integrazioni che potrebbero rendersi necessarie per cogliere appieno le sfide presentate dai mutamenti del contesto organizzativo e normativo dell'Ateneo e per introdurre e consolidare metodologie innovative, dopo un attento riesame.

Il SMVP ha la finalità di descrivere – in modo trasparente e comprensibile a tutti gli stakeholder – le metodologie e gli strumenti che si applicano per misurare e valutare i risultati degli obiettivi contenuti nel Piano integrato della *performance* di Ateneo e di diffondere la cultura della *performance* che, nell'Ateneo di Padova, mira a permeare tutta l'organizzazione coinvolgendo sia l'Amministrazione centrale sia le Strutture (Scuole, Dipartimenti e Centri) nell'ottica di favorire il miglioramento continuo dell'azione amministrativa e promuovere comportamenti organizzativi orientati a garantire la qualità dei servizi erogati anche attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo.

Il NdV/OIV riconosce che si tratta di un percorso innegabilmente dinamico, che deve tener conto della complessità peculiare di un Ateneo come Padova, caratterizzato dalla presenza di un numero molto elevato di strutture e di soggetti coinvolti e degli effetti della profonda riorganizzazione che ha interessato parte dell'Ateneo.

Al fine di supportare l'Ateneo nella definizione di un documento che consenta di raggiungere gli obiettivi delineati sopra, il NdV/OIV ha raccomandato, nel suo Parere datato 6 marzo 2019 (<https://www.unipd.it/nucleo/relazioni-pareri>), alcune modifiche da apportare al SMVP prima dell'approvazione del documento da parte del CdA prevista per il 19 marzo. Il NdV/OIV ha espresso parere positivo sul Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (aggiornamento marzo 2019) previo accoglimento di tali modifiche.

In data 9 aprile 2019 l'Ateneo ha trasmesso l'aggiornamento del SMVP specificando, per ogni raccomandazione espressa dal NdV/OIV nel proprio parere del 6 marzo 2019, gli interventi posti in essere e, nel caso in cui le osservazioni non fossero state accolte, le ragioni in forza delle quali si era ritenuto opportuno discostarsi dalle indicazioni del NdV/OIV.

Il 16 maggio 2019 il NdV/OIV ha emanato il proprio parere positivo sul SMVP riproposto dall'Amministrazione (<https://www.unipd.it/trasparenza/sistema-misurazione-valutazione-performance>).

Il NdV/OIV ribadisce che alcune scelte, adottate dall'Ateneo richiamando la propria autonomia, permettono solo in parte di migliorare l'allineamento temporale e la trasparenza del Ciclo della *performance*. Il NdV/OIV ritiene che permanga il rischio concreto di non garantire il rispetto delle scadenze di legge e/o di quelle operative stabilite dall'Ateneo, come si evince anche dalla lettura di alcuni punti della presente Relazione, pertanto il NdV/OIV raccomanda un attento monitoraggio di tutte le attività legate alla misurazione e valutazione della *performance*.

Per quanto concerne poi il processo di aggiornamento annuale e approvazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP), il NdV/OIV ribadisce quanto già evidenziato al punto a) della presente Relazione in merito a un allungamento dei tempi che, rispetto al ciclo 2018, ha portato all'approvazione del documento a fine maggio 2019. Il NdV/OIV ricorda che, secondo la Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della *performance* 2018-2020, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017, "... a rigore il SMVP dovrebbe essere aggiornato con un ragionevole margine di anticipo rispetto all'emanazione del Piano Integrato, vale a dire prima dell'inizio del processo che porta a una sua coerente definizione..." e che "... non è invece ammissibile l'emanazione del Piano senza che sia in vigore un SMVP approvato con parere vincolante del NdV/OIV". Il NdV/OIV raccomanda pertanto di avviare il processo di definizione dell'aggiornamento annuale del SMVP entro il mese di ottobre e tendere a un riallineamento delle scadenze, lasciando al NdV/OIV tempi congrui per svolgere le proprie funzioni nell'ambito del processo.

Alla luce della normativa vigente e delle Linee guida dell'ANVUR, il NdV/OIV rinnova piena disponibilità a fornire supporto metodologico e operativo all'Ateneo al fine di migliorare il Ciclo della *performance* in ogni suo aspetto.

**k) 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 della *performance* 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.

In data 31 gennaio 2019 l'Ateneo ha trasmesso al Dipartimento della funzione pubblica e ad Anvur la nota relativa al ritardo nell'approvazione del Piano integrato della *performance* 2019-2021 senza fornire le ragioni del mancato rispetto dei termini.

Inoltre, come già evidenziato al punto a) della presente Relazione, i termini per l'approvazione del Piano indicati nella comunicazione di ritardo non sono stati rispettati, in quanto, secondo quanto comunicato, il PIP avrebbe dovuto essere adottato entro il mese di febbraio 2019, prima seduta utile del CdA successiva alla scadenza del 31 gennaio, ma, nonostante tale seduta si sia svolta il 19 febbraio 2019, il PIP è stato approvato in una seduta straordinaria datata 1 marzo 2019.

Analoga comunicazione è stata inviata il 20 giugno 2019 al Dipartimento della funzione pubblica, e per conoscenza al NdV/OIV, con riferimento al ritardo nell'approvazione della Relazione sulla *performance* 2018 che l'Ateneo ha dichiarato sarebbe stata presentata al CdA nella seduta del 16 luglio 2019. Anche in questo caso non sono state esplicitate le motivazioni di tale ritardo che ha comportato, anche per il NdV/OIV, la mancanza del rispetto dei termini previsti dalla legge per la validazione della Relazione sulla *performance*.

Il NdV/OIV ribadisce la raccomandazione 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 e che, in caso di ritardo, le comunicazioni di legge risultino complete di adeguata motivazione.



## **l) 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, già prevista dall'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 nella sua formulazione originaria, è stata mantenuta dal D. Lgs. 74/2017 intervenuto riaffermando e dando maggior peso a tale rilevazione 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.

L'Ateneo specifica che per la valutazione della *performance* organizzativa 2018 sono state attivate molteplici attività già descritte al punto f) della presente Relazione al quale si rinvia per maggiori dettagli.

Si rileva tuttavia che tra le modalità di ascolto degli *stakeholder* interni ed esterni adottate dall'Ateneo vi è anche la rilevazione sul Benessere Organizzativo, rinominata nel 2018 indagine sul Clima Organizzativo, nella quale sono stati introdotti alcuni significativi cambiamenti rispetto alle rilevazioni degli anni precedenti, nella consapevolezza che tali variazioni comportano che il confronto con l'edizione precedente può essere effettuato in modo analitico solo per alcune domande.

I risultati di tale rilevazione, come specificato nel SMVP 2019, possono essere utilizzati come eventuali fonti e strumenti a supporto della valutazione dei comportamenti dei Dirigenti.

Tra le novità dell'edizione 2018 ci sono:

- l'introduzione di una nuova sezione denominata "strumenti", a sua volta suddivisa in due ambiti: il primo relativo all'introduzione del sistema di Help Desk di Ateneo, introdotto a partire da marzo 2016 con la finalità di rendere efficiente l'erogazione di servizi soprattutto nei confronti dei dipartimenti e il secondo relativo alle iniziative di comunicazione e di informazione dell'Ateneo nei confronti del Personale Tecnico Amministrativo;
- l'inserimento di una domanda sulla soddisfazione complessiva del proprio lavoro, che costituisce uno strumento importante di analisi anche come misura di raffronto di specifici elementi rilevati;
- l'aggiunta di una sezione relativa alla valutazione del Dirigente, inteso come il responsabile della struttura organizzativa di appartenenza (per esempio dirigente di Area, direttrice o direttore di Dipartimento, direttrice o direttore di Centro);
- la sperimentazione dell'approccio delle "Anchoring Vignettes", ovvero dell'introduzione di scenari/situazioni ipotetiche utili a correggere i differenti "profili" di valutazione della stessa domanda.

La compilazione dei questionari è avvenuta dal 22 gennaio al 12 febbraio 2019. I dati sono stati raccolti, come nelle precedenti edizioni, tramite un questionario elettronico anonimo, compilato direttamente via web.

Il questionario è stato inviato al personale tecnico-amministrativo e ai collaboratori esperti linguistici strutturati al 4.12.2018, escluso il personale in congedo o aspettativa per un significativo periodo, per un totale di 2280 persone.

Il tasso di partecipazione all'indagine 2018 è stato del 49,8% in aumento rispetto al 40,9% del 2017 ma in calo rispetto al 2016 (64,3%) e 2015 (68,1%).

Ai fini della condivisione dei risultati relativi alla valutazione della *performance* organizzativa e delle risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini e utenti la Direzione generale ha organizzato un incontro a cui era stato invitato tutto il personale dell'Ateneo. Nel corso dell'incontro sono stati presentati dagli uffici competenti i principali passi compiuti nel processo di revisione dei questionari e le modalità di calcolo degli indici di *customer satisfaction*. Con l'occasione sono stati inoltre illustrati i risultati complessivi emersi dall'Indagine di Clima Organizzativo del Personale. Relativamente a quest'ultimo l'Ateneo ha pubblicato la propria Relazione nel sito web, alla pagina amministrazione trasparente (<https://www.unipd.it/trasparenza/clima-organizzativo>).

Il NdV/OIV apprezza la volontà dell'Ateneo di continuare a monitorare il clima organizzativo traendone elementi di *feedback* sulla validità ed efficacia delle scelte organizzative.



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA**

**NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO**

## **Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2019**

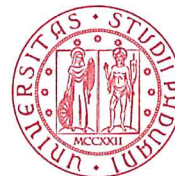
### **Sezione 2 – Valutazione della Performance**

**(D. Lgs. 19/2012, art.12 e art.14)**

**Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di  
valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2018**

**(art.14, c.4, lettera a) D. Lgs. n.150/2009)**

**ALLEGATO 1**



Riviera Tito Livio, 6  
35100 Padova  
[amministrazione.centrale@pec.unipd.it](mailto:amministrazione.centrale@pec.unipd.it)  
CF 80006480281  
P.IVA 00742430283  
[www.unipd.it](http://www.unipd.it)

Alla Presidente del Nucleo di Valutazione,  
Prof.ssa Angela Stefania Bergantino

e p.c.

Al Rettore

Al Prorettore all'organizzazione e ai  
processi gestionali  
Prof. Antonio Parbonetti

Padova, 20/06/2018  
Prot. n. 229827  
Anno 2018 Tit. I Cl. M Fasc. 3 All. n. 1

**OGGETTO:** Richiesta del NdV/OIV in merito alla Relazione Funzionamento complessivo del Sistema 2018

Gentile Professoressa,

come da sua richiesta Le inviamo la relazione a cura del Responsabile del Ciclo della Performance, dott. Marco Porzionato, in relazione ai punti prioritari da Lei sottolineati nella lettera in oggetto.

Cordiali saluti,

Il Direttore Generale  
Ing. Alberto Scuttari

***Richiesta del NdV/OIV in merito alla Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2018***

Di seguito si fornisce una sintetica indicazione in merito ai singoli punti richiesti dal NdV/OIV. Si anticipa che alcuni elementi verranno illustrati nel dettaglio nel corso della Relazione Unica di Ateneo 2018 che contiene la Relazione sulla Performance.

***a) integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio;***

La predisposizione del Budget 2019-2021 è stato un importante momento di coinvolgimento di tutte le componenti organizzative che ha permesso di definire con maggiore chiarezza l'allocazione delle risorse in relazione alle politiche attive dell'Ateneo in un quadro di compatibilità con i vincoli legislativi e di bilancio, allo scopo di collegare gli strumenti di programmazione, gli obiettivi strategici e le dinamiche economiche-patrimoniali e finanziarie.

Il primo atto di questo percorso partecipato e orientato alla identificazione delle risorse disponibili per le politiche di Ateneo, al netto dei costi "non comprimibili" essenziali per il funzionamento dell'Ateneo e delle assegnazioni alle strutture (Dipartimenti, Poli e Centri), è stata l'approvazione degli equilibri di Bilancio quale strumento essenziale alla base della costruzione del budget per l'anno 2019 e per il triennio 2019-2021.

Una volta definiti gli equilibri, ciascuna struttura (e per la prima volta anche i singoli Uffici dell'Amministrazione Centrale) è stata direttamente coinvolta nella determinazione delle previsioni programmando il proprio budget di competenza sulla base delle assegnazioni coerentemente con gli obiettivi strategici adottati dall'Ateneo.

A tal fine si segnala in particolar modo la lettura degli allegati alla delibera di approvazione del Bilancio Unico di Ateneo specificati nel riquadro sottostante.

**Riferimenti su questo punto**

**Piano della Performance 2019-2021: Paragrafo 6 - Raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio e Paragrafo 6.1. Risorse per la strategia ed equilibri**

**Allegati alla delibera 331/2018 del CdA relativa al Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019 e triennale 2019-2021 in particolare:**

**Allegato 3 Progetti e Politiche Ateneo**

**Allegato 5 - Risorse Aree AC**

**Allegato 6 - Una lettura strategica**

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

La multicentricità e il polimorfismo dell'Ateneo di Padova richiedono, per il raggiungimento degli obiettivi, uno sforzo partecipato e coordinato tra i vari attori con responsabilità e funzioni interconnesse ma distinte in quanto derivanti da politiche specifiche in considerazione del contesto di ricerca e didattica in cui sono assunte.

Con la revisione del Ciclo della Performance avviata nel 2016, è stato dato un maggiore impulso all'integrazione strategica dell'Ateneo mediante il coinvolgimento delle strutture periferiche (Dipartimenti e Centri). A partire da dicembre 2016, infatti, sono state raccolte le scelte delle strutture autonome in materia di obiettivi strategici per la programmazione 2017 e 2018: l'innovazione introdotta poggia sulla volontà

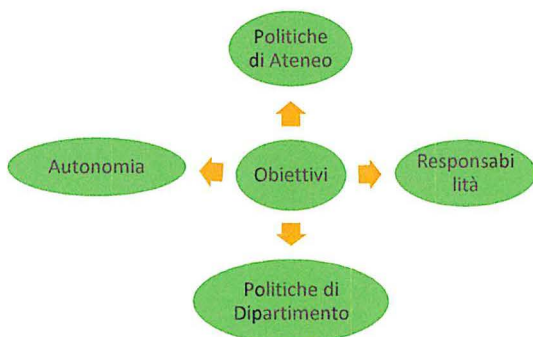
espressa dalla Governance di generare una maggiore coerenza logica tra obiettivi strategici dell'Ateneo, obiettivi dei Dipartimenti/Centri e obiettivi assegnati al personale tecnico-amministrativo.

Un ruolo importante di coordinamento e di condivisione degli obiettivi e delle politiche è svolto dalla Consulta dei Direttori di Dipartimento. In tale ottica, le politiche orientate al perseguimento degli obiettivi strategici sono necessariamente articolate su due livelli: Ateneo da un lato e Dipartimenti (32) e Centri di Ateneo (18) dall'altro. Una rispettosa attenzione alle diversità delle discipline, alla tradizione di autonomia delle "Scuole" e al ruolo dei Dipartimenti e Centri è, infatti, condizione essenziale per una valorizzazione piena delle risorse e delle capacità di ciascuna struttura.

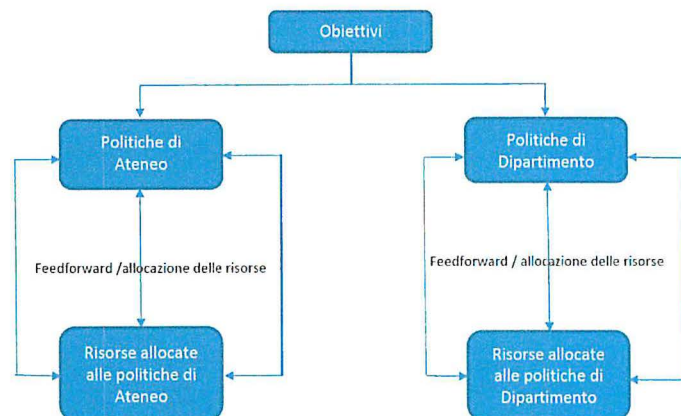
Come riportato da ANVUR nelle Linee emanate a novembre 2018, se da un lato la legge n. 240/2010 ha volutamente centralizzato la gestione contabile del bilancio per garantire una maggiore efficacia dell'utilizzo delle risorse, dall'altro "ha ribadito l'autonomia gestionale dei dipartimenti come fattore di spinta e responsabilizzazione progettuale verso l'ottenimento di migliori risultati".

E proprio sull'equilibrio dinamico degli obiettivi e delle risorse, tra autonomia e responsabilità e tra politiche di Ateneo e di Dipartimento che si fonda l'utilizzo consapevole ed evoluto dello strumento del budget.

*Bilanciamento incrociato tra "autonomia e responsabilità" e "politiche di Ateneo e di Dipartimento"*



*Quadro sinottico Obiettivi/Politiche/Risorse*



La programmazione strategica, orientata a tradurre strategie in obiettivi, coinvolge quindi tutte le strutture dell'Ateneo, sia per le attività istituzionali svolte dai dipartimenti sia per quelle in capo alle aree dirigenziali, e ha una ricaduta non solo in termini di valutazione della performance ma anche sull'assegnazione delle risorse su base valutativa per Dipartimenti e Centri. In particolare:

- I PTSR (Piani Triennale di Sviluppo della Ricerca dipartimentale) --> Con strumenti allocativi delle risorse di ricerca su base valutativa (BIRD) e progetti STARS
- Le linee guida per l'offerta formativa --> Con strumenti allocativi del budget dipartimentale che tengono conto della performance sulla didattica
- il modello di riparto delle borse di dottorato --> effettuato anche su base valutativa
- il modello di riparto dei punti organico ai dipartimenti --> effettuato anche su base valutativa.

Le scelte programmatiche dei Dipartimenti sono contenute anche nella definizione della Programmazione triennale del personale nei Dipartimenti coerente con gli indirizzi strategici adottati dall'Ateneo.

Si rende noto che, all'interno della Relazione Unica 2018, vengono calcolati una selezione di indicatori strategici determinati a livello di Dipartimento.

A tal fine si segnala in particolar modo la lettura dei paragrafi dei Piani della Performance specificati nel riquadro sottostante.

**Piano della Performance 2018-2020: paragrafo 2.1.2. Obiettivi strategici per le strutture**  
**Piano della Performance 2019-2021: paragrafo 4.1.2. - Obiettivi strategici per le strutture**

***c) qualità della filiera obiettivi-indicatori-baseline-target;***

Nella Relazione Unica 2018, saranno illustrate le misurazioni degli obiettivi strategici per il 2018 che rappresentano il punto di arrivo del piano 2017-2018 ma anche il punto di partenza ideale per il successivo piano, in quell'ottica di continuità e coerenza che hanno caratterizzato la visione strategica e definito le priorità della Governance in questi anni.

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2016 e successivamente ridefiniti nella seconda metà del 2017 per adeguarli a quanto esplicitato nel D.lgs 25 maggio 2017 n. 74 "Valutazione della performance dei dipendenti pubblici" (cd Riforma Madia), per renderli chiari e aderenti alla nuova organizzazione dell'Amministrazione Centrale (conclusasi nel dicembre del 2017) e misurabili in relazione alla effettiva e immediata disponibilità dei dati per il calcolo degli indicatori.

L'assestamento degli obiettivi strategici, avvenuto con delibera n. 12 del CdA del 30/01/2018, ha quindi aggiornato gli stessi alla luce delle novità di contesto interno (riorganizzazione) ed esterno (cambiamento del quadro normativo), portando ad una rivisitazione parziale degli ambiti strategici e degli obiettivi afferenti a ciascun ambito e a una diversa configurazione degli indicatori che, in alcuni casi, sono stati ridefiniti proprio per consentire una più efficace misurazione dell'obiettivo e la possibilità di reperimento dei dati.

Per ciascuno degli otto ambiti strategici e dei singoli indicatori del Piano Strategico 2017-2018 nella Relazione sono riportati dei cruscotti di sintesi contenenti i KPI espressione del grado di raggiungimento complessivo di ciascun ambito strategico determinato sulla base della rilevazione finale 2018 o 2017/18 (a seconda della tipologia di misura).

Specifiche misure di indicatori e target sono definite anche per gli obiettivi delle Aree Dirigenziali. A partire dal 2019 oltre alla valutazione quantitativa dell'obiettivo legata al raggiungimento del target, è presente anche un indicatore qualitativo che dà conto del livello sostanziale di conseguimento dell'obiettivo.

***d) valutazione della performance organizzativa tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini e utenti.***

Per la revisione della valutazione della performance organizzativa 2018 sono state attivate molteplici attività che hanno riguardato:

- L'analisi dei feedback pervenuti in seguito alla predisposizione della Relazione Unica 2017 da parte dei Direttori di Dipartimento e dei colleghi PTA;
- L'analisi dei processi in capo ai Dipartimenti anche in relazione all'istruttoria in corso per la riorganizzazione a cura dell'Area Risorse Umane;
- L'analisi delle attività delle Scuole sulla base delle Carte dei Servizi;

- L'analisi delle attività dei Poli sulla base dei siti web delle strutture;
- La condivisione dei questionari con un Focus Group composto da 6 colleghi Segretari di Dipartimento, rappresentativi di strutture con diverse specificità;
- La condivisione con tutti i Segretari di Dipartimento tramite invio per mail del questionario e la richiesta di mappatura di alcuni processi in capo alla Scuola.
- Incontri specifici con Poli e Scuole

Sulla base di tali attività sono quindi stati individuati i seguenti elementi di miglioramento, che hanno riguardato:

- Introduzione di alcune domande rivolte agli studenti per la valutazione delle strutture;
- Individuazione di items attribuibili ai Poli se presenti, in caso contrario ai Dipartimenti;
- Mappatura di alcune specificità (ad esempio per i Dipartimenti di Medicina per cui molte attività sono gestite dall'Azienda Ospedaliera);
- Selezione di 46 items attribuibili a processi di Dipartimenti/Scuole/Poli.

***In merito all'ultimo punto, si invita a descrivere con particolare dettaglio gli esiti delle indagini di Customer Satisfaction (CS) utilizzati per le valutazioni delle varie categorie di personale tecnico amministrativo e per le diverse strutture di Ateneo (inclusa l'indagine sul Benessere Organizzativo (BO)), con un riepilogo dei dati relativi alla partecipazione e ai risultati per le varie strutture dell'Ateneo.***

Per gli esiti delle indagini di Customer Satisfaction si rimanda alla Relazione Unica che sarà approvata dal CdA del prossimo 16 luglio, mentre per quanto riguarda i risultati dell'indagine sul Clima Organizzativo si rimanda al link <https://www.unipd.it/trasparenza/clima-organizzativo>

***Il NdV/OIV chiede inoltre di fornire un resoconto sugli alcuni elementi utili per rispondere ai quesiti specifici proposti dall'ANVUR nelle Linee Guida per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione (versione del 18 aprile 2019) <http://www.anvur.it/news/ava-e-performance-linee-guida-per-la-relazione-annuale-del-ndv/> . Si allega a tal fine una selezione degli elementi sul quale il NdV/OIV ritiene utile acquisire informazioni anche direttamente dall'Ateneo (cfr. allegato A/1-1).***

- 1) Nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o ad altre strutture decentrate)? Descrivere le modalità di coinvolgimento dei dipartimenti (es. top-down - reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance; bottom-up - costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici). Indicare e descrivere se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti.***

Si veda il punto B

- 2) Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti? In caso affermativo, viene esplicitato un aggancio alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio)?***

L'esplicitazione del conseguimento degli obiettivi è presente nella Relazione Unica 2018, in particolare all'interno degli allegati contenenti i risultati degli obiettivi delle Aree. Per quanto riguarda gli obiettivi pluriennali sono stati riproposti nella predisposizione delle Schede delle Aree per l'anno 2019. In alcuni casi gli obiettivi possono essere stati, in fase di pianificazione, rivisti (si veda l'Allegato 2 del Piano della Performance 2019-2021).

- 3) Descrivere il sistema di controllo di gestione attivo in Ateneo (se viene gestito mediante un sistema informativo di supporto, se prevede un sistema di contabilità analitica, se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori, esplicitare esempi di interventi sulla performance eseguiti a seguito di verifiche tramite il sistema di controllo e gestione ecc.).**

Nel corso del 2018 l'Ateneo di Padova ha avviato un progetto utile a supportare l'Università nella costruzione logica di un sistema di contabilità analitica ai fini dell'elaborazione di un modello finalizzato al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- la costruzione di un piano dei centri di costo dell'Ateneo, funzionale alle esigenze di reportistica analitica della direzione, e articolato secondo le esigenze strategiche e gestionali dello stesso;
- la determinazione del costo pieno (full-cost) dei centri di costo, in base ad un processo di riallocazione contabile dei costi diretti e indiretti dell'Ateneo nonché dei ricavi;
- la determinazione, in via sperimentale, del costo pieno di alcuni oggetti di costo di un Dipartimento "Pilota" dell'Ateneo.

Attualmente l'adozione è ancora in via sperimentale e nel corso del 2019 verrà assestato il modello sulla base del ricalcolo dei costi con i dati derivanti dall'esercizio economico-finanziario 2018. Per tale motivo, pertanto, il modello non è ancora utilizzato effettivamente nel sistema di controllo di gestione dell'Ateneo. Ad ogni buon conto sono previsti momenti di condivisione del modello a partire dalla seconda metà del 2019, per aumentare la consapevolezza di tutti i principali attori amministrativi dell'Ateneo nei confronti della determinazione e quantificazione dei costi per centro di costo.

Inoltre, nell'ambito del progetto Good Practice quest'anno verrà avviata una rilevazione di efficienza per singole attività dell'Amministrazione Centrale. I dati rilevati consentiranno di analizzare e valutare l'efficienza e la pesatura delle Aree dell'Amministrazione Centrale a seguito della riorganizzazione.

Al momento il Controllo di Gestione non si avvale di sistemi informativi specificatamente dedicati ma all'interno dell'Ateneo si sta lavorando alla costruzione di cruscotti direzionali a supporto della Governance contenenti i dati di Performance degli indicatori per l'allocazione delle risorse alle strutture. Per quanto riguarda l'allocazione dei punti organico per il PTA è già disponibile un'applicazione Qlik che gestisce i dati per la pesatura dei Dipartimenti.

- 4) Con riferimento all'ascolto dell'utenza e alle sue ripercussioni sulla valutazione della performance organizzativa, la rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente (riportare indicazioni per il 2017, 2018 e 2019)? Se sì, in che modo? Riportare qualche esempio concreto. Riportare i dati e le considerazioni più significative rispetto alla partecipazione alle indagini. Riportare eventuali interventi correttivi effettuati o che si ritiene di voler effettuare agli strumenti attualmente utilizzati.**

Si veda la risposta al punto D.

- 5) Con riferimento all'integrazione tra performance e bilancio, descrivere se e secondo quali metodologie gli obiettivi del ciclo corrente sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti. Indicare se (e come) a seguito delle attività di monitoraggio delle performance si è proceduto a variazioni nelle risorse assegnate.**

In questa fase non è ancora possibile collegare risultati di anni precedenti in modo strutturato e formalizzato alla programmazione degli obiettivi dell'anno in corso. In fase di assestamento di bilancio viene tenuto



ovviamente in considerazione il grado di raggiungimento degli obiettivi e l'integrazione avviene in fase di eventuale richiesta di rimodulazione del budget assegnato, anche se tale processo non trova riscontri procedurali formalizzati.

**6) Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico? Quali strumenti sono stati utilizzati? Sono state effettuate proposte di modifica (riportare eventuali esempi)? Il NdV è stato coinvolto a livello formale/informale (riportare eventuali esempi)?**

Sono state diverse le occasioni di condivisione e comunicazione:

- Incontro del Direttore Generale con i Dirigenti sia per la negoziazione all'interno del Piano della Performance degli obiettivi che per la condivisione;
- Incontro con i Segretari di Dipartimento per gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale;
- Incontro di monitoraggio degli obiettivi del Piano della Performance 2018-2020 nel corso del quale ha partecipato anche un componente del Nucleo di Valutazione
- 3 incontri con i valutatori ovvero Direttori di Ufficio, Direttori di Dipartimento, Segretari e tutti i valutatori delle altre strutture per condividere il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (23 gennaio 2019, 31 gennaio 2019, 6 febbraio 2019)

Sono previsti inoltre incontri di condivisione e diffusione dei risultati della Performance organizzativa:

- con i Direttori di Dipartimento (19 giugno 2019)
- con tutto il Personale (1 luglio 2019)

**7) Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?**

Per quanto riguarda le varie occasioni di condivisione si rimanda al punto 6).

Sono stati inoltre prodotti dei documenti di Sintesi e di più immediata lettura quali:

- lo short summary del piano della Performance 2018-2020 (pubblicato sul sito)
- Il sistema di misurazione e valutazione della Performance in Pratica (pubblicato sul sito)

In particolare il secondo documento è stato condiviso con tutto il personale tramite una comunicazione ad hoc del Direttore Generale.

La presente relazione è stata elaborata con il supporto dell'Ufficio Controllo di Gestione

Il Responsabile del ciclo della Performance  
Dott. Marco Porzionato





## ALLEGATO B

Prospetto tempi completamento attività: **inserire i tempi effettivi, ove mancanti, per ciascuna attività**

Attività	Data stabilita dalla normativa o dal Sistema di Misurazione valutazione della Performance	Data di approvazione/ conclusione attività 2019 (anticipo/posticipo rispetto al 2018)	Data di approvazione/ conclusione attività 2018 (anticipo/posticipo rispetto al 2017)	Data di approvazione/ conclusione attività 2017 (anticipo/posticipo rispetto al 2016)	Data di approvazione/ conclusione attività 2016 (anticipo/posticipo rispetto al 2015)
Aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance previo parere favorevole e vincolante del NdV/OIV – ciclo t	Ragionevolmente dicembre dell'anno precedente (vedi note ANVUR) <sup>1</sup> SMVP 2018: tempistiche non indicate SMVP 2019: 31 gennaio	SMVP approvato dal CdA il 28/05/2019 (2 mesi dopo)	SMVP approvato dal CdA il 20/03/2018 (4 mesi prima)	SMVP approvato dal CdA il 25/07/2017	SMVP di aprile 2011
Pianificazione strategica	Ragionevolmente dicembre dell'anno precedente (vedi note ANVUR)  SMVP 2019: durata triennale, eventuali aggiornamenti secondo necessità		Assestamento degli obiettivi strategici e individuazione dei valori obiettivo ( <i>milestone</i> annuale) e dei valori strategici di riferimento per indicatori CdA 30/01/2018	Definizione obiettivi strategici CdA 20/12/2016 Inoltre lo stesso anno sono state approvate le "Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della Performance: Obiettivi e Valutazione", approvato dal CdA il 15/11/2016	Nella fase di transizione è stata definita, nell'ambito del Piano della Performance 16-18, una sinossi che recepisce tutte le indicazioni per le azioni strategiche da intraprendere. In essa vengono ricordati i contenuti approvati in sede di presentazione del Bilancio di previsione annuale 2016 e le singole azioni, avviate e/o in corso di sviluppo, implementate dal nuovo rettorato, reperibili sul sito di Ateneo alla pagina: <a href="http://www.unipd.it/prorettori-delegati">http://www.unipd.it/prorettori-delegati</a> <sup>2</sup> .  Sono state inoltre deliberate le "Linee strategiche in materia di riorganizzazione amministrativa" dal CdA del 21/12/2015

<sup>1</sup> Secondo la Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 del 20/12/2017, "...il SMVP dovrebbe essere aggiornato con un ragionevole margine di anticipo rispetto all'emanazione del Piano Integrato...". Inoltre, sempre secondo la medesima nota, "Non è invece ammissibile l'emanazione del Piano senza che sia in vigore un SMVP approvato con parere vincolante del NdV-OIV."

<sup>2</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>



Equilibri di Bilancio e collegamento delle risorse agli obiettivi strategici	SMVP 2018: settembre SMVP 2019: ottobre-novembre 2018	Approvazione degli equilibri di bilancio (CdA 23/10/2018)	Equilibri generali del Bilancio di previsione per il triennio 2018-2020 CdA 24/10/2017 (fase a regime nell'ambito del SMVP a decorrere dal 2018)	Non presente	Non presente
Definizione budget di struttura e collegamento con gli obiettivi	SMVP 2018: novembre SMVP 2019: novembre-dicembre	Approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019 (CdA 18/12/2018) <sup>3</sup>	Collegamento con gli obiettivi strategici negli equilibri di bilancio CdA 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 delibera 429/2017 CdA 19/12/2017)	Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019 (delibera 542/2016 CdA 20/12/2016)	Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2016 e triennale 2016-2018 (delibera 610/2015 CdA 21/12/2015)
Pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Direttori di Ufficio e dei Responsabili di Settore	SMVP 2018: ottobre-novembre SMVP 2019: dicembre-gennaio	Approvazione del Piano Integrato della Performance che contiene gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai dirigenti: CdA 01/03/2019 (20 gg prima)	Pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti CdA 20/03/2018 delibera 85/2018 Procedura per i Direttori di Ufficio in corso di apertura (giugno 2018). I responsabili di Settore sono nuove figure previste dal 2018	Pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti CdA 21/03/2017 delibera 108/2017 Caricamento in procedura per i Direttori (nuovo portale performance): avvio: luglio 2017 Prot. 288954 del 31/07/2017 conclusione: novembre/dicembre 2017	avvio: aprile 2016 Prot. 125976 del 06/04/2016 conclusione: Luglio/ settembre 2016 (1 mese prima)
Pianificazione degli obiettivi dei segretari, dei responsabili della gestione tecnica delle strutture (Dipartimenti, Centri, Poli)	SMVP 2018: novembre-dicembre SMVP 2019: dicembre-gennaio	Avvio Pianificazione 2019 con comunicazione Prot. n° 510388 del 21/12/18 (inviata ai Responsabili) periodo previsto: gennaio - marzo 2019; scad. 31/03/2019. conclusione lavori: in chiusura (ad oggi mancano l' 1,4% delle schede).	Pianificazione degli obiettivi dei Segretari per ambito 2 assegnati da Direttore Generale con delibera 85/2018 nel CdA del 20/03/2018. Per gli altri obiettivi dei Segretari (assegnati dai Direttori) la procedura è in fase di avvio.	Pianificazione degli obiettivi dei Segretari CdA 21/03/2017 delibera 108/2017 (obiettivi dei Segretari per ambito 2 assegnati da Direttore Generale). Caricamento in procedura (nuovo portale performance): avvio: luglio 2017 Prot. 288954 del 31/07/2017 conclusione: novembre/dicembre 2017	marzo 2016 - obiettivi già definiti nel Piano integrato 2016. (1 mese prima)

<sup>3</sup> Da normativa: 31 dicembre dell'anno precedente all'esercizio di riferimento (D.Lgs.18/2012)



Pianificazione scheda comportamenti e obiettivo operativo "opzionale" per il personale tecnico-amministrativo (PTA)	SMVP 2018: novembre-dicembre SMVP 2019: gennaio-febbraio	Avvio Pianificazione 2019 con comunicazione Prot. n° 510388 del 21/12/18 (inviata ai Responsabili) e con comunicazione Prot. n° 116551 del 01/03/2019 (inviata a tutto il PTA) periodo previsto: gennaio - marzo 2019; scad. 31/03/2019. conclusione lavori: in chiusura (ad oggi mancano l' 1,4% delle schede).	Avvio Pianificazione 2018 con comunicazioni Prot. n° 343354, 343138 e 343354 del 27/07/2018, scadenza 30/09/2018 conclusione lavori: novembre/dicembre 2018	Caricamento in procedura (nuovo portale performance): avvio: luglio 2017 Prot. 288954 del 31/07/2017 conclusione: novembre/dicembre 2017	<u>avvio</u> : aprile 2016 Prot. 125976 del 06/04/2016 <u>conclusione</u> : Luglio/ settembre 2016 (1 mese prima)
Piano integrato della Performance	Da normativa: 31 gennaio	Approvazione del Piano Integrato della Performance: CdA 01/03/2019 (20 gg prima)	approvato dal CdA il 20.03.2018 (stessa tempistica)	approvato dal CdA il 21.03.2017 (stessa tempistica)	approvato dal CdA il 22.03.2016 (un mese dopo)
Monitoraggio degli obiettivi per le categorie previste da SMVP (DG e Dirigenti)	SMVP 2018: 20 luglio SMVP 2019: 30 settembre	(da non compilare)	Approvazione della Relazione sul monitoraggio degli obiettivi contenuti nel Piano della performance 2018-2020 (Decreto del DG Rep.2505/2018 del 20/07/2018) (2 mesi prima)	Monitoraggio dei Dirigenti al 30/09/2017 non formalizzato (come da lettera inviata al NdV prot. N. 213088 del 01/06/2018)	luglio 2016 (stessa tempistica)
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	SMVP 2018: febbraio-aprile	Avvio Valutazione 2018 con comunicazione Prot. n° 510388 del 21/12/18 (inviata ai Responsabili) e con comunicazione Prot. n° 116551 del 01/03/2019 (inviata a tutto il PTA) periodo previsto: gennaio - marzo 2019; scad. 31/03/2019. conclusione lavori: valutazione 2018 conclusa a giugno 2018	avvio: marzo 2018 Prot. 145603 – 145678 – 145672 del 20/03/2018 conclusione: giugno 2018	Avvio: aprile 2017 Prot. 144628 del 06/04/2017 conclusione: giugno/agosto 2017.	<u>avvio</u> : aprile 2016 Prot. 125976 del 06/04/2016 <u>conclusione</u> : Luglio/ settembre 2016 (stessa tempistica)
Relazione sulla Performance del ciclo precedente	Da normativa: 30 giugno (inclusa la validazione del NdV/OIV) SMVP 2018: 31 maggio		Approvazione della Relazione Unica di Ateneo 2017 contenente la Relazione sulla Performance 2017: CdA 03/07/2018	approvata dal CdA il 25/07/2017 (stessa tempistica)	approvata dal CdA il 19.07.2016 (due mesi prima)