



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELL'INSUBRIA**

**Relazione annuale del Nucleo di Valutazione
Valutazione della *performance*
anno 2017**

(art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D. Lgs. n. 150/2009)

15 luglio 2018



Via Ravasi, 2 – 21100 Varese (VA) – Italia
Tel. +39 0332 21 9101-9102-9103 – Fax +39 0332 21 9309
Email: nucleo.valutazione@uninsubria.it – PEC: ateneo@pec.uninsubria.it
Web: www.uninsubria.it
P.I. 02481820120 - C.F. 95039180120
Chiaramente Insubria!

Piano II
Uff. 2.019.0



Sommario

1. Premessa.....	3
2. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance.....	4
2.a Processo di definizione del Piano.....	4
2.b Integrazione con le strategie.....	5
2.c Integrazione con il ciclo di bilancio	6
2.d Pianificazione della <i>performance</i> organizzativa	7
3. Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla <i>performance</i>.....	11
4. 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 <i>performance</i>	12



1. Premessa

Nelle ultime Linee Guida per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, pubblicate a maggio 2018, ANVUR ha introdotto due sezioni facoltative, oltre a quella sul funzionamento previsto dalla norma (D.Lgs 150/2009), nelle quali i Nuclei possono fornire le ragioni della validazione della Relazione sulla *performance* e le spiegazioni in merito a come hanno applicato le principali novità introdotte dal D.Lgs 74/2017.

Quanto al funzionamento complessivo del sistema di valutazione, ANVUR ha chiesto ai Nuclei di illustrare gli sviluppi registrati rispetto all'anno precedente e di soffermarsi in particolare sui tre argomenti di seguito riportati:

- Integrazione tra ciclo di *performance* e ciclo di bilancio.
- Declinazione della pianificazione della *performance* a livello di strutture decentrate.
- Qualità della “filiera” obiettivi – indicatori – target.

ANVUR ha inoltre predisposto una scheda per l'analisi del ciclo integrato di *performance* che il Nucleo di Valutazione dell'Insubria ha utilizzato per redigere questa sezione della Relazione annuale, unitamente ai seguenti documenti di riferimento:

- *Piano Integrato 2017-2019*, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 25 gennaio 2017;
- DDG 28 aprile 2017, n. 366, con il quale sono stati approvati gli obiettivi 2016 per il personale tecnico-amministrativo, e successivi decreti di rimodulazione (DDG 431/2017, DDG 616/2017, DDG 897/2017);
- *Piano Integrato 2018-2020*, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 24 gennaio 2018;
- DDG 9 febbraio 2018, n. 94, con il quale sono stati approvati gli obiettivi 2018 per il personale tecnico-amministrativo;
- DDG 21 maggio 2018, n. 372, con il quale sono state approvate le modifiche agli obiettivi 2018 per il personale tecnico-amministrativo;
- *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*, aggiornato a gennaio 2018;
- *Proposta di valutazione della performance del Direttore Generale relativa all'esercizio 2017*, approvata dal Nucleo il 9 maggio 2018;
- *Relazione sulla performance 2017* a cura dell'Amministrazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 13 giugno 2018

2. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della *performance*

2.a Processo di definizione del Piano

Punti di attenzione

- 1.1 *Quali soggetti (interni e/o esterni) sono stati coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano? Con quali modalità?*
- 1.2 *A quali altri documenti di programmazione o analisi sono correlati i contenuti del Piano? (es.: Programma di mandato, Piano Strategico, Programmazione Triennale MIUR, Relazione di accompagnamento al Bilancio consuntivo; Bilancio Previsionale; Indagini di contesto, indagini sul clima o sul benessere organizzativo, customer satisfaction, ecc.)*
- 1.3 *L'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP su cui il NdV ha espresso il proprio parere?*

I soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, nel processo di definizione del Piano sono:

la *governance* di Ateneo, che provvede alla definizione e all'aggiornamento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, tenendo conto anche del livello e della qualità dei servizi da garantire ai cittadini; In particolare:

il Consiglio di Amministrazione che approva:

- gli ambiti nei quali andranno contestualizzati gli obiettivi di struttura del personale tecnico amministrativo e che verranno utilizzati per la pianificazione e allocazione delle risorse nel budget;
- l'aggiornamento del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*;
- il *Piano integrato delle performance* e la *Relazione sulla performance*;

il Direttore Generale che:

- declina gli ambiti approvati in Consiglio di Amministrazione in linee di intervento;
- coinvolge tutti i responsabili, i dirigenti, i Direttori di Dipartimento e il Presidente della Scuola, nel processo di definizione degli obiettivi di struttura e delle attività formative necessarie per il raggiungimento degli obiettivi;
- assegna gli obiettivi di struttura al personale ed effettua il monitoraggio degli stessi;
- approva eventuali rimodulazioni.

Il Nucleo di Valutazione che:

- verifica l'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati;
- segnala al Direttore Generale la necessità e l'opportunità di interventi correttivi;
- effettua il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione;
- propone la valutazione del Direttore Generale;
- valida la *Relazione annuale sulla performance*;
- verifica l'adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali.

Intervengono inoltre: gli Stakeholder (studenti, personale docente e tecnico amministrativo, enti e imprese), attraverso:

- indagini di *customer satisfaction*, sugli insegnamenti erogati (da parte degli studenti frequentanti) e sui servizi (da parte di studenti, personale docente e tecnico amministrativo all'interno del progetto *Good Practice*¹);
- la rappresentanza degli studenti negli organi di Ateneo (CdA, Senato, consigli di Dipartimento, consigli di corso di studio, ...) e nelle Commissioni paritetiche Docenti Studenti.

Il Piano è fondato sui seguenti documenti di programmazione o analisi:

- il *Programma di mandato* (programma elettorale), riferito al sessennio 2012/2018, in cui i candidati Rettore e Pro Rettore Vicario hanno delineato le principali azioni da svolgere nel periodo indicato e i successivi aggiornamenti presentati nei vari incontri pubblici;
- il *Documento di programmazione triennale dell'Ateneo*. Quello più recente è stato predisposto per il triennio 2016-2018 ai sensi dell'art. 1-ter, comma 1, del D.L. 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla L. 31 marzo 2005, n. 43;
- il *Documento di Politiche di Ateneo e Programmazione*, necessario per l'attivazione di nuovi corsi di studio, approvato a febbraio 2018 e trasmesso al MIUR in occasione della richiesta di attivazione di due nuovi corsi di laurea;
- gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* condotti nell'ambito del progetto *Good Practice*.

Il Nucleo di Valutazione ritiene l'iter seguito nella redazione del Piano coerente con quanto esplicitato nel *Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance* (SMVP), in particolare nel Paragrafo 1.4 e Figura 1.

2.b Integrazione con le strategie

Punti di attenzione

- 2.1 *Vi è una sezione nel Piano in cui vengono descritte le strategie generali dell'Ateneo? Se sì, sono indicati degli obiettivi strategici corredati da indicatori e target?*
- 2.2 *Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale?*
- 2.3 *In che modalità la pianificazione strategica è stata declinata a livello di (o è stata costruita partendo dalle) strutture decentrate (Dipartimenti, Centri, Scuole, ecc.)?*

L'integrazione con la programmazione strategica è stata già esplicitata espressamente nel *Piano Integrato 2016-2018*, in un apposito paragrafo intitolato "Integrazione con la programmazione strategica". In questo documento, però, l'integrazione era condizionata dalla mancanza di un documento unico di programmazione strategica di Ateneo, aspetto

¹ L'Ateneo partecipa, da diversi anni, al Progetto *Good Practice*, promosso dal Politecnico di Milano, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei propri servizi amministrativi attraverso analisi comparative di efficienza ed efficacia. Esso utilizza la tecnica del "activity based costing – ABC" e mira al monitoraggio costante della performance e dell'efficienza dei servizi amministrativi degli Atenei e, attraverso il *benchmarking*, promuove buone pratiche. I risultati vengono presentati e discussi annualmente in Ateneo in un incontro che vede il coinvolgimento di tutto il *management*.

evidenziato sia nella Relazione del Nucleo di Valutazione che nel *feedback* di ANVUR.

Nel *Piano integrato 2017-2019* è stata migliorata la descrizione sia del processo di pianificazione strategica (si veda la Figura 4), sia del passaggio dalla strategia alla pianificazione operativa degli obiettivi e delle attività amministrative.

Sono stati, inoltre, meglio definiti e correlati obiettivi, indicatori e target, sia a livello strategico, sia di struttura.

Nel *Piano integrato 2018-2020* è stata migliorata ulteriormente la descrizione del processo di pianificazione strategica (in particolare cfr. la Figura 4) dove si è evidenziato che i risultati raggiunti saranno utilizzati per la pianificazione successiva. Sono così stati evidenziati i quattro punti per il miglioramento continuo (ciclo *Plan-Do-Check-Act*).

La Pianificazione strategica è stata declinata a livello di strutture decentrate (Dipartimenti, Centri, Scuola) in quanto sono stati assegnati loro obiettivi di struttura. In fase di assegnazione avviene il coinvolgimento delle strutture decentrate.

La coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi è data dal percorso di definizione degli obiettivi descritto nel *Piano*. A titolo di esempio si cita il percorso per uno di questi obiettivi: a partire dall'ambito dell'obiettivo strategico "Rafforzamento della vocazione internazionale, sia a livello didattico, sia di ricerca", è stata individuata la linea di azione "Adesione alla strategia europea denominata "*Human Resource Strategy for Researchers – HRS4R*", che ha comportato l'assegnazione di obiettivi operativi a vari Unità organizzative coinvolte nelle attività necessarie al raggiungimento della certificazione.

2.c Integrazione con il ciclo di bilancio

Punti di attenzione

- 3.1 *Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)?*
- 3.2 *Vi è collegamento esplicito tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance? Se sì, fino a che livello? (Direzione generale, dirigenti e direttori di dipartimento, responsabili di ufficio)*
- 3.3 *Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli?*
- 3.4 *Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica?*

Per quanto riguarda l'integrazione con la *performance* economico-finanziaria, essa era assente nel *Piano 2016-2018*, criticità rilevata da ANVUR nel *feedback* e dal Nucleo di Valutazione nella relazione.

Nel *Piano 2017-2019* è stato introdotto un paragrafo in cui sono descritti i passaggi che l'Ateneo sta facendo per realizzare l'integrazione finanziaria. Il processo è stato avviato con il *Budgeting 2017-2019*. In particolare l'Ateneo, sfruttando le funzionalità del modulo *U-BUDGET* di *U-GOV*, ha inserito tra le dimensioni obbligatorie della pianificazione anche gli obiettivi. Operativamente questa scelta ha determinato, nella fase di inserimento della proposta di budget, l'obbligo di agganciare le risorse richieste ad uno specifico obiettivo.

La scelta di introdurre la *dimensione obiettivo* ha permesso l'elaborazione di report che mettano in evidenza e correlino sia l'adeguata assegnazione, sia la coerenza di utilizzo del budget, a livello di macro-obiettivi.

Nel *Piano 2018-2020* è stato fatto un ulteriore passo in avanti nel perfezionare questo tipo di reportistica, grazie ad un possibile raccordo tra *U-GOV* e *U-BUDGET*.

Nella configurazione 2018 l'Ateneo ha deciso di attivare la funzione di *rolling*, che a partire da uno scenario dell'esercizio precedente, permette di rendere disponibili le schede di *budget* create nello scenario sorgente, copiandole in un nuovo scenario di destinazione e permettendo un'eventuale revisione. Si è quindi impostato un processo di *budgeting* a scorrimento, che favorisce la formulazione di proposte di *budget* ben strutturate e motivate anche in un'ottica pluriennale.

Questa impostazione del lavoro va nella direzione dell'integrazione e pertanto il Nucleo di Valutazione valuta positivamente lo sforzo compiuto. Una piena integrazione è ancora da conseguire e per questo si suggerisce un allineamento temporale tra la fase di *budgeting* e la fase di definizione degli obiettivi, al fine di consentire una completa esplicitazione del legame tra obiettivi assegnati e risorse dedicate.

Si suggerisce, inoltre, una progressiva integrazione di tutti gli ambiti strutturali, in modo da definire una visione sistemica, raccordando, oltre alla pianificazione finanziaria, anche quella relativa alle risorse umane, di particolare importanza nella fase di eventuale ri-negoziazione degli obiettivi, alla qualità della didattica, alla logistica etc.

2.d Pianificazione della *performance* organizzativa

Punti di attenzione

- 4.1 Il concetto di *performance organizzativa* nel Piano viene inteso come *performance di ateneo* (istituzionale), *performance di struttura* o in entrambi i modi? In quest'ultimo caso, è chiara la distinzione tra i due livelli, anche in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi?
- 4.2 L'interpretazione della *performance organizzativa* è coerente con quanto indicato nel SMVP?
- 4.3 Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture? Se sì:
 - 4.3.1 il numero di schede è coerente con il numero di strutture effettivamente operative indicate nell'organigramma o nel regolamento di organizzazione e funzionamento? (Fino a che livello sono presenti delle schede - Direzioni, Aree, UO ecc.?)
 - 4.3.2 è indicato il nominativo del responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio?
 - 4.3.3 è prevista un'articolazione del Piano a livello di strutture decentrate?
 - 4.3.4 le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono in modo esaustivo gli obiettivi?
 - 4.3.5 nel caso di una pluralità di obiettivi è indicato il peso di ciascuno di essi sulla *performance complessiva* della struttura?
 - 4.3.6 è indicato il contributo di altre strutture per il perseguimento dei singoli obiettivi (obiettivi trasversali)? Se sì, sono coerentemente presenti i medesimi obiettivi nelle schede delle altre strutture interessate?
- 4.4 Vi è una distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto? Se sì, per i primi è indicata il valore di partenza che si intende migliorare (la baseline)?
- 4.5 La "filiera" obiettivi-indicatori-target è di buona qualità? In particolare:

- 4.5.1 *gli obiettivi sono espressi in modo chiaro e sintetico?*
- 4.5.2 *gli indicatori – siano essi qualitativi o quantitativi – sono adeguati (in numero e in formulazione) a misurare l'obiettivo cui si riferiscono?*
- 4.5.3 *i target sono coerenti con gli indicatori e sono sfidanti rispetto agli obiettivi?*
- 4.5.4 *le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obiettivi sono facilmente accessibili e riscontrabili?*
- 4.6 *Sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il NdV secondo quanto disciplinato dall'art. 6 novellato del D.Lgs 150/09? Tale tempistica è indicata esplicitamente nel SMVP?*

La *Performance* organizzativa descritta nel *Piano 2018-2020* è declinata nei due livelli di *performance* di Ateneo e di *performance* di struttura. Per ogni livello sono stati definiti obiettivi, indicatori e target ed è chiara la distinzione tra i due livelli.

La *performance* di Ateneo misura il raggiungimento degli obiettivi strategici, mentre la *performance* di struttura evidenzia il contributo della unità organizzativa al raggiungimento degli obiettivi di struttura assegnati, che discendono, a loro volta, dagli obiettivi strategici.

Per ciascun obiettivo di struttura è stato esplicitato il legame con le linee strategiche, le responsabilità sull'obiettivo e il coinvolgimento delle altre UOR.

I criteri per la definizione degli indicatori utilizzati per la misurazione degli obiettivi sono stati:

- significatività,
- controllabilità,
- misurabilità,
- indipendenza,
- coerenza.

Parametri legati alla caratterizzazione degli indicatori sono metrica, frequenza e trasparenza.

Il Nucleo di Valutazione ritiene che tali indicatori di qualità del sistema debbano essere rispettati ed adottati lungo tutto il flusso di dispiegamento degli obiettivi, dal livello strategico fino all'individuale.

Già nella precedente *Relazione* il Nucleo aveva, inoltre, suggerito che, anche nella definizione di obiettivi di tipo organizzativo e/o di gestione, la *performance* dovesse essere misurata in funzione dei risultati ottenuti e non delle attività realizzate.

Nella riunione del 25 gennaio 2018 il Nucleo di Valutazione ha esaminato una bozza degli obiettivi da assegnare alle strutture con DDG.

Rispetto a questo documento, su cui il Nucleo ha espresso apprezzamento, sono stati raccomandati i seguenti interventi migliorativi:

- Aggiungere una colonna che chiarisca la natura dell'impatto così categorizzata: efficacia, efficienza, qualità e reputazione.
- Nel momento in cui si definisce la natura dell'impatto, verificare che la misura sia con la stessa coerente (ad es. più quantitativa se di efficienza e più qualitativa se di efficacia).
- Nella descrizione dell'obiettivo, aggiungere degli elementi che aiutino a caratterizzarlo.
- Se la misura dell'obiettivo è commisurata al tempo, indicare gli elementi che la motivano e la rendono eventualmente propedeutica ad altri successivi adempimenti o al raggiungimento di altri obiettivi.

Infine, il Nucleo ritiene che il metodo di lavoro per mappatura dei processi e delle attività sia un punto di forza dell'Ateneo dell'Insubria e, per questa ragione, che sarebbe opportuno venisse più chiaramente esplicitato e valorizzato nei documenti relativi al ciclo della *performance*.

La mappatura, infatti, parte dal processo interuniversitario *PROCEDAMUS*² (coordinato dal Direttore Generale), dalle risultanze del progetto *Good Practice*, ed ha una valenza organizzativa che riguarda processi di miglioramento, servizi, trasparenza, anticorruzione.

La mappatura dei processi rende consapevoli dei punti di discontinuità tra la visione strategica e la sua implementazione da parte della struttura.

A fronte di un'osservazione dell'*as is* dei processi è possibile introdurre miglioramenti, rivedendone il flusso o la dotazione in termini di risorse strumentali e competenze. È inoltre in questo modo possibile migliorare il sistema delle deleghe per rendere ancora più fluido il passaggio da obiettivi a risultati, attraverso l'attribuzione di responsabilità a livello di struttura e successivamente di individui.

La consapevolezza del processo è essenziale per tutto il lavoro di cambiamento sia all'interno dell'Ateneo, sia a livello di sistema. Nel primo caso, la mappatura è punto di partenza per eventuali revisioni migliorative al fine di rendere coerenti le azioni rispetto agli obiettivi, anche di natura economica (si pensi all'approccio *Activity Based Costing* proprio del progetto *Good Practice*).

Nel secondo, la mappatura dei processi abilita il confronto e la standardizzazione di pratiche comuni in ambito settoriale (si pensi ai progetti *PROCEDAMUS* e *Good Practice*) per innalzare le *performance* e l'uniformità dei servizi del sistema universitario nel suo

² *Procedamus*, il progetto di formazione-intervento che individua la tabella di affari, attività e procedimenti amministrativi delle università, e un metodo di lavoro condiviso con moltissimi colleghi di altri atenei, di amministrazioni pubbliche e di professionisti, sugli archivi universitari e sugli archivi degli enti di ricerca. Per il 2017 sono stati integrati e ribaditi obiettivi finalizzati alla dematerializzazione di processi e procedure amministrative per gli studenti e alla redazione della tabella di affari, attività e procedimenti per le strutture didattiche, di ricerca e di servizio. Per maggiori dettagli www.procedamus.it

complesso.

Anche ANVUR ha segnalato questa come *best practice* nel rapporto di *feedback*.

L'Insubria è anche promotore di due progetti di formazione-intervento che si occupano di qualità dei servizi alla didattica:

- UniStud, Coordinamento nazionale delle Segreterie Studenti delle Università italiane, ideato nel 2014 dal Direttore Generale dell'Università degli Studi dell'Insubria
- MDQNext, Coordinamento organizzativo nazionale dei Manager didattici per la qualità - MDQ.

Con riferimento al monitoraggio intermedio, previsto nel SMVP a metà anno, Il Nucleo sottolinea che si tratta di una fase molto importante, e relativamente agli eventuali spostamenti, osserva che occorre analizzarli distinguendo le situazioni contingenti e occasionali da quelle circostanze strutturali che, se non risolte, hanno alta probabilità di verificarsi nei cicli successivi.

2.e Performance individuale

Punti di attenzione

5.1 *Che relazione c'è tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili? È la stessa per Direttore Generale, per i dirigenti e per i responsabili di posizione organizzativa?*

5.2 *I criteri di valutazione della performance individuali sono chiaramente indicati nel SMVP?*

La misurazione della *performance* organizzativa è una delle componenti della valutazione della *performance* individuale per tutto il personale, insieme alla valutazione della *performance* di Ateneo (*performance* del Direttore Generale) e alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

Ogni componente ha un peso diverso a seconda della figura professionale di appartenenza: per il Direttore generale la valutazione della *performance* individuale coincide con la valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati; per i dirigenti il 20% deriva dalla valutazione della *performance* del Direttore generale, il 70% deriva dalla valutazione della *performance* organizzativa; per il personale di categorie EP le percentuali sono rispettivamente 10 per la *performance* del Direttore Generale e 60 per la *performance* di struttura; per i responsabili di ufficio il peso della *performance* di struttura scende a 50; infine per il resto del personale la *performance* di struttura pesa per il 25%.

La *performance* del Direttore Generale concorre, seppur in percentuale variabile rispetto al ruolo, alla valutazione di tutto il personale. La *performance* di struttura ricade su tutto il personale afferente alla struttura in esame.

La valutazione delle competenze trasversali è differenziata per figure professionali e coinvolge tutto il personale. Le schede che verranno utilizzate sono allegate al *Piano*.

I criteri di valutazione della *performance* individuale sono chiaramente descritti nel SMVP: vi è una corrispondenza chiara tra risultato dell'obiettivo assegnato (sotto-soglia, soglia, intermedio e target) e punteggio associato, tra la valutazione media dei comportamenti organizzativi (varie aree valutate con un range da 1- scarso a 5- ottimo) e punteggio associato ed è spiegata con esempi la valutazione finale.

3. Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla *performance*

Il Nucleo ha esaminato la bozza della *Relazione sulla performance 2017* circa una settimana prima della sua approvazione definitiva. Il documento è stato valutato positivamente e sono stati rilevati miglioramenti nella coerenza e nella solidità del testo rispetto allo scorso anno.

Peraltro il Nucleo ha formulato dei suggerimenti alcuni dei quali sono stati poi recepiti nel documento definitivo.

Di seguito si riportano i suggerimenti puntuali in chiave di miglioramento, che nel complesso si auspica verranno accolti e seguiti il prossimo anno.

- Nella descrizione dei 3 momenti del ciclo della *performance* - programmazione (*Piano delle performance*), monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione - , manca, a “chiusura del cerchio”, la valutazione dei risultati ottenuti, che dovrebbe essere considerata ai fini della programmazione dell'anno successivo (il ben noto ciclo “plan, do, check, act”). Ed infatti, occorre evidenziare come il ciclo dell'anno precedente influenzi la pianificazione dell'anno successivo.
- Nel documento si fa riferimento all'analisi SWOT, ma si citano solo le criticità (la T finale – treats) e le opportunità (la O di opportunities). Mancano i punti di forza (la S di strength) e di debolezza (la W di weaknesses), peraltro presenti nel *Piano della Performance*.
- Le linee di azione riportate nel *Piano* potrebbero essere un po' più sviluppate. Ad esempio quelle relative alla ricerca sono legate all'internazionalizzazione, ma ve ne sono certamente altre, che nel documento non sono esplicitate, con riguardo allo sviluppo di filoni di ricerca, di strutture dipartimentali, di dottorati (ai quali più avanti si fa riferimento), etc.
- Nell'obiettivo strategico “miglioramento dell'efficacia dei processi formativi” compare la linea “dematerializzazione dei processi e ...”. Al riguardo, sarebbe più corretto parlare di “miglioramento dei processi e delle procedure (anche) attraverso la dematerializzazione (pur mantenendo l'enfasi sulla dematerializzazione).
- Il 98% degli obiettivi di struttura è risultato “target”. È necessario introdurre elementi di differenziazione negli obiettivi. Inoltre, sarebbe utile un'analisi qualitativa che tenga conto di ciò che non ha funzionato (posto che non incide sul raggiungimento dell'obiettivo stesso).

- In alcune circostanze gli obiettivi sono declinati in fase di lavorazione più che di output attesi. Si apprezza la copertura di molte aree di "business dell'ateneo" e di tutto il personale (segno di un Ateneo che si muove nel suo complesso e non solo al vertice e quindi teso al miglioramento in tutta la sua articolazione organizzativa).
- Il supporto all'organizzazione di convegni - obiettivo che se non chiarito a priori non consente in alcune circostanze di apprezzare la natura sfidante e comunque raggiungibile dell'obiettivo - andrebbe, quando possibile, definito in fase di assegnazione. Si suggerisce, per esempio, di fissare obiettivi di *performance* per gli eventi periodici (per es. notte dei ricercatori), magari in relazione agli anni precedenti (es. costi di gestione dell'evento più bassi, miglioramento dell'efficacia della comunicazione, gradimento misurato sul "percepito" da parte dei partecipanti di qualche componente di rilievo, ad esempio *customer* sulla organizzazione dello stesso, interesse soddisfatto, comunicazione adeguata, contenuti in linea con le attese etc.
- Si apprezza il lavoro di dematerializzazione/digitalizzazione di documenti (fascicolazione, portale etc.).
- In merito alle variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale (approvate con decreti del direttore generale), sarebbe opportuno un commento sintetico e generale sulle ragioni che le hanno determinate.
- Infine, si suggerisce un approfondimento sul commento dei dati *Good Practice* (in particolare le variazioni) per collegare gli stessi ai fenomeni che hanno determinato gli scostamenti con qualche confronto con altri atenei simili o che agiscono nello stesso contesto.

4. 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*

Il documento contenente il Sistema di misurazione è stato anticipato per email in data 19 gennaio ai componenti del Nucleo ed è stato approvato dal CDA in data 24 gennaio sotto condizione che il Nucleo esprimesse parere favorevole nella riunione del 25 gennaio.

L'approvazione anticipata da parte degli organi di Ateneo si è resa necessaria per rispettare la scadenza di approvazione del Piano entro il 31 gennaio.

Quanto al contenuto, il Nucleo ha espresso parere positivo sul *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* e al riguardo ricorda che anche ANVUR, nel feedback di dicembre 2016, ha indicato come elemento di forza il "Buon livello di maturazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* (specialmente individuale)".

Il Nucleo ha raccomandato, per il futuro, di anticipare l'aggiornamento del *Sistema* al mese di dicembre e ha formulato le seguenti raccomandazioni:

- Implementare nel *Sistema* un parametro che indichi la differenziazione nelle valutazioni. Si tratta in altri termini di considerare quanto un valutatore può differenziare le valutazioni (nei casi di unità sufficientemente numerose è opportuno provare ad evidenziare le differenze prestazionali per poter apprezzare i contributi reali delle persone al raggiungimento degli obiettivi prefissati).
- Descrivere meglio come avviene il monitoraggio intermedio relativo all'avanzamento degli obiettivi. Soprattutto nel caso di "rinegoziazione obiettivi" dovuta a una situazione documentata che impedisca il raggiungimento degli stessi, il monitoraggio intermedio consentirebbe *in itinere* una modifica, evitando il possibile contenzioso a fine anno. Più in generale, sarebbe opportuno descrivere meglio il rapporto valutatore/valutato, ovvero come avviene il *feed-back*, quali e quanti siano gli eventuali incontri, la possibilità di un valutatore intermedio, etc.
- Prevedere un diverso meccanismo di conciliazione rispetto all'attuale, che tenga distinti i giudizi valutativi da elementi disciplinari (magari prevedendo una commissione ad hoc).

L'amministrazione ha anticipato per email in data 19 gennaio anche il *Piano integrato 2018-2020* che è stato approvato dal CdA il 24 gennaio 2018. Il Nucleo ha espresso apprezzamento per il documento e, per il futuro, raccomanda di:

- Specificare come vengono diffusi i risultati dell'indagine sulla *customer satisfaction*, anche ai fini della trasparenza. Il Presidio potrebbe essere il destinatario di questi esiti.
- Migliorare l'aspetto relativo all'integrazione con l'aspetto economico-finanziario, cominciando, per esempio, a rilevare in maniera puntuale i costi "vivi" da sostenere e sostenuti per la realizzazione degli obiettivi.

Il Nucleo ha espresso, infine, apprezzamento per l'attenzione data alla formazione. Si tratta senza dubbio di un punto di forza del nuovo *Piano* che vede una buona integrazione tra *performance* ed esigenze formative, nella consapevolezza che la leva della formazione è fondamentale per l'innalzamento delle competenze, che devono risultare coerenti con la complessità degli obiettivi da raggiungere.