

**Relazione del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro" sul funzionamento complessivo del Sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a. del D.Lgs. n. 150/2009)**

**Anno 2017**

**1. PREMESSA**

La relazione ha lo scopo di documentare l'attività di monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale, evidenziandone i punti di forza e di debolezza e di rispondere alle sollecitazioni di ANVUR in merito allo sviluppo del sistema di gestione della performance.

Ai fini della redazione della presente relazione, il Nucleo di Valutazione ha preso in considerazione i seguenti documenti:

- Piano strategico di Ateneo 2016-2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 4.7.2016;
- Piano integrato della performance 2017-2019 (PI), approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27.1.2017;
- Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27.1.2017;
- Sistema di misurazione e valutazione della performance 2016-2018 (SMVP), approvato dal Consiglio di Amministrazione del 15.7.2016.

Il Nucleo di Valutazione ha anche avuto accesso diretto alla specifica piattaforma di gestione del ciclo della performance implementata dall'Amministrazione (portale) (disponibile all'indirizzo: [obiettivi.uniupo.it](http://obiettivi.uniupo.it)).

**2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il Nucleo di Valutazione, rileva che l'Ateneo ha continuato ad operare un progressivo allineamento per l'applicazione del sistema delineato dal D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017, e dalle delibere delle Autorità che si sono avvicinate sui temi in questione (CIVIT, ANVUR e Dipartimento per la Funzione Pubblica) e, raccogliendo anche le sollecitazioni del Nucleo e del feedback di ANVUR sul Piano integrato 2016-2018, ha provveduto a migliorare alcuni degli aspetti critici rilevati nella relazione dello scorso anno.

In particolare, nel PI e nel portale degli obiettivi ha provveduto a: evidenziare in quale modo gli indicatori degli obiettivi impattano sulla performance organizzativa; evidenziare in che modo gli indicatori condizionano la performance individuale e per quali soggetti; precisare chi valuta i risultati di performance dei vari soggetti/strutture; segnalare la periodicità di aggiornamento dei dati e degli indicatori.

Tuttavia, rimangono ancora dei punti di attenzione che dovranno essere affrontati, modificando o integrando il SMVP, quali: indicare la struttura organizzativa che presidia gli indicatori e quali sono i soggetti organizzativi che li validano; definire l'impatto dei risultati sul sistema premiante; definire le tempistiche di pianificazione, certificazione risultati, valutazioni e colloqui di feedback ai valutati.

### **3. INTEGRAZIONE CON LA STRATEGIA e PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Nei documenti analizzati e citati nella premessa, risulta apprezzabile la coerenza tra il Piano strategico di Ateneo e il PI e il collegamento tra la pianificazione strategica e il ciclo della performance esplicitato attraverso la definizione di Aree/Programmi strategici; Obiettivi strategici; Obiettivi operativi. Confermando in parte la struttura degli anni precedenti, anche per il 2017, l'Università degli Studi del Piemonte Orientale ha individuato delle aree strategiche coerenti con il mandato istituzionale, ancorché in parte diverse da quelle degli scorsi anni: *Governance* e qualità, Didattica, Ricerca scientifica, Alta formazione e terza missione, Internazionalizzazione, Immagine e rapporti istituzionali, Assetto immobiliare e logistico, Amministrazione, Finanza, Trasparenza e anticorruzione.

L'integrazione si realizza, come evidenziato nella figura seguente (fonte: figura 2 del PI):

<b>DOCUMENTO PROGRAMMATICO</b>	<b>ALBERO PERFORMANCE</b>	
<b>PIANO STRATEGICO 2016/2018</b>	<b>AREE &amp; PROGRAMMI STRATEGICI</b>	<b>PERFORMANCE DI ATENEO</b>
<b>PIANO INTEGRATO PERFORMANCE 2017/2019</b>	<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>
	<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>

Nel PI è evidenziata anche una Mappa strategica che ricomprende le 10 aree strategiche sopra indicate con i relativi obiettivi strategici cui riferire poi la performance organizzativa della Direzione generale. Gli obiettivi strategici appaiono correttamente ricondotti alle missioni definite nel Piano strategico.

Non sono identificate le performance organizzative delle strutture intermedie (Dipartimenti), ma all'interno del portale sono attribuiti obiettivi operativi a soggetti organizzativi di tali strutture cui viene attribuita quindi la sola performance individuale.

### **3.1 Definizione di Obiettivi, Indicatori e Target**

Nel PI gli obiettivi operativi appaiono coerenti con quelli strategici. Gli obiettivi con i relativi indicatori e i valori target sono disponibili nel portale. E' opportuno, tuttavia, che i target siano maggiormente dettagliati anche con valori di *baseline*. Sarebbe opportuna anche l'evidenziazione di un valore soglia (inferiore al valore target, ma valutabile comunque come positivo) e di un valore di eccellenza (superiore al target) della prestazione che consenta un'apprezzabilità più estesa del grado di raggiungimento dei risultati. Va, tuttavia, nuovamente rilevato che la quasi totalità degli obiettivi sono di tipo qualitativo e sono poco praticati gli obiettivi con indicatori quantitativi. Si rileva nel contempo che alcuni obiettivi non appaiono sufficientemente sfidanti. Si sottolinea ancora una volta l'opportunità che si inizi una riflessione su questo aspetto che porti ad un aumento di indicatori di performance quantitativi. Inoltre, non sono presenti obiettivi di efficacia percepita sull'erogazione dei servizi (analisi di *customer satisfaction*) pur se risulta al Nucleo che l'Ateneo abbia partecipato al progetto "Good practice" che offre da questo punto di vista tutti gli elementi utili per recuperare obiettivi di miglioramento. E' apprezzabile rilevare che uno degli obiettivi operativi abbia avuto come risultato la redazione di una relazione che riassume gli standard di livello atteso finalizzati alla costruzione di una rilevazione della customer satisfaction dei docenti, ma il Nucleo di Valutazione si attende che l'Amministrazione agisca per il futuro inserendo degli obiettivi espliciti in tema di mantenimento/miglioramento dell'efficacia percepita sull'erogazione dei servizi, almeno su quelli di maggiore interesse per la comunità accademica e per gli studenti.

Il Nucleo di Valutazione rileva altresì che negli obiettivi non è mai esplicitata direttamente la correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse necessarie per perseguirli né appare evidenziata l'eventuale necessità di risorse aggiuntive rispetto a quelle disponibili per il raggiungimento dei risultati previsti.

Il Nucleo di Valutazione apprezza la previsione contenuta nel PI di una modalità di effettuazione del monitoraggio intermedio. Tuttavia, è stato previsto che ciò avvenga all'interno del portale e non c'è una evidenza documentale disponibile che possa far valutare eventuali punti di attenzione al riguardo.

### **3.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

E' opportuno che siano meglio indicati le modalità ed i sistemi di rilevazione e misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Come ricordato in precedenza, non si è in grado di apprezzare le modalità con cui sono stati valutati gli stati di avanzamento e i risultati finali. In particolare, il Nucleo consiglia, ancora una volta, di indicare in modo più puntuale le metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa, gli attori coinvolti e responsabili nel/del processo di certificazione dei risultati.

## **4. PERFORMANCE INDIVIDUALE**

### **4.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e *target***

Il Nucleo di Valutazione rileva, dalla consultazione del portale, che negli obiettivi sono riportati gli indicatori di risultato (con l'attribuzione alle diverse fasi operative della relativa percentuale di peso nella gradazione del raggiungimento del risultato specifico) oltre che una ponderazione del singolo obiettivo sulla *performance* individuale e uno specifico *target* di prestazione (in allegato 1 un esempio). Il PI ha meglio chiarito la modalità con cui viene gestita l'assegnazione degli obiettivi e, in particolare, gli attori coinvolti nella pianificazione e assegnazione. La certificazione della presa visione da parte del diretto interessato non è descritta e sembra sottintesa con l'indicazione del nominativo nel caso del responsabile dell'obiettivo. Non è indicata la modalità con la quale avviene la fase di comunicazione degli obiettivi al restante personale. Per quanto riguarda dirigenti, responsabili di 1°, 2° e 3° livello è stata prevista la valutazione anche dei comportamenti organizzativi in misura percentuale crescente al ridursi del livello di responsabilità. Su questo il Nucleo apprezza che l'Amministrazione abbia raccolto le precedenti raccomandazioni al riguardo.

Per il restante personale la valutazione della performance individuale è il risultato dei soli comportamenti organizzativi.

### **4.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale**

Per quanto riguarda l'identificazione delle modalità di misurazione e valutazione delle *performance* individuali, il Nucleo di Valutazione rileva la mancanza di elementi documentali di riferimento che permettano di effettuare delle puntuali considerazioni di merito. Nella consultazione del portale appaiono per lo più, trattandosi di obiettivi di tipo qualitativo, alcuni allegati in forma di relazione che non sempre sono esaustivi per l'apprezzamento del risultato.

#### **4.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale**

Il PI identifica per gli obiettivi operativi due livelli di raggiungimento atteso: un livello di raggiungimento minimo per considerare positiva la valutazione, superiore al 70%; un livello di pieno raggiungimento dell'obiettivo pari al 100%. Come già accennato in precedenza la *performance* individuale prevede oltre al raggiungimento degli obiettivi operativi anche una valutazione dei comportamenti organizzativi che prende in considerazione elementi diversi a seconda del ruolo (dirigenti, personale titolare di posizione organizzativa, personale non titolare di posizione organizzativa).

#### **5. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA *PERFORMANCE* (fasi, tempi e soggetti coinvolti)**

Il Nucleo di Valutazione tenuto conto di quanto evidenziato fin qui ritiene di poter esprimere un parere sostanzialmente positivo in ordine alla struttura di base del PI per quanto riguarda l'individuazione delle aree strategiche a supporto del mandato istituzionale e all'individuazione di correlati obiettivi strategici ed operativi.

Si ritiene anche di poter considerare sostanzialmente conformi alle attese normative le fasi in cui si articola il ciclo della *performance*, il ruolo dei soggetti coinvolti (Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione, dirigenti e personale) ed i rapporti tra tali soggetti

Il Nucleo rileva la necessità di una maggiore attenzione agli aspetti documentali e metodologici e in particolare a quelli connessi alla formalizzazione delle metriche di misurazione e di valutazione dei risultati e alla correlazione tra risultati e premialità.

#### **6. INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO**

Il Nucleo segnala nuovamente la mancanza di sistemi di controllo di gestione a supporto del Sistema di Misurazione e Valutazione delle *performance*.

Il Nucleo suggerisce all'Ateneo di adottare per il futuro le azioni necessarie per garantire il raccordo tra la programmazione strategica, da cui discende il PI, e la programmazione di bilancio annuale e pluriennale oltre che di progettare ed attivare un sistema di controllo di gestione.

Il Nucleo apprezza la costituzione di una *Task Force* per la *Performance* e confida che tale scelta possa sostenere l'ulteriore miglioramento del sistema.

## **7. ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI *OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE***

L'Università del Piemonte Orientale ha adottato, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 27.1.2017 il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019 (PTPC) che contiene tra gli allegati il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2017-2019 (PTTI). Il Piano è pubblicato sul sito web di Ateneo, nelle specifiche pagine all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente".

Con riferimento agli obblighi di pubblicazione, questo Nucleo rimanda alle considerazioni effettuate ed alle conseguenti griglie pubblicate sul sito web d'Ateneo in occasione della rilevazione degli specifici obblighi di pubblicazione.

Risulta completata e pubblicata anche l'identificazione dei soggetti organizzativi responsabili degli obblighi di pubblicazione.

Si conferma la soddisfazione dei requisiti relativi ai contenuti minimi, alla visibilità dei contenuti, all'aggiornamento, all'accessibilità, all'usabilità, alla classificazione ed alla semantica, ai formati aperti ed ai contenuti aperti, secondo quanto previsto dalle "Linee guida per i siti web della PA". Il referente del procedimento di formazione, adozione ed attuazione del Programma, è il Dirigente della Divisione Risorse, dott. Paolo Pasquini.

Il procedimento di individuazione, elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati ed il processo posto in essere per la realizzazione delle iniziative per la trasparenza e l'integrità, seppur ancora perfezionabile in alcune parti, risulta perfettamente operante.

L'Amministrazione comunica che nel 2017 non sono state organizzate "giornate della trasparenza". Il PTTI prevede nel triennio considerato la realizzazione di almeno una giornata. Tuttavia, è proseguita, con modalità sia in presenza che on line, un'attività formativo/informativa in tema di "trasparenza, anticorruzione e codice di comportamento".

Si è dato corso, come da raccomandazione del Nucleo, ad un'indagine sul benessere organizzativo tra i dipendenti, i cui risultati sono già stati commentati e relazionati dal Nucleo stesso. Non risulta ancora definito un ruolo attivo per gli *stakeholders* esterni nel merito della trasparenza. Non sono state adottate misure per la rilevazione massiva del livello di interesse dei cittadini e degli altri *stakeholders* sui dati pubblicati e il sistema di monitoraggio interno del Programma.

## **8. ANTICORRUZIONE**

L'Università del Piemonte Orientale ha adottato, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 27.1.2017 il Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) 2017-2019.

Il Piano affronta in modo esaustivo l'inquadramento generale della tematica di prevenzione ed effettua l'analisi ponderata del rischio secondo le indicazioni ANAC nelle diverse aree di interesse. Nella definizione delle azioni non risultano, tuttavia, definiti i responsabili dell'attuazione delle stesse. Pur essendo la tematica anticorruzione e trasparenza una delle aree strategiche, non sono definiti obiettivi strategici e operativi diversi dall'adempimento minimo costituito dagli obblighi di pubblicazione e dalla redazione di piani e documenti.

Il Nucleo raccomanda che entrambi gli aspetti sopra evidenziati siano affrontati e migliorati nelle successive stesure del Piano.

## **9. INTEGRAZIONE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA**

Per quanto riguarda l'integrazione performance, anticorruzione e trasparenza nel PI è stata assicurata formalmente con i rimandi alle apposite sezioni PTPC e PTTI e, sostanzialmente, con una apposita area strategica cui però, come già rilevato nel paragrafo precedente, non risultano associati obiettivi diversi dalla redazione dei Piani.

## **10. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ**

Il Nucleo di Valutazione rileva che l'Amministrazione non ha definito degli standard di qualità per i propri servizi all'utenza anche se ha messo in atto dei sistemi di gestione dei reclami sui servizi. In particolare, è attivo nella home page di ateneo un servizio per contattare direttamente il Rettore in caso di reclami. Il servizio risulta prevalentemente utilizzato dagli studenti.

Risulta pubblicata sul sito nella sezione "Servizi erogati" della pagina Amministrazione Trasparente, la Carta dei servizi del sistema delle biblioteche. Non risultano definite altre carte dei servizi né tempi medi di erogazione dei servizi.

Raccogliendo un invito del Nucleo sono stati pubblicati alcuni dati rilevati sull'efficacia percepita da parte degli utenti sui servizi erogati, in particolare sui servizi informatici e di rete. Il Nucleo segnala l'opportunità di pubblicare anche gli altri dati relativi alle rilevazioni di efficacia percepita di cui al progetto "Good Practice".

## **10. UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Con riferimento alla valutazione dell'efficacia del Sistema nell'orientare i comportamenti del vertice politico-amministrativo e della dirigenza, nonché le decisioni di carattere strategico e/o operativo nell'ambito dell'aggiornamento del PI, al fine di migliorare la *performance* organizzativa ed individuale, non è possibile esprimere un parere significativo per mancanza di elementi specifici e/o documentali.

Sarebbe opportuno che l'organo di indirizzo politico-amministrativo affrontasse le questioni poste nella presente relazione in sede di approvazione della Relazione sulla performance.

## **11. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV**

Il Nucleo di Valutazione ha effettuato il proprio monitoraggio esaminando la documentazione fornita dalla Direzione generale, consultando il portale e i contenuti presenti nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito di Ateneo, verificando la corrispondenza tra quanto pubblicato sul sito, quanto previsto dalla normativa vigente e quanto dichiarato dal responsabile della Trasparenza.

Il Nucleo ha altresì mantenuto un costante rapporto con la Direzione generale dell'Ateneo al riguardo.

Il Nucleo è stato informato delle evoluzioni del processo in esame, segue le attività dell'Amministrazione e valuta in modo positivo lo sforzo compiuto dall'Amministrazione stessa per strutturare in modo adeguato l'intero processo integrato di valutazione della *performance*, trasparenza e anticorruzione. Il Nucleo rileva che molte delle raccomandazioni degli ultimi anni sono state recepite e il sistema è, oggi, sicuramente più efficace.

## **12. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS**

L'Università del Piemonte Orientale ha sempre rivolto ampio spazio al dialogo e al coinvolgimento degli *stakeholders*, con particolare riferimento agli studenti, alle loro famiglie, alle istituzioni, alle imprese, alla comunità scientifica, ai media e in senso lato al contesto sociale del territorio. Alla luce di ciò l'Amministrazione ha individuato due principali categorie di *stakeholders*:

- gli studenti e le loro famiglie;
- il contesto sociale e imprenditoriale del territorio.

L'attenzione dell'Ateneo verso gli studenti è testimoniata dall'inserimento, tra le aree strategiche, della didattica, e dai numerosi obiettivi operativi dedicati agli specifici servizi. Il coinvolgimento degli studenti nelle attività decisionali dell'Ateneo viene assicurato dalla partecipazione attraverso i propri rappresentanti nel Consiglio di Amministrazione e nel Senato Accademico e in tutti gli organi secondo la previsione statutaria. Sempre attraverso propri rappresentanti, periodicamente eletti dal corpo studentesco, viene assicurato il loro coinvolgimento nei principali progetti innovativi che impattano sulle attività ad essi più strettamente inerenti.

Il coinvolgimento della seconda categoria di *stakeholders* discende direttamente dalla *mission* che inquadra l'Università del Piemonte Orientale anzitutto come istituzione di ricerca, con eccellenze a livello nazionale e internazionale e allo stesso tempo profondamente radicata nel proprio territorio.

In questo contesto si segnala il coinvolgimento anche attraverso il supporto finanziario di Fondazioni Bancarie quali ad esempio la Fondazione Cariplo, la Fondazione Compagnia di San Paolo e la Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, a sostegno delle attività istituzionali di Ateneo.

La relazione con il contesto sociale ed istituzionale esterno si manifesta anche attraverso la previsione di rappresentanza di soggetti esterni nella struttura di *governance* dell'Ateneo e con la parallela presenza dell'Università nelle strutture di governo ed operative di enti ed organismi esterni. Alla presenza degli *stakeholders* esterni nella propria struttura di governo corrisponde, simmetricamente, un'attiva partecipazione dell'Università in enti ed organismi del territorio che operano a scopi di utilità sociale e la cui attività presenta ricadute significative sul territorio. Un ambito di relazione con il territorio particolarmente significativo sotto il profilo sociale è rappresentato dall'integrazione fra risorse universitarie e sistema sanitario locale, con riferimento sia all'attività assistenziale che alle attività di ricerca e didattica.

### **13. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

Il Nucleo di Valutazione raccomanda alla Direzione generale dell'Ateneo, oltre a quanto già puntualmente riportato nei contenuti nella presente relazione, di continuare a riaffermare l'attenzione per i temi oggetto dell'analisi e di far percepire in modo chiaro il proprio coinvolgimento al di là del rispetto delle modalità fissate dalla legge e dalle direttive delle diverse Agenzie.

Il Nucleo, prendendo atto dell'attività che l'Amministrazione sta già svolgendo, conferma, in particolare, la necessità di:

- valutare l'inserimento di una dimensione di apprezzabilità dei risultati generali di Ateneo come elemento di performance organizzativa;
- aggiornare il SMVP con le seguenti indicazioni: precisare la struttura organizzativa che presidia gli indicatori e quali sono i soggetti organizzativi che li validano; precisare chi certifica i risultati di performance dei vari soggetti/strutture; definire l'impatto dei risultati sul sistema premiante; definire le tempistiche di pianificazione, certificazione risultati, valutazioni e colloqui di feedback ai valutati; esplicitare il processo di raccordo tra programmazione finanziaria e performance;
- definire la performance organizzativa delle diverse strutture intermedie;
- aumentare la percentuale di obiettivi con *target* e indicatori di tipo quantitativo e definire i valori di *baseline*;
- continuare le rilevazioni dell'efficacia percepita da parte degli utenti sui servizi erogati ed utilizzarle per assegnare degli obiettivi specifici di miglioramento ai diversi soggetti organizzativi.

Il Nucleo ricorda all'Amministrazione l'opportunità di riproporre anche nell'anno 2018 un'indagine sul benessere organizzativo. Tale iniziativa può essere utilizzata per consolidare l'attenzione verso il sistema delle relazioni interne che ha molta rilevanza nel successo delle organizzazioni oltre che per identificare, in modo maggiormente consapevole della situazione di contesto, eventuali aree di miglioramento per l'Ateneo e le persone che vi operano, che devono poi trovare attuazione all'interno del PI.

Il Nucleo ribadisce all'Amministrazione l'invito a dotarsi di una infrastruttura di supporto anche con sistemi informativi in grado di sostenere lo sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance.

Il Nucleo raccomanda all'Amministrazione di proseguire nell'applicazione del Piano per la trasparenza e l'integrità in connessione con la programmazione delle attività di contrasto della corruzione anche migliorando i propri sistemi informativi a supporto del sito web di Ateneo con l'adozione di meccanismi di rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione trasparente". E' anche necessario fissare delle azioni di contrasto e di prevenzione dei fenomeni potenzialmente corruttivi con l'identificazione di specifici obiettivi, tempistiche di ottenimento di risultati e di responsabili dell'adozione delle misure stesse.

## SCHEDA DI SINTESI SUL CICLO INTEGRATO DI PERFORMANCE

- a) In generale, lo stato dell'integrazione delle diverse pianificazioni (strategica, *performance*, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione) appare sufficientemente realizzato se inteso come coerenza ed adeguatezza della pianificazione strategica di Ateneo con gli obiettivi di *performance*. Sulla prospettiva economico-finanziaria l'integrazione si esplica attraverso l'identificazione di un'area strategica del PI. Per anticorruzione e trasparenza i livelli di integrazione sono descritti ai precedenti paragrafi 8 e 9. La coerenza tra Piano strategico e PI è rilevante;
- b) non è mai esplicitata direttamente la correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse necessarie per perseguire gli obiettivi né appare evidenziata l'eventuale necessità di risorse aggiuntive rispetto a quelle disponibili per il raggiungimento dei risultati previsti;
- c) tutte le strutture appaiono coinvolte nella pianificazione anche se solamente a livello di *performance* individuale. Sarebbe opportuna la definizione delle *performance* organizzative delle diverse strutture e in particolare di quelle intermedie;
- d) la qualità dei diversi obiettivi e la loro coerenza appaiono sufficientemente adeguati anche se sono per la quasi totalità di natura qualitativa. Risulta opportuno l'inserimento di obiettivi di tipo quantitativo derivanti dalle *mission* strategiche;
- e) la qualità degli indicatori utilizzati e dei *target* definiti risente di quanto descritto al precedente punto d) in merito alla presenza di obiettivi quasi esclusivamente qualitativi. Sarebbe necessario definire delle *baseline* o comunque dei livelli di soglia che migliorino l'apprezzabilità e la valutazione del *target* previsto;
- f) i dipendenti risultano coinvolti principalmente: con l'indagine sul benessere organizzativo i cui esiti, tuttavia, non risultano utilizzati nel Piano per definire delle azioni di miglioramento; con la partecipazione alla rilevazione all'interno del progetto *Good Practice* sulla percezione di efficacia nell'erogazione dei servizi; non risulta il coinvolgimento di altri *stakeholder*;
- g) il Piano è stato trasmesso al Nucleo dopo la sua approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione ed è stato oggetto di una discussione tra i componenti del Nucleo e la Direzione generale;

Vercelli, 22 giugno 2018

Il Presidente del Nucleo di Valutazione

Prof. Menico Rizzi

Allegato 1: Esempio definizione obiettivi da portale

Programma: Processi e modelli allocazione risorse					
Obiettivo strategico: <b>Processi e modelli allocazione risorse</b> - Responsabile: <b>Direzione Generale</b> - <b>Avanzamento: 100%</b>					
Obiettivi operativi:					
Anno	Obiettivo Operativo	Responsabile	Peso resp/coresp. OO	Peso per OS	Avanzamento
2017	Definizione criteri di distribuzione delle risorse +  <b>Descrizione</b> Definizione di modelli per l'allocazione delle risorse  <b>Target per l'anno in corso e indicatori per la misurazione del target</b> Modello Punti Organico personale docente Modello Fondi di Ricerca di Ateneo Delibera utilizzo punti organico 2016 e 2017 - PTA  <b>Note</b>  <b>Allegato</b>  <b>Azioni</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>[30%] Punti Organico Personale Docente</b>                          Predisposizione di un modello di ripartizione e utilizzo dei punti organico riferiti al personale docente                          Inizio: 01/01/2017                          Fine: 31/12/2017</li> <li>2. <b>[30%] Fondi Ricerca</b>                          Predisposizione di un modello di ripartizione e utilizzo dei fondi di ricerca tra i dipartimenti</li> </ol>	R: Andrea Turolla	R: 50%	100%	100%

	<p>Inizio: 01/01/2017  Fine: 31/12/2017</p> <p>3. <b>[40%] Delibera P.O. - PTA</b>  Delibera di CdA per l'utilizzo dei punti organico 2016 e 2017 per il personale tecnico amministrativo  Inizio: 01/01/2017  Fine: 31/12/2017</p>				
--	---	--	--	--	--