

# FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

## 1. PREMESSA

In questa sezione, coerentemente con le Linee Guida per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR il 16 maggio 2018, si analizzano i principali aspetti della performance dell'Università Mediterranea. In un'ottica costruttiva, saranno evidenziati i punti di forza e le aree di miglioramento che si riferiscono alla gestione della performance, dando per acquisite le informazioni già contenute nelle relazioni degli anni precedenti. Si puntualizza che, con riferimento allo svolgimento delle attività riguardanti il ciclo della performance avvenute nel corso dell'anno 2017, saranno presi in considerazione i fenomeni verificatisi in tale anno anche qualora (come nel caso della relazione sulla performance del 2016, validata nel corso del 2017) siano stati il mero epilogo di cicli attinenti ad anni precedenti. Detta circostanza, per il vero, non appare particolarmente significativa al Nucleo, atteso che lo svolgimento del ciclo di gestione della performance non presenta mai cesure nette tra i vari anni (anche tenuto in conto della triennalità di sviluppo della programmazione strategica) e tenuto conto che l'impostazione "culturale" che il Nucleo ha inteso instillare nel *management* dell'Ateneo – anche alla luce dell'*acquis* degli anni precedenti come pure di un'ottica di concreta sostenibilità – è definito in un'ottica di miglioramento, magari cadenzato e progressivo, ma comunque costante. Sempre in tema di performance si darà conto anche delle attività di valutazione di competenza del Nucleo, attuate nell'anno 2017.

Nello specifico, la sezione è strutturata in tre paragrafi, dedicati rispettivamente ai seguenti aspetti:

1. riscontri sulla gestione del ciclo di performance;
2. informazioni in merito alla definizione della Relazione sulla performance;
3. suggerimenti in vista dei cicli successivi.

Le principali fonti documentali utilizzate per questa sezione sono le seguenti:

- sistema di misurazione e valutazione della performance, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 28/02/2017, previo parere del Nucleo del 15/02/2017, e adottato con D.R. 58 del 02/03/2017;
- piano integrato 2017, approvato dal CDA il 06/06/2017, previa disamina preventiva degli obiettivi da parte del Nucleo (avvenuta il 26/04/2017);
- relazione sulla performance per l'anno 2015, approvata dal CdA il 28/02/2017 e validata dal Nucleo il 27/03/2017;
- relazione sulla performance per l'anno 2016, approvata dal CdA il 28/04/2017 e validata dal Nucleo il 31/05/2017.
- relazione sulla performance per l'anno 2017, approvata dal CdA il 29/06/2018 e validata dal Nucleo il 04/07/2018.

Alla documentazione sopra menzionata vanno aggiunte le informazioni acquisite *aliunde* dal Nucleo nella sua costante esperienza e nelle interlocuzioni che l'organismo ha avuto modo di maturare con gli organi del *top management* dell'Ateneo (in particolare, si segnala la stretta collaborazione che la Direzione Generale, ma anche la struttura di supporto, ha mantenuto con il Nucleo (nell'anno 2017 come nell'anno precedente); detta sinergia, pur mantenendosi doverosamente nell'ambito delle rispettive prerogative istituzionali e delle correlate responsabilità, ha portato gli uffici amministrativi ad acquisire il "punto di vista" del Nucleo in molteplici occasioni in cui si è sviluppato il ciclo della performance e della trasparenza, anche oltre quei momenti formalmente "topici" nei quali la presenza del Nucleo è obbligatoriamente prevista, per disposizioni di legge o dell'ordinamento interno dell'Ateneo (si pensi, alle modifiche al sistema di misurazione e valutazione della performance, alla validazione degli obiettivi da inserire nel Piano integrato, alla validazione della relazione sulla performance e alla valutazione dell'organo di vertice). Detta collaborazione sinergica che, per quanto detto in ordine alla distinzione di ruoli e funzioni, non fa ovviamente venir meno l'autonomia e la responsabilità degli organi manageriali nell'espletamento delle incombenze istituzionalmente attribuite, non può che essere adeguatamente apprezzata, in quando

manifesta l'intenzione degli organi di Ateneo di pervenire a risultati e a un'impostazione metodologicamente sempre più corretta e aderente quanto più possibile al dettato normativo. Proprio in questa logica e nello spirito di miglioramento, magari lento ma comunque costante che è dato di rinvenire nell'attività dell'Ateneo, il Nucleo ritiene di poter leggere e valutare le criticità ancora alberganti (soprattutto all'atto di definire e costruire gli obiettivi del Piano integrato, in modo da renderli più aderenti con l'art. 8 del d.lgs. 150/2009).

Per completezza e prima di passare al dettaglio della relazione, si segnala che non risultano al Nucleo, verosimilmente per ritardo nella pubblicazione del documento sul portale istituzionale ANVUR, dati di *feedback* da parte dell'ANVUR in ordine al Piano integrato.

## **2. RISCONTRI SULLA GESTIONE DEL CICLO DI PERFORMANCE**

### **a. Integrazione tra ciclo della performance e ciclo del bilancio**

L'Università Mediterranea ha progressivamente condiviso e fatto proprio l'approccio dell'ANVUR in ordine alla promozione dell'integrazione tra i diversi momenti e strumenti della pianificazione. Ciò è senz'altro condivisibile, sia perché induce l'amministrazione ad adottare una visione d'insieme nel definire i propri obiettivi (e le conseguenti azioni), sia perché semplifica gli adempimenti a carico degli Atenei, la documentazione da produrre e i conseguenti oneri amministrativi. Su tale cammino vi è ancora della strada da compiere, persistendo alcune criticità che, nonostante i miglioramenti intervenuti, ancora non si è avuto modo di risolvere in modo definitivo (anche se, come anticipato, è da registrare almeno una progressiva presa di coscienza di tali problemi). Difatti, relativamente all'anno 2017 (in misura maggiore, peraltro, che per gli anni precedenti) è presente un certo livello di integrazione tra alcuni momenti di programmazione (performance, trasparenza e anticorruzione) e i relativi documenti (in particolare il Piano integrato, seppure non costituente un unico complesso documentale con il Piano Anticorruzione e il Piano della Trasparenza, prevede un'integrazione, nel senso di prevedere l'inserimento di obiettivi legati alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione e ciò costituisce, a parere del Nucleo, una significativa evoluzione del ciclo 2017 rispetto a quelli pregressi); relativamente, invece, all'integrazione con il ciclo di bilancio sussistono delle criticità legate alle carenze in ordine all'implementazione di un adeguato sistema di contabilità economico-analitica.

### **b. Declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate**

In generale l'Ateneo ha adottato un approccio "a cascata", per cui la definizione delle linee strategiche generali si trasferisce a quella degli obiettivi strategici e a quella degli obiettivi operativi, comprendenti le conseguenti azioni da realizzare, assicurando nel contempo la coerenza tra ciclo della performance e programmazione economico-finanziaria (quest'ultima con i limiti anzidetti). Gli obiettivi operativi coinvolgono anche i dipartimenti.

In particolare, la Direzione Generale ha chiesto agli uffici centrali e ai dipartimenti di formulare una proposta di obiettivi operativi, in cui indicare obiettivi specifici e attività programmate nelle aree della didattica, della ricerca e dei servizi strumentali, per quanto di rispettiva competenza. Ogni struttura, sia a livello di amministrazione centrale che periferico, è stata chiamata a proporre i propri obiettivi nel rispetto dei macro-obiettivi indicati nei documenti di macro-programmazione; tale attività non pare essersi sviluppata in termini di acritico recepimento di obiettivi proposti dai medesimi uffici chiamati a realizzarsi, bensì ha visto dei momenti di "negoiazione" degli obiettivi. All'esito di tale attività (peraltro diluita nel tempo in quanto, nelle more del suo svolgimento, vi è stata la scadenza del mandato del Direttore Generale e l'individuazione del Direttore subentrante, cui ha fatto seguito l'immissione in servizio dello stesso dal mese di maggio 2017) sono stati cristallizzati gli obiettivi operativi ed è stato approvato il Piano integrato 2017.

Sul processo in questione risulta altresì apprezzabile lo sforzo di favorire un'integrazione tra i vari documenti di programmazione, anche se tale sforzo, come finora accennato, sembra migliorabile dal punto di vista del rapporto degli obiettivi operativi con la programmazione strategica e in particolare con riferimento alla contabilità economico-finanziaria; appaiono dunque possibili sensibili miglioramenti in ordine al rapporto tra ciclo della performance, ciclo di bilancio e programmazione economico-finanziaria, in modo da pervenire auspicabilmente a

una completa integrazione tra i tutti i momenti. Come già osservato, si precisa che quanto al collegamento tra pianificazione della performance e interventi volti a garantire la trasparenza e a ridurre i rischi di corruzione, tra gli obiettivi vi è l'inclusione della prevenzione della corruzione e del miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali. Con l'occasione, si osserva che è opportuno curare meglio la fase di alta programmazione strategica, da svilupparsi in un'ottica pluriennale alla luce del "programma di governo" dell'organo di indirizzo politico, da far confluire nei piani della performance annuali.

### **c. Qualità della "filiera" obiettivi-indicatori-target**

Il Nucleo ritiene che, da una lettura dei documenti di programmazione adottati dall'Ateneo, è possibile rinvenire in modo complessivamente chiaro obiettivi, indicatori e target, quantunque vengano individuate, nel complesso, alcune criticità, sottolineate nelle opportune sedi (in particolare la sede di verifica preventiva, prevista dal sistema di misurazione come eventuale e prudentemente sempre attivata dalla Direzione Generale a scopo collaborativo).

In particolare, gli obiettivi indicati nel Piano integrato sono articolati in base alle tre aree specifiche dell'Ateneo (didattica, ricerca e terza missione, ossia servizi strumentali alle funzioni istituzionali) e sono distinti in strategici, operativi e individuali (categorie C, D, Direttore Generale, Dirigente, EP), secondo una logica a cascata. Gli ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 del d.lgs. 150/2009 rappresentano, sia pure talvolta in modo implicito e non adeguatamente affinato, il riferimento per la scelta degli indicatori per valutare la performance, e risultano compresi, separatamente, all'interno del sistema di indicatori utilizzato per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi. Gli obiettivi strategici, per quanto misurabili anche su base annuale, fanno in genere riferimento a un orizzonte temporale triennale.

Secondo quanto previsto dal SMVP ogni obiettivo strategico, di respiro triennale, viene misurato prevalentemente con indicatori di *outcome*, e dunque di impatto, prevedendo dunque gli effetti che l'attività strategica dell'Ateneo riesce a realizzare sull'esterno; ciascun obiettivo strategico è quindi disaggregato in obiettivi operativi dal contenuto più analitico e con un orizzonte temporale di breve periodo (tendenzialmente annuale). Ad ogni obiettivo è associato, di regola, un opportuno indicatore di performance, a cui è assegnato un target. È prevista la scelta tra indicatori temporali, quantitativi e qualitativi e l'individuazione, nello stesso obiettivo, di diversi valori (eccellenza, target, soglia) per la valutazione dei risultati. Con riferimento agli obiettivi operativi, il sistema prevede la misurazione a mezzo di attività e risultati (questi ultimi da intendersi in termini di output, ossia di risultato di attività poste in essere dalla struttura aventi essenzialmente respiro interno), ma comunque collegabili all'obiettivo strategico.

Come già si è avuto modo di osservare, sebbene avviata con una certa tempestività, l'attività di selezione degli obiettivi, di armonizzazione degli stessi e di formalizzazione del Piano integrato si è conclusa con un significativo ritardo, verosimilmente in quanto nel primo trimestre dell'anno 2017 vi è stato il summenzionato avvicendamento alla carica di Direttore Generale. Si auspica la normalizzazione della tempistica (magari avviando la costruzione del Piano dell'anno successivo con maggiore anticipo in modo da consentire una più distesa elaborazione del relativo contenuto).

Per quanto concerne l'attività concreta di formulazione del Piano integrato 2017 e in particolare dell'assegnazione degli obiettivi, per quanto previsto dal sistema essa ha visto il coinvolgimento delle strutture interessate alla loro realizzazione, in modo da favorire una certa coerenza con gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo: in vista dell'adozione del Piano integrato gli uffici centrali e periferici invitano a presentare una proposta al riguardo, a cui segue una fase di contraddittorio con gli uffici della Direzione Generale (tenuto conto che le dimensioni piuttosto contenute dell'Ateneo favoriscono tale interlocuzione diretta), nel corso della quale c'è l'illustrazione motivata delle proposte presentate (con evidenziazione della correlazione con gli obiettivi di Ateneo o con specifiche esigenze di miglioramento della struttura collegate a circostanze fattuali o al sopravvenire di norme), che si conclude con la conferma, integrazione o modifica degli obiettivi. In argomento il Nucleo non registra particolari criticità dal punto di vista della coerenza rispetto alle attività svolte; è ancora da perfezionare, invece, il rapporto tra gli obiettivi operativi e strategici e anche la costruzione degli obiettivi stessi, nel senso dell'individuazione di indicatori appropriati a rappresentare numericamente il fenomeno descritto quale obiettivo.

Nel corso dell'anno 2017 la Direzione Generale ha trasmesso in via preventiva il set di obiettivi strategici ed operativi al Nucleo per una valutazione di coerenza preventiva, avvenuta nella seduta di 26/04/2017, all'esito della quale sono stati effettuati i competenti rilievi, di seguito sintetizzati.

Con riferimento agli obiettivi, l'analisi a campione effettuata dal Nucleo ha fatto emergere, rispetto agli anni precedenti, un certo miglioramento in termini di costruzione di declaratorie, indicatori e target; nel contempo, il Nucleo ha rinvenuto alcune criticità metodologiche, quali l'incertezza dell'esistenza dell'obiettivo (nel senso che la loro esistenza è condizionata da fattori di incerta verifica e incontrollabili dal titolare dell'obiettivo, come per esempio l'acquisto di software - ma analogo conclusione varrebbe ove fossero rappresentate, sempre ad esempio, ulteriori condizioni esterne, quali l'ottenimento di finanziamenti), l'incertezza o la vaghezza degli indicatori (l'attività deve essere oggettivamente determinata a monte e comunque devono essere specificate meglio le attività da compiere) o il riferimento degli indicatori ad attività ancora da concordare, l'eccesso di obiettivi misurati esclusivamente a mezzo di indicatori di "attività", quantunque se associati ad aspetti temporali rispetto ad indicatori di risultato, la genericità di alcune declaratorie delle azioni.

Da ultimo, in merito alla situazione di dettaglio e alle criticità riscontrate dal Nucleo nell'anno 2017 si riporta alle considerazioni effettuate dal Nucleo in sede di c.d. "pre-validazione" degli obiettivi operativi del relativo piano integrato:

"...

- *con riferimento agli obiettivi operativi, pur con i limiti sopra descritti, l'analisi svolta ha fatto emergere rispetto agli anni precedenti un certo miglioramento in termini di costruzione di declaratorie, indicatori e target; nel contempo, sono rinvenibili alcune criticità ricorrenti che il NVI ritiene opportuno elencare sommariamente di seguito e così portarle all'attenzione degli organi competenti per una celere disamina:*
  - o *non è metodologicamente corretto inserire nel Piano obiettivi già incerti dall'inizio (nel senso che la loro esistenza è condizionata da fattori di incerta verifica e incontrollabili dal titolare dell'obiettivo, come, solo a titolo di esempio, l'acquisto di software [ma analogo conclusione varrebbe ove fossero rappresentate, sempre ad esempio, ulteriori condizioni esterne, quali l'ottenimento di finanziamenti]); ove si mantengano nel Piano obiettivi di tal fatta, è da presumersi che l'agente ritenga di poter "dominare" il processo produttivo assumendosi il rischio che, non verificandosi la condizione esterna, l'obiettivo non venga raggiunto; in altri termini, qualora non si verificano le condizioni indicate nell'obiettivo, quest'ultimo non potrà essere espunto; più in generale, si ribadisce che l'espunzione di obiettivi può avvenire solo nel corso dell'esercizio e solo a seguito di monitoraggio qualora lo impongano circostanze esterne, imprevedibili all'atto della elaborazione dell'obiettivo ed incontrollabili dall'agente; mai dovrebbe verificarsi l'espunzione a consuntivo (in quanto ciò equivarrebbe ad obiettivo non raggiunto);*
  - o *indicatori denominati, solo a titolo di esempio, come "completamento di attività previste", non appaiono corretti, in quanto incerti e generici (l'attività deve essere oggettivamente determinata a monte e comunque devono essere specificate meglio le attività da compiere);*
  - o *indicatori che facciano riferimento ad attività ancora da concordare sono metodologicamente scorretti, proprio perché incerti;*
  - o *appare eccessivo il ricorso ad obiettivi che vengano misurati esclusivamente a mezzo di indicatori di "attività", quantunque se associati ad aspetti temporali (nel senso che si sostanziano nel mero svolgimento di attività, quali predisposizione di report, relazioni o documenti vari, non sempre sfidanti, come qualora, solo a titolo di esempio, ci si prefigga lo scopo di predisporre schemi di atti regolamentari in un lasso di tempo particolarmente lungo); si ricorda che gli obiettivi operativi devono essere misurati sia a mezzo di indicatori di attività (es.: predisposizione atti, trasmissione report, trasmissione schema, trasmissione dati richiesti, purché vengano indicati con maggiore precisione quali dati/informazioni/documenti vengano redatti, trasmessi, ecc.), ma principalmente a mezzo di indicatori di risultato (per il dettaglio v. sistema di misurazione); laddove, ad esempio, l'obiettivo si consegua a mezzo della trasmissione di una relazione indicante i risultati conseguiti, sarebbe invece opportuno costruire l'obiettivo sulla base dei risultati medesimi;*
  - o *alcune declaratorie delle azioni appaiono troppo generiche e di per sé non rendono oggettivamente palpabile nel senso delle attività che devono essere svolte e del risultato sotteso all'obiettivo (solo a titolo di esempio: "Studio e Approfondimento della normativa di riferimento compresi i manuali tecnici, al fine di accelerare le*

*procedure di ottenimento delle certificazioni antimafia con collegamento telematico alla Banca Dati Antimafia del Ministero dell'Interno”).*

- *alcuni indicatori presentano criticità di qualificazione (es.: vengono qualificati indicatori quantitativi quelli che sarebbero invece temporali)."*

Giusto per completezza, in sede di pre-validazione degli obiettivi per il ciclo 2018 si notava che:

“ ...

- *da una lettura piana delle schede si riscontra ancora la presenza di obiettivi caratterizzati dall'ordinarietà e, pertanto, privi del necessario connotato "sfidante"; peraltro, anche qualora non si possa a priori escludere che obiettivi apparentemente ordinari possiedano, nello specifico contesto in cui sono calati, carattere di "sfida", si rileva che tutto ciò dovrebbe comunque risultare dalle singole schede, circostanza che invece non si rinviene nella documentazione trasmessa; il Nucleo ribadisce che, per essere qualificati come rispettosi del d. lgs. n. 150/2009, gli obiettivi di performance non possono strutturarsi in attività ordinaria ma devono sostanziarsi in attività tese al conseguimento di risultati di "produttività" che implicino un miglioramento sostanziale, tangibile e misurabile della situazione dell'amministrazione e ribaltarsi positivamente nei confronti degli utenti;*
- *alcuni obiettivi presentano discrasie tra, da un lato, la descrizione dell'obiettivo e le attività in cui esso si sostanzia e, dall'altro lato, gli indicatori che ne permettono la misurazione e, dunque, la verifica circa il raggiungimento del target: ad esempio, qualora l'obiettivo si sostanzia nell'espletamento di attività specifiche appare improprio costruire l'indicatore soffermandosi sulla produzione di una relazione attestante le attività svolte (dal momento che, paradossalmente, l'effettiva presentazione di una relazione consentirebbe di ritenere raggiunto il risultato anche qualora le attività previste dall'obiettivo non siano state effettuate);*
- *si nota una eccessiva presenza di indicatori meramente temporali; ..."*

#### **d. Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance**

Si riportano, di seguito, le risposte ai punti di attenzione di cui alla scheda S4 delle Linee guida ANVUR.

- 1.1 Non risulta che allo stato sia stato coinvolto alcun soggetto esterno;
- 1.2 Sebbene sia previsto il collegamento con la programmazione di mandato, non risulta che vi sia stato alcun collegamento con detti programmi; la direzione generale si è però impegnata ad implementare tale integrazione negli anni a venire;
- 1.3 Sì. Vi è stata una prima elaborazione del Piano, seguita da una "validazione" (nel senso di asseverazione) degli obiettivi, su cui il NVI si è espresso con osservazioni, quindi si è avuta la stesura definitiva del Piano e la validazione complessiva dello stesso da parte del NVI (anche in questo caso con osservazioni).
- 2.1 Vi sono obiettivi strategici, triennali a scorrimento annuale, corredati da indicatori di impatto e target.
- 2.2 Vi è sufficiente coerenza, in prospettiva migliorabile (anche legata a criticità in ordine alla redazione degli obiettivi e dei relativi indicatori, aspetto su cui v. oltre).
- 2.3 Vi è stata l'assegnazione di obiettivi di struttura (a livello di obiettivi operativi) a tutti i dipartimenti e le articolazioni dell'Ateneo.
- 3.1 Vi sono riferimenti minimi al bilancio preventivo.
- 3.2 Si riscontrano criticità in ordine all'elaborazione di un sistema di contabilità analitica, non implementata. Attualmente il collegamento è posto a livello di sola direzione generale.
- 3.3. Generalmente no.
- 3.4. No. La contabilità analitica non risulta ancora implementata.
- 4.1 E' stato introdotto dal 2018 anche il concetto di performance di Ateneo, oltre alla performance delle relative strutture (già chiaro almeno dal 2017). La performance di Ateneo viene individuato sulla base di alcuni obiettivi strategici ritenuti di particolare rilevanza dell'Ateneo. La performance di Ateneo incide sulla valutazione di tutto il personale, con percentuale crescente in base alle funzioni e alle responsabilità dei dipendenti.
- 4.2. In linea di massima sì. Restano delle evidenti criticità nell'elaborazione di obiettivi operativi e di costruzione di indicatori del tutto in linea con lo spirito del sistema (e, per converso, con lo spirito della riforma Brunetta).
- 4.3. Sì.

- 4.3.1. Sì, è coerente.
- 4.3.2. Sì. È indicato il responsabile ed il personale.
- 4.3.3. Il piano in sé è unico per tutto l'Ateneo; ciò che varia è che le schede di obiettivi operativi sono declinate a livello di singole articolazioni (dipartimenti e altre articolazioni).
- 4.3.4. Sul punto vi sono ancora carenze, talvolta significative.
- 4.3.5. Sì
- 4.3.6. Sì.
- 4.4. Formalmente sì, però nella sostanza non sempre tale configurazione è concretamente declinata in modo agevolmente comprensibile e coerente. Il *baseline* è tendenzialmente presente.
- 4.5. La qualità è sufficiente, ma presenta ancora notevoli criticità per taluni obiettivi. In particolare:
  - 4.5.1. Sovente manca adeguata chiarezza nella declinazione dell'obiettivo (circostanza che ridonda nel fatto che obiettivi a prima vista ordinari, laddove ben esplicitati, rivelano la loro consistenza di "sfida" e dunque apparirebbero coerenti con il SMVP);
  - 4.5.2. Gli indicatori sono quantitativamente adeguati ma spesso qualitativamente non adeguati, soprattutto in termini di formulazione, a misurare l'obiettivo;
  - 4.5.3. Molti target sono coerenti ma altri presentano delle criticità; su molti obiettivi il NVI ha esposto perplessità in ordine alla proprietà di "obiettivi sfidanti";
  - 4.5.4. In linea di massima le fonti di informazioni appaiono accessibili e riscontrabili, seppure nella relazione talvolta la circostanza è esposta in modo generico e il NVI ha dovuto approfondire meglio il punto direttamente con gli uffici preposti alla stesura del documento; vi sono fonti di informazione che presentano perplessità in ordine alla riscontrabilità oggettiva.
- 4.6. È stato eseguito un monitoraggio intermedio da parte della direzione generale (ottobre 2017) e il suo esito è stato trasmesso al NVI. Il monitoraggio è previsto dal sistema.
- 5.1. La misurazione della performance organizzativa (nel senso di performance di struttura e di performance di Ateneo) concorre (unitamente ai comportamenti organizzativi e, per il personale dirigenziale, alla capacità di differenziazione delle valutazioni) alla valutazione individuale. I pesi dei diversi fattori valutativi variano in base alle funzioni e alla qualifica dei dipendenti, crescendo il peso della performance organizzativa rispetto al fattore comportamentale a mano che aumenta il livello di responsabilità del dipendente.
- 5.2. Sì. Sono indicati chiaramente e distintamente per le varie categorie di personale (incluso il direttore generale).

### 3. SUGGERIMENTI IN VISTA DEI CICLI SUCCESSIVI

In questo paragrafo sono illustrati alcuni suggerimenti che il Nucleo rivolge all'Ateneo alla luce dell'analisi svolta nei paragrafi precedenti; detti suggerimenti sono da considerare integrativi rispetto a quelli contenuti nelle rispettive *sedes materiae* e già esposti nelle sedi opportune, per come sinteticamente riportato nei paragrafi precedenti.

1. Si ribadisce l'invito all'amministrazione a definire obiettivi di performance e individuali che non coincidano con attività ordinarie e target sufficientemente sfidanti;
2. Si ribadisce l'invito ad una costruzione adeguata degli indicatori, basati essenzialmente su risultati e non su mere attività (sono riscontrabili ancora degli errori di formulazione negli indicatori e di sfasatura tra la descrizione delle attività e l'individuazione degli indicatori), utilizzando così indicatori in grado di valutare in modo non meramente formale (o ambiguo) il grado di raggiungimento degli obiettivi.
3. È necessario collegare chiaramente gli obiettivi con le risorse finanziarie ed è necessario implementare, nella logica di complessiva integrazione dei piani, il collegamento tra strutture e aree strategiche, obiettivi, costi sostenuti e risorse disponibili, in modo da rendere evidente il rapporto costi-efficacia delle azioni poste in essere. Ciò presuppone un'attenta rilevazione e mappatura dei processi dell'Ateneo che va però ancora ben

strutturata in un'ottica tendente alla costruzione di un sistema adeguato di contabilità economico-analitica per budget.

4. L'analisi del contesto svolta nel Piano integrato dovrebbe tener conto in misura maggiore degli scostamenti tra obiettivi e risultati raggiunti, proprio a dimostrazione del grado di utilizzo dei risultati della valutazione; del pari, sarebbe utile costruire e diffondere serie storiche per verificare l'andamento nel tempo degli indicatori associati a obiettivi.
5. In prospettiva futura, una volta che sarà stata conseguita una più solida maturazione dei punti precedenti, sarà possibile apportare ulteriori miglioramenti, magari volti ad assicurare una maggiore leggibilità e fruibilità delle informazioni contenute nei documenti di programmazione, anche a mezzo di *report* specializzati in funzione delle diverse categorie di utenza.
6. Il Nucleo ricorda l'importanza di sensibilizzare tutte le componenti dell'Ateneo sul sistema di assicurazione della qualità e sulla gestione della performance. Di conseguenza, è importante assicurare, anche con iniziative mirate, la condivisione delle linee strategiche e la definizione degli obiettivi, nonché dei risultati dei monitoraggi intermedi, garantendo la diffusione delle informazioni in tutte le strutture dell'Ateneo. A tale riguardo, l'Ateneo dovrebbe dare maggiormente conto delle iniziative poste in essere e, soprattutto, dell'efficacia che esse hanno dimostrato.
7. Si ribadisce il beneficio derivante dall'integrazione, in sede di performance, delle principali risultanze emerse dalla relazione del presidio di qualità;
8. Si ribadisce la necessità dell'espletamento del monitoraggio intermedio e dello svolgimento delle indagini sul benessere organizzativo, i cui esiti devono essere tenuti in considerazione sia per il ciclo della performance in corso che per la migliore definizione dei successivi cicli;
9. Si suggerisce uno sviluppo qualitativamente più elevato degli obiettivi legati alla politica di prevenzione della corruzione, per la quale, più in generale, si invita l'Ateneo a dedicare adeguata attenzione al monitoraggio e alla sistematica valutazione dell'efficacia degli interventi posti in essere, dando conto dei risultati prodotti dalle azioni realizzate.
10. Sarebbe utile che il Piano (e la relazione sulla performance), nell'individuare le azioni, desse conto dell'efficacia di quelle azioni già poste in essere, al fine di supportare le nuove proposte.
11. Per addivenire a quanto sopra è imprescindibile il rafforzamento, quanto a quantità di risorse e a competenze, delle strutture preposte all'elaborazione dei documenti del ciclo della performance (piano e relazione) e all'espletamento dell'attività di monitoraggio; è del pari necessario un rafforzamento della struttura di supporto del Nucleo, in modo da poter svolgere in modo più pregnante e continuo le necessarie attività di monitoraggio e verifica, anche critica, su quanto trasmesso dagli organi dell'amministrazione (verifica di secondo livello).

## ARGOMENTAZIONI SULLA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nell'anno 2017 il Nucleo ha effettuato la validazione della relazione sulla performance dell'anno 2015 e quella dell'anno 2016. Sul punto si apprezza lo sforzo dell'Ateneo di colmare i ritardi nella conclusione dei pregressi cicli sulla performance, sforzo dimostrato, in particolare, dal fatto che l'approvazione della relazione dell'anno 2016 è avvenuta nel pieno rispetto dei tempi dati da ANVUR e CIVIT, circostanza che ha consentito al Nucleo di completare il processo di validazione nei tempi dovuti. Entrambi i processi si sono conclusi positivamente e in occasione degli stessi sono stati individuati i punti di forza e di debolezza.

In occasione della validazione della Relazione sulla performance 2015 il Nucleo, dopo aver rilevato con riferimento agli obiettivi che le criticità rispetto alle indicazioni CIVIT riguardavano l'impostazione e la costruzione complessiva degli stessi, sottolineava che tali criticità non erano imputabili alla rendicontazione di attività svolte, dipendendo da problemi insiti nel SMVP; ragion per cui si fornivano specifici suggerimenti (ricordando che, per essere legittimamente inquadrabili quali obiettivi di performance, essi non possono essere vaghi, generici, ovvi, ma devono essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno, non possono essere confusi con le mere attività d'ufficio ordinarie, devono essere sfidanti e verificabili - nel senso che deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento - devono essere suscettibili di misurazione, devono essere raccordati con la programmazione strategica e partire dalla strategia), rilevava anzitutto il progressivo miglioramento nell'impostazione e nel contenuto della relazione sulla *performance* relativamente al ciclo 2015 rispetto a quelle degli anni precedenti (in particolare degli anni 2013 e 2014) che, in presenza di criticità (in parte solo evitabili tenuto conto che esse discendono dall'impostazione del sistema vigente), venivano a mitigare la carica negativa insita nelle stesse criticità e facevano presumere un *trend* positivo che questo Nucleo auspica possa continuare negli anni a venire, in modo da rendere sempre maggiore la *compliance* tra impostazione e contenuto della relazione e indicazioni CIVIT/ANVUR; contestualmente, il Nucleo rilevava in termini positivi che molte criticità - soprattutto in ordine all'impostazione e alla formulazione degli obiettivi di performance organizzativa, nonché al processo della loro costruzione e rendicontazione - fossero anche collegabili all'impostazione del sistema di misurazione e valutazione della performance; a tal proposito, si considera che il nuovo SMVP sarebbe stato in grado di fornire un pregnante contributo onde evitare talune criticità insorte e rendere l'intero processo più aderente all'impostazione normativa; si concludeva che il Nucleo non poteva comunque non tener conto di tale aspetto, in quanto manifestava la prospettiva e l'intenzione degli organi di Ateneo a favorire un graduale ma costante miglioramento del sistema."

Con riferimento alla relazione sulla performance 2016, da un'analisi delle schede degli obiettivi il Nucleo ha riscontrato una sorta di continuità rispetto a quanto già rilevato per il ciclo 2015, anche in ordine alle criticità (continuità verosimilmente in parte legata a sedimentazioni del SMVP vigente), in parte dovute a criticità di *formamentis* circa l'elaborazione degli obiettivi. Contestualmente, il Nucleo ha reiterato la viva raccomandazione a una migliore declinazione degli obiettivi individuali in sede di programmazione, riportandosi ai suggerimenti già espressi (evitare obiettivi vaghi, generici, ovvii, privi di descrizione quanto ad adempimenti, privi di raccordo con la programmazione strategica, confusi con le mere attività d'ufficio ordinarie - a meno che le criticità dell'ufficio siano talmente gravi che rendano sfidante anche l'ordinario; evitare obiettivi non verificabili o non suscettibili di misurazione, non comprensibili a un soggetto esterno). In ogni caso, emergeva, anche nell'anno 2016, un quadro di miglioramento complessivo che evidenziava lo sforzo profuso dall'Ateneo nel migliorare la rappresentazione della performance a consuntivo; permanevano delle sezioni della relazione con una rappresentazione valutata come "sufficiente" in termini di *compliance* rispetto alle impostazioni metodologiche sopra dette, mentre aumentavano quelle sezioni in cui la *compliance* è rilevata in termini superiori. In termini complessivi, pur tenendo conto delle criticità, il Nucleo si è espresso positivamente e ha validato la relazione rilevando il progressivo miglioramento nell'impostazione e nel contenuto della relazione sulla *performance* relativamente al ciclo 2016, rispetto a quelle degli anni precedenti e reiterando i suggerimenti già esposti nella relazione 2015.

Da ultimo, nella seduta del 04/07/2018 il NVI ha validato la relazione sulla performance per il ciclo 2017. In particolare, in tale sede il Nucleo, dopo aver esaminato tutte e singole le sezioni della relazione sulla performance avendo quale punto di riferimento (seppur non cogente) quanto indicato nella delibera CIVIT n. 5/2012 e nelle

linee guida dell'ANVUR del luglio 2015, sintetizzava le sue conclusioni individuando una serie di fattori che giustificavano le conclusioni rassegnate:

“

- a. *il mantenimento di un trend di progressivo miglioramento nell'impostazione e nel contenuto della relazione sulla performance, già per il vero presente nell'analogo documento relativo al ciclo 2016, circostanza che compensa alcune criticità che permangono, soprattutto in tema di rendicontazione degli obiettivi e confermano una tendenza che questo Nucleo auspica continui negli anni a venire, in modo da rendere sempre maggiore la compliance tra impostazione e contenuto della relazione ed indicazioni CIVIT/ANVUR; in tale logica, dunque, alcuni giudizi qualificati come “ottimo” sottendono un apprezzamento per gli sforzi compiuti e un incoraggiamento a una sempre maggiore adesione alle indicazioni CIVIT;*
- b. *d'altro canto il Nucleo non può non rilevare che molte criticità – soprattutto in ordine all'impostazione e alla formulazione degli obiettivi di performance organizzativa - sono abbisognavoli di una più decisa soluzione nell'ambito dei futuri cicli, in modo da pervenire ad un miglioramento complessivo del sistema di elaborazione e rendicontazione degli obiettivi;*
- c. *per il futuro, appare imprescindibile individuare strumenti che permettano di tener conto delle valutazioni del cittadino anche in sede di performance (si rimanda alle premesse del presente documento con riferimento ai corrispondenti punti della novella legislativa).*

“

Giusto per completezza, si osserva che, verosimilmente a motivo dello sfasamento ancora esistente tra la conclusione di un ciclo e l'avvio del successivo, non viene ancora adeguatamente evidenziato nel Piano della performance il modo in cui le evidenze documentate nella relazione sulla performance siano state prese in considerazione. Sul punto il Nucleo invita l'Ateneo a rafforzare tale aspetto, ovviamente per quanto sostenibile, in modo da favorire una reciproca influenza tra fase di programmazione e fase di rendicontazione, grazie alla quale valorizzare le lezioni tratte dall'esperienza. Peraltro, del funzionamento di tale “ciclo di apprendimento” dovrebbe anche essere dato conto all'esterno, a beneficio degli *stakeholders* dell'Ateneo.

## **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**

In linea generale, il sistema di misurazione dell'anno 2017, da cui è stato sviluppato anche quello adottato a seguito dell'entrata in vigore del d.lgs. 74/2017, è riferito all'amministrazione centrale e alle strutture periferiche e presenta una più che adeguata capacità di attuazione da parte degli uffici ma anche di auto-verifica, nel senso di possibilità di svolgere un'autovalutazione grazie alla disponibilità dei dati di monitoraggio. È doveroso a tal proposito sottolineare, quale punto di forza dell'Ateneo, che proprio nell'anno 2017 il sistema di misurazione è stato integralmente rivisto rispetto a quello in vigore negli anni precedenti, in modo da garantire una più intensa *compliance* rispetto al d.lgs. 150/2009. Sempre per maggiore precisione, occorre aggiungere che tale attività di revisione integrale (che, di fatto, ha portato alla costruzione *ex novo* del sistema) ha avuto il suo epilogo all'inizio dell'anno 2017 (e, dunque, è stato applicabile a decorrere da tale ciclo), ma ha richiesto un intenso lavoro di preparazione nell'anno precedente, lavoro che, a quanto consta al Nucleo, è durato un semestre circa, e ha visto anche dei momenti di confronto sullo schema *in drafting* tra gli uffici della Direzione Generale ed il Nucleo stesso (momenti di confronto che, anche per la loro "informalità", hanno consentito di affrontare e sovente risolvere alcune questioni con la dovuta celerità).

In argomento è da rilevare che, in vista dell'approvazione del sistema, la Direzione Generale ha richiesto il parere del Nucleo, dopo avere esaminato il documento, si è espresso positivamente nella seduta del 15/02/2017, fornendo contestualmente alcuni suggerimenti migliorativi.

Nel dettaglio, il sistema illustra:

- il contesto di riferimento normativo creato dal decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*" (c.d. Riforma Brunetta), evidenziando gli sviluppi inerenti al comparto universitario che, nel luglio 2015, hanno condotto all'adozione di specifiche linee guida, delegate all'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), le quali tengono conto della specificità delle due principali missioni istituzionali universitarie (didattica e ricerca scientifica) e delle loro ricadute (c.d. terza missione);
- le finalità e la struttura del SMVP, il ruolo e le responsabilità dei soggetti coinvolti;
- i criteri generali di misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale, relativa a Dirigenti, ai Responsabili delle Unità Organizzative e al personale;
- i criteri per la definizione degli indicatori di misurazione e valutazione della performance;
- gli strumenti di rappresentazione della performance, sia a livello di programmazione che di valutazione e rendicontazione, e le modalità di raccordo e integrazione del SMVP con gli altri sistemi di controllo e con gli atti di programmazione, anche finanziaria e di bilancio.

Come accennato, il Sistema contiene sia la metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione della performance organizzativa, sia la metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale.

Dunque, il sistema descrive esaurientemente il processo di definizione e di valutazione della performance, con riferimento specifico alla procedura di individuazione e assegnazione degli obiettivi di struttura e individuali. La procedura di assegnazione degli obiettivi avviene, in una logica di coinvolgimento dell'interessato (DG, dirigenti, EP e D), nella individuazione di obiettivi coerenti con quelli strategici e operativi che si è dati l'Ateneo. È prevista una fase di contraddittorio tra l'interessato e il diretto superiore gerarchico nel corso della quale, a seguito dell'illustrazione motivata delle proposte presentate, segue un confronto che si conclude con conferma,

integrazione o modifica degli obiettivi. Il contributo individuale e quindi gli obiettivi del singolo sono strettamente correlati con gli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, secondo una logica di *cascading*; ciò favorisce il coinvolgimento dei dipendenti nella *mission* e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale. La logica con cui sono attribuiti gli obiettivi individuali è la stessa di quella organizzativa. In questa impostazione (considerare l'Ateneo nel suo complesso), la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi "strategici" e "operativi" delle aree strategiche della didattica e della ricerca ricade sui dipartimenti e in particolare sul personale docente. Sono però in ogni modo ritagliati obiettivi individuali per i dirigenti e per il personale EP e D che sono comunque correlati con le aree della didattica e della ricerca e attengono a processi direttamente strumentali alle suddette funzioni. Gli obiettivi relativi all'area strategica dei servizi strumentali alla didattica e alla ricerca sono invece di diretta responsabilità della dirigenza.

Il sistema prevede l'espletamento di un monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi programmati e, quindi, della verifica del grado di raggiungimento dei risultati, che, a quanto risulta, nell'anno 2017 è stato effettuato. Sebbene il ritardo registrato rispetto allo sviluppo ottimale del ciclo di programmazione (il monitoraggio è stato approvato dal CdA il 03/10/2017), è da apprezzarsi positivamente l'avvenuta effettuazione dello stesso, in quanto consente di individuare in corso d'opera eventuali criticità ed effettuare i correttivi in tempo reale. Ovviamente la tempistica del monitoraggio intermedio è legata anche alla tempistica di adozione del Piano, nel senso che l'avvio tempestivo del ciclo è condizione ottimale per l'effettuazione tempestiva del relativo monitoraggio.

Sono previste anche indagini sul benessere organizzativo, che però – verosimilmente per ragioni organizzative – non risultano effettuate nell'anno 2017 (giusto per completezza, si rappresenta che nell'anno 2018 il sistema è stato ulteriormente rivisto alla luce dell'introduzione dell'art. 19-bis d.lgs. 150/2009, e in tale sede si è data maggiore enfasi al punto di vista degli *stakeholder* esterni o interni).

Coerentemente con quanto disposto dal d.lgs. n.150/2009 e dalle Linee Guida ANVUR, il sistema prevede la conclusione del ciclo della performance con l'approvazione della relazione sulla performance e la sua validazione da parte del Nucleo. In tale documento – la cui elaborazione, allo stato, sconta ancora qualche ritardo rispetto ai tempi di legge, seppure, come sarà evidenziato di seguito, si registra un netto *trend* di miglioramento – viene sottoposta al Consiglio di Amministrazione, per l'approvazione, una ricognizione sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi e degli obiettivi individuali, propedeutica alla valutazione individuale dei dipendenti tutti. In ordine a ulteriori dettagli su tale aspetto e su quanto il Nucleo ha avuto modo di osservare nell'anno 2017 si rimanda al paragrafo successivo. Un aspetto di particolare rilievo è costituito dal fatto che, ove lo ritenga opportuno, la Direzione Generale può sottoporre al Nucleo, in via preventiva, la rendicontazione degli obiettivi; in tal modo, fermo restando il carattere collaborativo e la precisazione (che il Nucleo sempre svolge) per cui tale attività non comporta anticipo ufficiale di giudizio di validazione, giudizio che – in verità – involge non solo gli obiettivi ma il documento nella sua globalità, vengono segnalate, in un'ottica correttiva, eventuali criticità che, laddove non affrontate adeguatamente, potrebbero inficiare la validazione della relazione sulla performance stessa. Pertanto, pur nella doverosa distinzione dei ruoli, tale attività accresce quella "sana sinergia" che può portare a sviluppare e concludere in modo adeguato il ciclo della performance.

In merito al sistema di valutazione della performance individuale – fermo restando quanto detto circa il ritardo nella definizione degli obiettivi e nei target nel Piano 2017-2019 – va rilevato che il sistema di valutazione basato sulla performance di struttura, sugli obiettivi individuali e sui comportamenti organizzativi dal 2017 è pienamente operativo non solo per il personale dirigenziale, EP e D, ma anche per il personale di categoria C e B. Tutto il personale, nessuna categoria esclusa, viene valutato sui fattori quali la performance di struttura, gli eventuali obiettivi individuali, il fattore comportamentale e la performance di Ateneo, seppure i diversi fattori vengono pesati in termini diversi tra le categorie, in funzione del livello di maggiore o minore responsabilità che la funzione richiede al personale (in sostanza, man mano che si passa dalla categoria B alla C e alla D aumenta progressivamente il peso del fattore relativo alla performance e agli obiettivi rispetto al fattore comportamentale).

Nel sistema di misurazione della performance entrato in vigore nell'anno 2017 è stata ulteriormente affinata la misurazione e la valutazione della performance del Direttore Generale dell'Ateneo. Si premette che anche il sistema previgente prevedeva criteri per addivenire alla valutazione della performance individuale di tale organo;

non di meno, a decorrere dal 2017 tale aspetto è stato progressivamente precisato, prevedendo espressamente l'individuazione e l'assegnazione di un set specifico ed individualizzato di obiettivi di struttura (nel caso di specie, gli obiettivi strategici ritenuti più significativi nell'ambito del Piano integrato, in modo da evidenziare gli aspetti per i quali assicurare un coinvolgimento più diretto della direzione generale nella realizzazione di talune attività ritenute più significative in ambito di Ateneo), cui si aggiunge anche la performance di Ateneo nella sua globalità (seppure secondo un peso percentuale più ridotto rispetto agli altri obiettivi, in modo da evidenziare la diversa enfasi), l'indicazione dei comportamenti organizzativi, da intendersi coerentemente con le funzioni di alto *management* assegnati a tale organo, e la capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori. Gli obiettivi del Direttore Generale sono assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione in contestualità con l'approvazione del Piano integrato. Giusto per completezza e maggiore continuità si rappresenta che nel sistema ulteriormente aggiornato nell'anno 2018 (adeguandolo alle disposizioni del d.lgs. n. 74/2017, per come indicato dall'ANVUR nelle indicazioni di indirizzo del dicembre 2017) vi è stata un'ulteriore specificazione del processo di valutazione del Direttore Generale, sia in termini di elaborazione di scheda individuale sia in termini di più netta pesatura dei diversi fattori valutativi.

Dal punto di vista della costruzione degli obiettivi, sarà possibile, in futuro, enucleare specifici obiettivi integrativi individuali del Direttore Generale (che integrino quelli di struttura), anche in forma individuale sulla base dell'incarico conferito.

Volendo sintetizzare quanto finora esposto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance descrive dunque il processo di valutazione della performance organizzativa e di quella individuale; la metodologia utilizzata per la valutazione si basa sul principio dell'auto-valutazione e su un sistema articolato di obiettivi e indicatori in grado di rappresentare adeguatamente l'andamento dell'organizzazione con riferimento alle aree strategiche. Il sistema di misurazione è riferito all'amministrazione centrale, ai dipartimenti e comunque a tutte le strutture decentrate. Gli ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 del d.lgs. 150/2009 rappresentano il riferimento per la scelta degli indicatori per misurare e valutare la performance (anche se, come si è osservato, tale *compliance* presenta ancora aspetti critici), e risultano compresi, separatamente, all'interno del sistema di indicatori utilizzato per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi. La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi sarà effettuata, a valle, dagli uffici amministrativi di supporto al vertice e trasmessa al Nucleo prima ancora della validazione della relazione sulla performance, indicando il grado di realizzazione di ciascun obiettivo (strategico, operativo o individuale) con l'indicazione dell'indicatore e del relativo target, nonché la fonte e, per i casi di realizzazione non piena, l'indicazione delle ragioni di tale scostamento. Per ogni obiettivo è prevista la possibilità di annotare le ragioni di eventuali scostamenti o altre informazioni.

Si rimarca, infine, che con D.R. 61 del 08/03/2018, previa approvazione del Consiglio di Amministrazione in data 06/03/2018, su parere vincolante favorevole del NVI, è stato approvato il nuovo sistema di misurazione della performance, che costituisce un primo adeguamento al d.lgs. 74/2017, tenuto conto delle indicazioni di indirizzo diramate dall'ANVUR nel mese di dicembre 2017. Sul sistema il NVI ha espresso parere favorevole nella seduta del 23.1.2018, ritenendo che costituisca un primo adeguamento alla novella legislativa e che sia idoneo a esprimere compiutamente il significato della riforma; nel contempo, il Nucleo ha formulato alcune indicazioni di suggerimento, anche in un'ottica di miglioramento continuo del sistema e nelle more di ulteriori indicazioni di indirizzo promananti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dall'ANVUR, per quanto di rispettiva competenza. In particolare, in tale sede il NVI osservava che:

*"... sembrano recepite le indicazioni ANVUR con riferimento all'eventuale presenza di obiettivi generali (punto 1 della nota), alla revisione del ruolo del Nucleo in tale materia (punto 2); è stata, altresì, riformulata la tempistica per la redazione della relazione sulla performance (punto 3) ed è prevista l'implementazione di taluni indicatori qualitativi legati all'auditing di utenti e cittadini (punto 5); in relazione ai riferimenti alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione in termini di pianificazione e di integrazione nella performance, si rileva che vi è già una sufficiente integrazione, che – certamente – è migliorabile una volta saggiate i risultati del sistema predisposto nell'anno 2017. Inoltre, si dà atto che l'Amministrazione ha proceduto a un aggiornamento delle ulteriori sezioni riguardanti la performance individuale (in particolare del personale e del direttore generale), sia in termini di adeguamento della dimensione relativa ai comportamenti organizzativi, sia recependo alcune prescrizioni del d. lgs. n. 74/2017 in*

*termini di conseguenze della valutazione in ordine al rapporto di lavoro, sia prevedendo delle specifiche procedure di conciliazione.”*

Con l'occasione, in spirito collaborativo il Nucleo ha ritenuto opportuno fornire ulteriori indicazioni, a valere quali suggerimenti, sia per conseguire un miglioramento continuo nell'impostazione del sistema, sia per garantire una sua efficace attuazione (dal momento che, come è noto, anche il migliore sistema ove non correttamente adeguato, non abilita a considerare regolarmente svolto il ciclo della *performance*):

“ ...

- *in sede di attuazione (e cioè di elaborazione del Piano della performance) è opportuno soffermarsi in modo adeguato sugli indicatori (tenuto conto che le caratteristiche, in termini di credibilità, misurabilità, carattere di sfida, etc., proprie degli obiettivi e degli indicatori, di cui al d. lgs. n. 150/2009, restano immutati con la riforma); per tali motivi, sono da ritenersi confermati i rilievi che in passato questo Nucleo ha avuto modo di effettuare in ordine alla pianificazione e alla rendicontazione della performance; da ultimo, sul punto, è opportuno adoperarsi da subito per individuare alcuni indicatori di customer satisfaction, ossia relativi alla misurazione mediante giudizi degli utenti e della collettività (ciò deve avvenire a decorrere dal piano 2018);*
- *è necessario che la relazione sulla performance 2017 venga redatta e trasmessa al Nucleo al più tardi entro la fine del mese di aprile p.v., tenuto conto che, per una compiuta disamina della stessa e l'assunzione delle relative determinazioni si stima che siano necessarie dalle 3 alle 4 settimane.*
- *si rammenta la necessità che eventuali motivati ritardi nella predisposizione del Piano e/o della relazione siano comunicati all'ANVUR;*
- *si invita ad approfondire, come del resto indicato dall'ANVUR, la connessione della programmazione della performance con il ciclo di bilancio;*
- *si raccomanda, in sede di assegnazione degli obiettivi e, ancora più in particolare, di definizione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, di soffermarsi su quelli inerenti le funzioni attribuite, come la novella nota prescrive e il sistema ha recepito; inoltre, si invita a recepire quanto sopra indicato dal Nucleo in sede di redazione dei modelli di scheda per la valutazione individuale.”*

Da ultimo, si osserva che il SMVP approvato nel Marzo 2018 prevede, al par. 2.5, tra i soggetti coinvolti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università “Mediterranea” di Reggio Calabria anche gli utenti finali e la collettività in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Università, partecipando alla valutazione della performance organizzativa. Inoltre, il successivo par.2.5.5 dispone che; "Al fine di garantire ai cittadini una partecipazione attiva alla valutazione della performance organizzativa, con riferimento agli ambiti di specifico interesse, la Mediterranea adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi. Saranno predisposti appositi questionari on line per la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati. I risultati della rilevazione saranno pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione. Inoltre, nei documenti attuativi del ciclo della performance si procederà alla graduale introduzione di meccanismi in grado di accompagnare i risultati previsti dai singoli obiettivi con appositi indicatori che recepiscono il grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi, attraverso questionari sintetici, che abbiano riflesso sul grado di attuazione di specifici obiettivi e che abbiano un peso gradualmente crescente nel corso degli anni. In fase di avanzata implementazione, saranno introdotte, dapprima in via sperimentale, meccanismi di acquisizione delle segnalazioni riguardanti le strutture che interagiscono con interlocutori esterni ed i riflessi sulla valutazione individuale del personale interessato. In tale contesto, potranno essere implementati strumenti e modelli già in uso per effettuare le verifiche di qualità, anche in collaborazione con l'apposito Presidio.