Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2016

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

Sezione 2 "Valutazione della *Performance*" della Relazione Annuale 2017 dei Nuclei di Valutazione (D.lgs. 19/2012, art. 14) integrata con la parte di raccomandazioni conclusive relative alla valutazione della *performance* che verranno inserite nella sezione 3 "Raccomandazioni e Suggerimenti" entro la scadenza del 30.09.2017.

Linee guida ANVUR 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione

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

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo (NdV) dell'Università degli Studi di Padova che assolve le funzioni relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale – ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. r), della L. 240/2010 – e che assume funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) – ai sensi della Delibera CiVIT n. 9/2010 – è stato rinnovato nella sua composizione con decreto rettorale del 07.04.2016 e si è insediato il 20.04.2016.

In linea con quanto previsto dalle norme e disposizioni vigenti in materia (i.e.: art.14 del D.Lgs. 150/2009, L. 190/2012 e Dlgs. 33/2013, entrambi modificati dal DLgs 97/2016), nell'anno 2016, ovvero nell'anno 2017 con riferimento all'anno 2016, il NdV/OIV ha svolto le seguenti attività:

- Proposta agli Organi di Ateneo di Valutazione del Direttore Generale per l'anno 2015 approvata il 16.06.2016;
- Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015 (approvata dal NdV/OIV il 12.07.2016 e pubblicata sul sito di Ateneo il 20.07.2016);
- Validazione della Relazione sulla *Performance* 2015 (approvata dal NdV/OIV il 14.09.2016 e pubblicata il 21.09.2016);
- Indagine sul personale dipendente anno 2016 - Organizzazione e ambiente di lavoro, grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione, valutazione del superiore gerarchico e di alcune iniziative di Ateneo messe in atto nel 2015-2016 – approvata dal NdV/OIV il 20.01.2017 e successivamente pubblicata;
- Rapporto Annuale 2015-2016 del NdV – capitolo "Organizzazione" – analisi in merito a: struttura organizzativa dell'Ateneo, ciclo della *performance*, trasparenza e anticorruzione, *customer satisfaction*, azioni di sviluppo del personale (formazione, benessere organizzativo e pari opportunità) – (approvato dal NdV il 15.03.2017);
- Attestazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2016 - Delibera ANAC n.236/2017 – scadenza 30.04.2017 (approvata dal NdV/OIV il 28.04.2017 e pubblicata il 28.04.2017);
- Proposta agli Organi di Ateneo di Valutazione del Direttore Generale per l'anno 2016 (approvata dal NdV/OIV il 27.06.2017).

Nella redazione della presente relazione, il NdV/OIV si è attenuto a quanto disposto da ANVUR[1] nelle "Linee guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione". Specificatamente, in tale documento ANVUR invita i nuclei a svolgere una rendicontazione critica e analitica di specifici aspetti della gestione del ciclo della *performance* 2016 facendo riferimento a quanto relazionato nell'anno precedente e avendo cura di fornire:

1. riscontri sulla gestione del ciclo di *performance*;
2. informazioni in merito alla definizione della Relazione sulla *performance* 2016;
3. suggerimenti in vista dei cicli successivi.

A tale proposito, è utile tenere presente che ANVUR analizzerà le Relazioni dei NdV/OIV 2017 contestualmente ai Piani Integrati 2017 e alle Relazioni sulla *performance* del 2016, al fine di aggiornare le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della *performance.*

In quest'ottica, il NdV/OIV, partendo dagli esiti delle verifiche effettuate e dalle raccomandazioni già fornite in precedenti documenti, ha focalizzato la propria attenzione: a) sul grado di integrazione del Piano della *Performance* con la documentazione strategica dell'Ateneo, con quella economico-finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi; b) sulle modalità di assegnazione degli obiettivi e sui criteri/indicatori per la valutazione del loro raggiungimento; c) sul grado di differenziazione delle valutazioni; d) sul grado di integrazione tra assegnazione degli obiettivi e allocazione delle risorse.

A tal fine il NdV/OIV ha esaminato i seguenti documenti:

- documento "Obiettivi e Linee Strategiche dell'Università di Padova", approvato dal CdA con delibera n. 385 il 16.12.2013 http://www.unipd.it/trasparenza/atti-generali;

[1] Ai sensi dell'art. 60 del D.Lgs 69/2013 è competenza di ANVUR il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università.

- documento “Linee Strategiche in materia di organizzazione amministrativa”, approvato dal CdA con delibera n. 615 il 21.12.2015 e pubblicato il 15.01.2016 http://www.unipd.it/trasparenza/atti-generali;
- documento “Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della *performance*: obiettivi e valutazione”, approvato dal CdA con delibera n. 486 il 15/11/2016;
- documento “Ciclo della *performance*: obiettivi strategici 2017-2018”, approvato dal CdA con delibera n. 544 del 20.12.2016 http://www.unipd.it/trasparenza/atti-generali;
- Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di Ateneo, approvato dal CdA con delibera n. 69 il 18.04.2011 e relativa documentazione integrativa disponibile alla pagina http://www.unipd.it/trasparenza/sistema-misurazione-valutazione-*performance*;Piano integrato della *Performance* 2016-2018 comprensivo dell’Allegato 1 - Mappatura dei rischi di corruzione dell’Università degli Studi di Padova – anno 2015 - Sintesi tratta dal Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018, approvato dal CdA con delibera n. 124 il 22.03.2016 e pubblicato il 05.04.2016 http://www.unipd.it/trasparenza/piano-*performance*;
- Piano Integrato della *Performance* 2017-2019, approvato dal CdA con delibera n. 108 il 21.03.2017 e pubblicato il 30.03.2017, http://www.unipd.it/trasparenza/piano-*performance*;
- Piano triennale anticorruzione 2016-2018 comprensivo del Programma triennale per la Trasparenza e l’integrità 2016-2018, approvato dal CdA con delibera n. 38, il 25/01/2016 e pubblicato il 27.01.2016, http://www.unipd.it/trasparenza/corruzione;
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019, approvato dal CdA con delibera n. 40 il 24.01.2017 e pubblicato il 08.02.2017 http://www.unipd.it/trasparenza/corruzione
- Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015, approvata dal NdV/OIV il 12.07.2016 e pubblicata il 20.07.2016 http://www.unipd.it/trasparenza/piano-*performance*;
- Relazione sulla *Performance* 2015, approvata dal CdA con delibera n. 317 il 19.07.2016 e pubblicata il 04.08.2016, http://www.unipd.it/trasparenza/relazione-*performance*;
- Validazione della Relazione sulla *Performance* 2015, approvata dal NdV/OIV il 14.09.2016 e pubblicata il 21.09.2016 http://www.unipd.it/trasparenza/relazione-*performance*;
- Schede obiettivi 2015 dei dirigenti e dei capi servizio in staff alla DG e schede obiettivi 2016 Dirigenti;
- Relazione del Direttore Generale sui risultati e sulle attività 2016 e relativi allegati;
- Attestazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l’anno 2016 - Delibera ANAC n. 236/2017 – approvata dal NdV/OIV il 28.04.2017 e pubblicata il 28.04.2017 http://www.unipd.it/trasparenza/attestazioni-oiv
- Indagine sul personale dipendente anno 2016 “Organizzazione e ambiente di lavoro, grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione, valutazione del superiore gerarchico e di alcune iniziative di Ateneo messe in atto nel 2015-2016”, approvata dal NdV/OIV il 20.01.2017 http://www.unipd.it/trasparenza/benessere-organizzativo

Col supporto degli uffici competenti, sono stati compilati, inoltre, gli allegati alla ex-Delibera CiVIT n. 23/2013 (“Funzionamento sistema 2017 – anno di riferimento 2016”, “Assegnazione obiettivi 2017”, e “Valutazione e premialità 2015”) ora sezioni del Portale della *Performance*.
A seguito dell’esame dei documenti sopra citati, il Nucleo ritiene che alcuni di essi meritino una maggiore visibilità sul sito di Ateneo. Questo, infatti, deve essere costantemente aggiornato per dare conto delle modifiche e integrazioni apportate ai sistemi e processi ivi descritti, come avvenuto, ad esempio, tramite l’approvazione di delibere del CdA che incidono sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Raccomandazione questa già espressa dal NdV/OIV in occasione degli incontri per la verifica dell’assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l’anno 2016 di cui alla Delibera ANAC n. 236/2017.
Con riferimento, invece, alla verifica degli adempimenti previsti per una corretta gestione del ciclo della *performance* e al rispetto delle relative scadenze, il NdV/OIV ha rilevato quanto riportato in Tabella 1.

Tabella 1 – Prospetti tempi completamento attività

Attività	Scadenza da normativa	Data di approvazione/ conclusione attività 2016 e anticipo/posticipo rispetto al 2015 (in parentesi)	Data di approvazione/ conclusione attività 2015 e anticipo rispetto al 2014 (in parentesi)	Data di approvazione/ conclusione attività 2014
Piano integrato della *Performance* (comprende la pianificazione degli obiettivi DG e dirigenti)	31.01.2016	approvato dal CdA il 22.03.2016 (un mese dopo rispetto al 2015)*	CdA 16.02.2015 (due mesi prima rispetto al 2014)	CdA 14.04.2014
pianificazione degli obiettivi per le strutture (Dipartimenti, Centri, Poli)	non prevista – (scadenza interna)	marzo 2016 - obiettivi già definiti nel Piano integrato 2016- (1 mese prima rispetto al 2015)	aprile 2015 (tre mesi prima rispetto al 2014)	luglio 2014
pianificazione degli obiettivi per il personale tecnico-amministrativo (PTA)	non prevista – (scadenza interna)	Avvio: aprile 2016 Prot.125976 del 06/04/2016 Conclusione: Luglio/ settembre 2016 (1 mese prima rispetto al 2015)	ottobre 2015 (due mesi prima rispetto al 2014)	dicembre 2014
misurazione e valutazione degli obiettivi del ciclo precedente (t-1) per i dirigenti e il PTA	non prevista – (scadenza interna)	Avvio: aprile 2016 Prot.125976 del 06/04/2016 Conclusione: Luglio/ settembre 2016 (stessa tempistica del 2015)	settembre 2015 (un mese prima rispetto al 2014)	CdA 27.10.2014
monitoraggio degli obiettivi dei dirigenti	non prevista – (scadenza interna)	Luglio 2016 (stessa tempistica del 2015)	luglio 2015 (quattro mesi prima rispetto al 2014)	novembre 2014
monitoraggio degli obiettivi del PTA	non prevista – (scadenza interna)	Settembre 2016 (stessa tempistica del 2015)	settembre 2015 (due mesi prima rispetto al 2014)	novembre 2014
Relazione sulla *Performance* del ciclo precedente (t-1)	30.06.2016	approvata dal CdA il 19.07.2016** (due mesi prima rispetto al 2015)	28.09.2015 (un mese prima rispetto al 2014)	CdA 27.10.2014

* Slittamento dovuto all'avvio della riorganizzazione e ridefinizione degli incarichi ai dirigenti (DDG_rep.562/2016 prot.54711 del 18.2.2016)

** Conclusione delle attività di valutazione per DG e dirigenti

Fonte: Unipd - Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

Prima di passare al commento delle evidenze emerse dall'analisi dei documenti sopra citati, è importante sottolineare che l'anno 2016 ha rappresentato per l'Ateneo Patavino un delicato anno di transizione segnato sia dal definitivo passaggio al sistema di Contabilità economico patrimoniale (COEP), che ha visto l'Ateneo impegnato per più anni con un considerevole dispendio di risorse (economiche e umane), sia da una serie di modifiche organizzative conseguenti al rinnovo della *Governance* di Ateneo, avvenuto il 01.10.2015, e all'avvicendamento ai vertici della Direzione Generale, avvenuto formalmente con decorrenza 01.01.2017. Tenuto conto delle difficoltà imputabili a questi delicati passaggi, in relazione alla gestione del ciclo della *performance*, il NdV/OIV rileva una sostanziale tenuta del trend di miglioramento registrato l'anno precedente (i.e. conferma della riduzione dei ritardi nella conclusione delle attività rispetto al ciclo 2014 e definizione di azioni volte a dare riscontro alle raccomandazioni del NdV/OIV). Tale trend appare confermato anche in relazione agli adempimenti del ciclo della *performance* previsti per il 2017. Nello specifico, la valutazione degli obiettivi dei Dirigenti per l'anno 2016 e la Relazione sulla *Performance* 2016 sono state avviate nello stesso periodo dell'anno precedente come pure il Piano integrato della *performance* 2017-2019 che è stato approvato il 21.03.2017 e pubblicato il 30.03.2017 (http://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance). Con riferimento a quest'ultimo documento, in particolare, il NdV/OIV registra lo sforzo compiuto dall'Ateneo per superare, almeno in parte, le criticità rilevate in relazione alla gestione dei cicli precedenti facendo proprie le raccomandazioni espresse dal NdV/OIV.

Specificatamente, dalla documentazione analizzata e da quanto relazionato dalla Direzione Generale (vedi allegato A - *Relazione del Direttore Generale* assunta dal NdV con prot. n. 2 del 20/06/2017 e con prot. n. 3 del 21/06/2017 e allegato B – *Relazione del Responsabile del Servizio Programmazione e Controllo di Gestione* assunta dal NdV con prot. n. 5 del 21/06/2017), emerge che l'Ateneo, a fronte delle raccomandazioni formulate dal NdV/OIV nella "Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015" (pagg.12-14), alla quale si rinvia http://www.unipd.it/trasparenza/piano-*performance*, ha messo in atto alcune azioni migliorative.

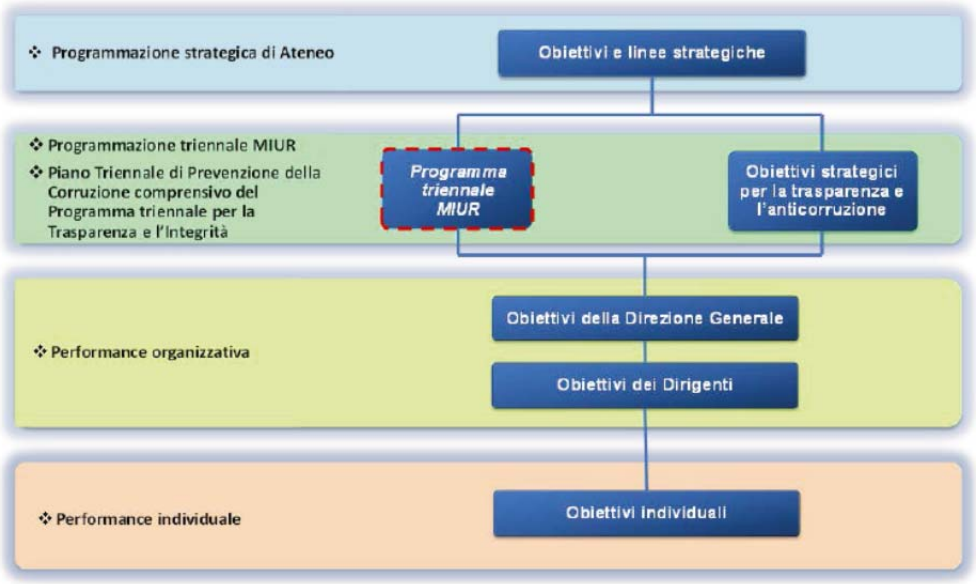
Nel dettaglio si rileva quanto segue:

a. **Grado di integrazione del Piano della *Performance* con la documentazione strategica dell'ateneo, con quella economico finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi**.
   Nel corso del 2016 sono state avviate una serie di azioni di revisione dei processi di *Budget* dell'Amministrazione Centrale e delle strutture dipartimentali volte a correggere alcuni limiti della gestione del ciclo della *performance* evidenziati, dal NdV/OIV, nella Relazione Funzionamento relativa al 2015, redatta nel 2016.
   In particolare, è stata effettuata un'analisi delle linee di intervento finanziario per la predisposizione del *Budget* dei Dipartimenti. Ciò ha portato a rilevare alcune criticità, dovute principalmente a un'elevata frammentazione delle fonti e delle modalità di finanziamento delle spese di funzionamento per la didattica e per la ricerca.
   L'Ateneo si è dotato di un applicativo, Cineca U-*Budget*, per la predisposizione del *Budget*, prevedendo di gestire, a partire dal 2017 con riferimento al *Budget* 2018, il legame fra le richieste di *Budget* e gli obiettivi assegnati ai diversi livelli, strategici e dirigenziali.
   In risposta alla necessità di promuovere un cambiamento procedurale e culturale in relazione alla valutazione, nel corso del 2016, l'Ateneo ha organizzato 11 incontri informativi e formativi con diversi attori del ciclo della *performance* (valutatori e valutati) per presentare le "Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della *performance*: Obiettivi e Valutazione", approvate dal CdA a novembre 2016, condividendo con loro i cambiamenti da apportare al sistema, anche al fine di diffondere la consapevolezza della necessità di un miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Ateneo.
   Infine, con riferimento agli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi, nel Piano Integrato 2017-2019, oltre a prevedere espressamente l'estensione della mappatura dei processi finalizzata alla identificazione delle aree di rischio anche alle strutture decentrate, colmando una lacuna presente nel corso della gestione integrata del 2016, è inserita un'analisi critica delle aree e dei processi mappati differenziati per livello di rischio con conseguente proposta di intervento per semplificare e rendere più efficaci le azioni di intervento.

b. **Grado di integrazione del Piano della *Performance* con i processi di Assicurazione della Qualità.**
   Nel 2016 l'Ateneo ha avviato una serie di modifiche organizzative che dovrebbero trovare pieno compimento nel corso del 2017. Nell'ambito di tale riorganizzazione sono stati ridefiniti alcuni dei processi che coinvolgono il personale tecnico-amministrativo e il personale docente, oltreché i principali *stakeholder* interni ed esterni, con riferimento alle dimensioni della ricerca, della didattica e della terza missione.
   La riorganizzazione, che, nel corso del 2017, sta coinvolgendo anche le strutture dipartimentali e i Centri, nelle intenzioni dell'Ateneo dovrebbe portare a una più chiara definizione dell'articolazione organizzativa delle aree, dei servizi e delle strutture citate, delle loro *mission* e dei relativi processi, al fine di migliorare la declinazione degli obiettivi di *performance* ai diversi livelli, in linea con quanto raccomandato dal NdV/OIV.
   Già in fase di definizione degli indicatori collegati agli obiettivi strategici 2017-2018, l'Ateneo ha previsto azioni e indicatori che riflettono quelli definiti dal MIUR per l'attribuzione di finanziamenti e/o per la valutazione di particolari aspetti.
   A supporto delle azioni intraprese, in risposta alle raccomandazioni del NdV/OIV di cui al presente punto b., l'Ateneo ha fornito i due schemi di Albero della *performance* contenuti nei Piani Integrati 2016-2018 e

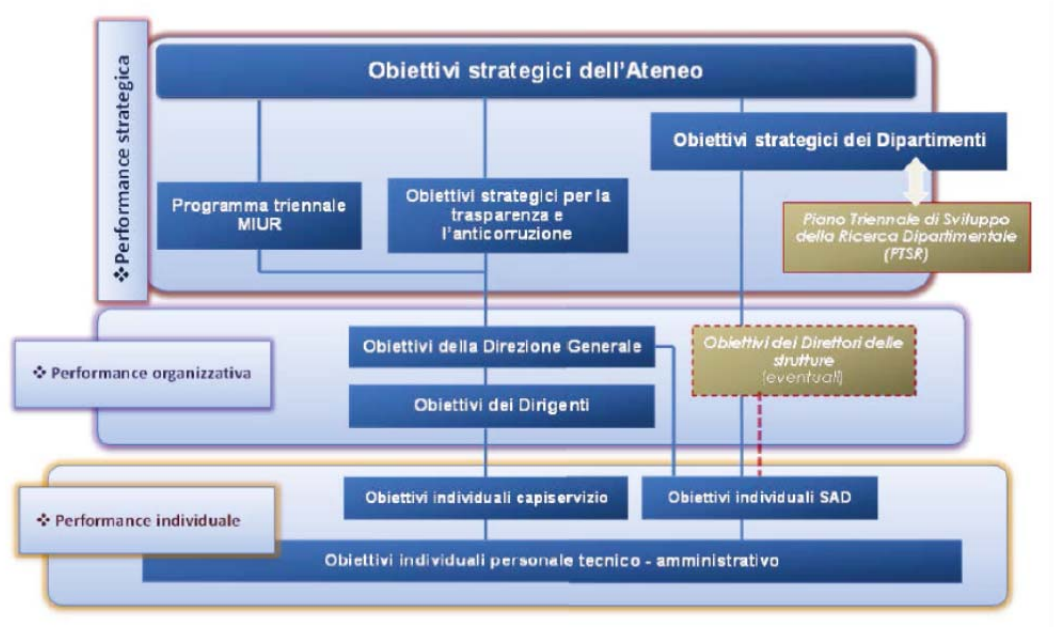
2017-2019 dai quali si evince l'evoluzione della struttura organizzativa nei due periodi di riferimento. In particolare, lo schema del 2017, rappresenta un'articolazione dei livelli di *performance* strategica, organizzativa e individuale più completa, in cui le strutture Dipartimentali, risultano collocate a tutti e tre i livelli (strategico, organizzativo e individuale).

Fig. 1 - Schema di albero delle performance 2016[1]



Fonte: Relazione del Direttore Generale (Allegato A)

Fig. 2 - Schema di albero delle performance 2017[2]



Fonte: Relazione del Direttore Generale (Allegato A)

c. Modalità di definizione degli obiettivi.

Anche in risposta alle raccomandazioni formulate dal NdV/OIV riferite alle modalità di definizione degli obiettivi, l'Ateneo, nel 2016, ha intrapreso un percorso di ridisegno del processo di gestione del ciclo della *performance* attraverso alcuni interventi organizzativi. I principali elementi di novità di tale ridisegno riguardano:

1) la semplificazione del processo di attribuzione degli obiettivi;
2) la combinazione delle valutazioni espresse dal superiore gerarchico con quelle espresse dai collaboratori e, ove possibile, dagli utenti (aspetto multidimensionale della valutazione che però non potrà andare a regime prima del 2018);
3) il maggiore utilizzo della *Customer satisfaction*;
4) la responsabilizzazione e valorizzazione del ruolo dei Segretari di dipartimento e dei responsabili di area tecnica nel processo di valutazione, in affiancamento ai Direttori di dipartimento.

d. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della *performance*.

Come evidenziato al punto precedente, l'Ateneo, tramite il ridisegno del Ciclo della *performance*, ha inteso implementare azioni correttive volte a porre rimedio ad alcuni fenomeni distorsivi nella valutazione evidenziate nelle raccomandazioni del NdV/OIV.

A seguito di tale intervento, a partire dal ciclo 2017, la valutazione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti sarà di tipo quali-quantitativo (valutazione qualitativa del Direttore Generale espressa sulla base di evidenze quantitative). Anche la valutazione del raggiungimento degli obiettivi comportamentali sarà supportata da evidenze oggettive e dati quantitativi e verrà introdotta la valutazione fra pari, in misura corrispondente al 10%, e l'autovalutazione con un peso del 10%, a integrazione della valutazione espressa dal Direttore Generale (alla quale è riservato un peso del 80%).

e. Monitoraggio e sistema informativo di supporto.

A luglio 2016 l'Ateneo ha condotto un monitoraggio del ciclo della *performance* chiedendo agli interessati di autovalutare lo stato di avanzamento delle azioni implementate per il raggiungimento degli obiettivi loro assegnati. Il sistema in vigore si basa, infatti, unicamente su una autovalutazione dei soggetti interessati dal monitoraggio. Nel 2016 tale processo di monitoraggio ha visto solo due Dirigenti proporre limitate revisioni agli obiettivi loro assegnati, proposte recepite con l'emanazione del Decreto del Direttore Generale n. 1940/2016 del 29/07/2016. Per il restante PTA interessato dal processo di revisione di obiettivi, indicatori e *target*, si è provveduto all'approvazione delle modifiche con provvedimenti dei rispettivi Direttori di struttura o dei Dirigenti. È evidente che tale sistema di monitoraggio non risulta adeguato in quanto non prevede il ricorso a elementi oggettivi di valutazione e rende aleatoria l'effettiva cogenza degli obiettivi assegnati.

f. Modalità di attribuzione dei giudizi al personale.

In relazione alle modalità di attribuzione dei giudizi al personale, da un'analisi preliminare dei dati resi disponibili a giugno 2017 (vedi tabelle 2 e 3) ai fini della valutazione dell'operato del Direttore Generale, sembra confermata la tendenza già riscontrata l'anno precedente ad assicurare una maggiore distribuzione dei punti per fascia. Tuttavia, con riferimento alle valutazioni 2016, nel complesso, l'elevato numero di schede non ancora validate (179) non consente un commento puntuale dei dati (la chiusura del processo di validazione 2016 è prevista per fine giugno).

Tabella 2 - Valutazioni Schede 2015 (dati definitivi)

Valutazioni Schede 2015 (dati definitivi)								
Tipologia Struttura	Categoria personale		Fascia di punteggio				NV	Totale
			0-299	300-499	500-699	700-1000		
AC	DG/DIR	v.a.	0	0	2	7	1	**10**
		%	0,0%	0,0%	20,0%	70,0%	10,0%	**100,0%**
	EP/RE	v.a.	0	3	1	86	1	**91**
		%	0,0%	3,3%	1,1%	94,5%	1,1%	**100,0%**
	PTA	v.a.	1	1	7	412	9	**430**
		%	0,2%	0,2%	1,6%	95,8%	2,1%	**100,0%**
CAB	EP/RE	v.a.	0	0	0	30	5	**35**
		%	0,0%	0,0%	0,0%	85,7%	14,3%	**100,0%**
	PTA	v.a.	0	0	2	174	5	**181**
		%	0,0%	0,0%	1,1%	96,1%	2,8%	**100,0%**
CSIA	EP/RE	v.a.	0	0	0	14	0	**14**
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	**100,0%**
	PTA	v.a.	0	0	1	42	0	**43**
		%	0,0%	0,0%	2,3%	97,7%	0,0%	**100,0%**
Strutture	EP/RE	v.a.	0	0	3	253	10	**266**
		%	0,0%	0,0%	1,1%	95,1%	3,8%	**100,0%**
	PTA	v.a.	0	7	48	1202	49	**1306**
		%	0,0%	0,5%	3,7%	92,0%	3,8%	**100,0%**
Totale		**v.a.**	**1**	**11**	**64**	**2.220**	**80**	**2.376**
		%	**0,0%**	**0,5%**	**2,7%**	**93,4%**	**3,4%**	**100,0%**

Fonte: Unipd-Servizio Mobilità e Valorizzazione

Tabella 3 - Valutazioni Schede 2016 (dati aggiornati al 26.06.2017)

Valutazioni Schede 2016 (dati aggiornati al 26.06.2017)								
Tipologia struttura	Categoria personale		Fascia di punteggio				NV	Totale
			0-299	300-499	500-699	700-1000		
AC	DG/DIR	**v.a.**	0	1	5	2	3	**11**
		%	0,0%	9,1%	45,5%	18,2%	27,3%	**100,0%**
	EP/RE	**v.a.**	0	2	6	56	31	**95**
		%	0,0%	2,1%	6,3%	58,9%	32,6%	**100,0%**
	PTA	**v.a.**	4	9	66	339	54	**472**
		%	0,8%	1,9%	14,0%	71,8%	11,4%	**100,0%**
CAB	EP/RE	**v.a.**	0	0	0	27	2	**29**
		%	0,0%	0,0%	0,0%	93,1%	6,9%	**100,0%**
	PTA	**v.a.**	0	1	19	147	9	**176**
		%	0,0%	0,6%	10,8%	83,5%	5,1%	**100,0%**
CSIA	EP/RE	**v.a.**	0	0	0	14	0	**14**
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	**100,0%**
	PTA	**v.a.**	0	0	0	44	1	**45**
		%	0,0%	0,0%	0,0%	97,8%	2,2%	**100,0%**
Strutture	EP/RE	**v.a.**	0	2	10	239	11	**262**
		%	0,0%	0,8%	3,8%	91,2%	4,2%	**100,0%**
	PTA	**v.a.**	4	12	129	1061	68	**1274**
		%	0,3%	0,9%	10,1%	83,3%	5,3%	**100,0%**
Totale		**v.a.**	**8**	**27**	**235**	**1929**	**179**	**2378**
		%	**0,3%**	**1,1%**	**9,9%**	**81,1%**	**7,5%**	**100,0%**

Fonte: Unipd-Servizio Mobilità e Valorizzazione

A tale proposito è opportuno ricordare che l'Ateneo ha comunque provveduto a una revisione delle scale di punteggio, che, a partire dal Ciclo 2017, saranno espresse in cinquantesimi anziché in millesimi e ha portato da tre (soglia, *target* ed eccellenza) a due (soglia e *target*/risultato atteso) i livelli di *performance* adottando contestualmente una scala di misurazione continua.

g. Utilizzo dei risultati della valutazione.

Riguardo a questo punto, dalla documentazione fornita dall'Ateneo in relazione al ciclo della *performance* 2016, non risultano evidenze in merito all'effettivo utilizzo dei risultati della valutazione, se non in termini di mero auspicio contenuto nel già più volte citato documento "Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della *performance*". In tale documento è citata l'intenzione dell'Amministrazione di procedere a una revisione del sistema di attribuzione dei compensi variabili ed incentivanti dei Dirigenti per assicurare una maggiore corrispondenza tra compensi e *performance* nonché una maggiore coerenza del sistema di valutazione con il sistema di retribuzione del personale. A questa intenzione si aggiunge quella di garantire una maggiore trasparenza dei meccanismi che collegano il sistema di valutazione ed il sistema premiante. La revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione prevede, tuttavia, il coinvolgimento delle Organizzazioni sindacali le quali saranno chiamate a contribuire al processo nel rispetto delle prerogative dei diversi attori.

Preso atto delle azioni messe in campo dall'Ateneo per migliorare la gestione del ciclo della *performance*, il NdV/OIV si è quindi soffermato sull'analisi e valutazione dei seguenti elementi, proposti nelle Linee Guida ANVUR 2017 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione, anche sulla base della documentazione ricevuta dalla Direzione Generale allegata alla presente relazione.

1. Riscontri sulla gestione del ciclo di *performance* (2016)

a. Stato dell'integrazione delle pianificazioni

L'Ateneo ha predisposto il "Piano Integrato della *Performance* 2016-2018" a marzo 2016, in modalità sperimentale e in assenza di un "Piano strategico" aggiornato a seguito dell'insediamento della nuova *Governance* accademica. Gli obiettivi assegnati all'allora Direttore Generale sono stati pertanto definiti e assegnati mediante un confronto diretto con la *Governance* accademica, e hanno riguardato principalmente la riorganizzazione dell'Amministrazione centrale. Gli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono stati invece definiti ad un livello essenzialmente operativo cercando di assicurare la coerenza con gli indirizzi strategici espressi nel documento "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa", approvate dal Consiglio di Amministrazione a Dicembre 2015 (www.unipd.it/download/file/fid/36267).

Anche l'integrazione degli obiettivi di *performance* con la programmazione economico finanziaria e con le dinamiche economico-patrimoniali nel corso del 2016 non si è realizzato pienamente. Infatti, nonostante in fase di approvazione del Bilancio di previsione 2016 sia stata evidenziata l'assegnazione delle risorse alle diverse missioni istituzionali dell'Ateneo, a ciò non è seguito, anche in termini temporali, un adeguato raccordo con la definizione degli obiettivi di *performance*, approvati qualche mese dopo, con il Piano Integrato 2016-2018".

Per quanto riguarda infine l'integrazione con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi, nel Piano Integrato 2016-2018 è confluita esclusivamente una sintesi dell'analisi delle aree di rischio riferite all'Amministrazione Centrale tratta dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2016 – 2018 (approvato dal CdA il 25.01.2016) che ha portato all'assegnazione di obiettivi individuali ai Dirigenti dell'Amministrazione centrale aventi carattere di mero adempimento formale e consistenti nella stesura di un rapporto sulla mappatura dei rischi di corruzione da consegnare al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

In generale, nella prima fase di integrazione dei diversi atti di programmazione, l'Ateneo sembra aver incontrato diverse difficoltà, per lo più di carattere organizzativo, imputabili, in parte, a una poco diffusa cultura della valutazione all'interno dell'Organizzazione e, in parte, all'oggettiva carenza di strumenti di supporto. Già nel corso del 2016, tuttavia, l'Ateneo ha provveduto a rivedere la propria organizzazione interna, il processo di definizione e valutazione della *performance*, nonché a dotarsi di applicativi di supporto. In ultimo, ma non meno importante, la *Governance* di Ateneo si è prodigata per promuovere lo sviluppo della cultura della valutazione e del miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione, organizzando incontri con i vari attori del ciclo della *performance*. Sebbene di parte

di queste iniziative si trovi già riscontro ed evidenza nel Piano della *performance* 2017-2019, la valutazione della loro efficacia è necessariamente rinviata al 2018.

b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi

Parte degli obiettivi 2016 della Direzione Generale e dei Dirigenti hanno riguardato il miglioramento complessivo del grado di omogeneità delle attività poste all'interno di ciascuna area dirigenziale da attuarsi tramite una riorganizzazione complessiva delle Aree dirigenziali basata sulla revisione dei processi e avente come obiettivo la semplificazione e la riduzione della frammentazione del processo decisionale e un più razionale impiego delle risorse. Sebbene nel corso del 2016 questi obiettivi siano stati solo parzialmente raggiunti, l'Amministrazione ha comunque provveduto a identificare e mappare un elevato numero di processi dell'Amministrazione centrale e, a partire dal 2017, ad estendere la mappatura anche alle strutture periferiche.

Il progetto di semplificazione organizzativa delle aree dell'Amministrazione Centrale, definito e attuato dalla Direzione Generale (DDG n. 562 del 18.02.2016), ha comportato la chiusura di tutte le aree dell'Amministrazione Centrale attive al 29.02.2016, con la conseguente cessazione dei relativi incarichi dirigenziali, e l'istituzione, dal 01.03.2016, di 8 aree, compresa la Direzione Generale, all'interno delle quali i singoli dirigenti hanno operato una revisione dei processi e dei servizi di loro competenza con conseguente redistribuzione dei relativi incarichi di responsabilità. In occasione della riorganizzazione, l'Ateneo ha inoltre dato attuazione al principio della rotazione della posizione[2], – (che ha riguardato 4 dei 6 dirigenti di ruolo in servizio a febbraio 2016) e ha individuato due referenti di processo ai quali sono state attribuite posizioni di responsabilità con l'obiettivo, in un caso, di avviare, semplificare, rendere più efficace l'intero ciclo della *performance* e nell'altro, di coordinare in modo unitario tutte le attività di supporto riguardanti gli studenti internazionali.

Il processo di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale è stato integrato a fine 2016 con un ulteriore decreto del Direttore Generale (DDG n. 3306 del 30.12.2016), divenuto in parte operativo dal 01.01.2017.Tale intervento organizzativo ha previsto: l'istituzione di una nuova area funzionale, denominata "Area Servizi Informatici e telematici", afferente all'Amministrazione Centrale (che ha portato il totale delle aree a 9, inclusa la Direzione Generale), l'istituzione di 4 servizi all'interno di tale Area, l'istituzione del Servizio Trasferimento di tecnologia e *networking* all'interno dell'Area Ricerca e trasferimento tecnologico (nel quale sono confluite le funzioni di due servizi soppressi a seguito della riorganizzazione) e il trasferimento del Servizio Sicurezza dalla Direzione Generale all'Area Edilizia e sicurezza. Il processo di riorganizzazione è tuttavia ancora in corso e ulteriori modifiche sono attualmente in fase di definizione.

c. Declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate

Nelle strutture dipartimentali le valutazioni sono state rimesse, fino al 2016, al Direttore di Dipartimento. Nel 2016, in via sperimentale, sono stati definiti *ad hoc* tre obiettivi di *performance* organizzativa per tutte le strutture dipartimentali: 1) miglioramento della qualità dei servizi offerti in termini di supporto alla didattica, 2) miglioramento della qualità dei servizi offerti in relazione alla ricerca e 3) miglioramento della qualità dei servizi offerti in relazione alla gestione/amministrazione. Il sistema di valutazione, tuttavia, non prevedeva elementi oggettivi di valutazione dei risultati effettivamente raggiunti dalle strutture dipartimentali.

Nel 2017, a seguito dell'approvazione del documento "Ciclo della *performance*: Obiettivi strategici 2017-2018", approvato dal CdA il 20 dicembre 2016, è stato definito un set di 28 obiettivi strategici articolati in 9 ambiti; tra questi, le strutture dipartimentali e i Centri hanno potuto scegliere alcuni obiettivi strategici come obiettivi di struttura, in coerenza con la propria *mission*. La scelta di specifici obiettivi della struttura ha lo scopo di guidare e determinare la definizione e l'assegnazione degli obiettivi al Personale tecnico amministrativo (PTA) afferente alla struttura (SAD, EP, RE e PTA tutto).

[2] previsto dalla L.190/2012 - "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"

Con l'adozione del Piano 2017-2019, inoltre, si è iniziato a includere nel Piano stesso alcune azioni trasversali destinate ai Responsabili amministrativi delle strutture di didattica e ricerca esterne all'Amministrazione Centrale.

d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani

Gli ultimi cicli della *performance* (2014, 2015 e 2016) sono stati caratterizzati da alcune criticità relative al processo di definizione degli obiettivi individuali, dei relativi indicatori e dei risultati attesi. Spesso gli obiettivi definiti e assegnati ai diversi livelli non risultavano essere chiaramente riconducibili agli obiettivi strategici di Ateneo e, a volte, risultavano essere puramente formali, ovvero poco legati al risultato finale, oppure riferiti alla realizzazione di progetti dei quali non veniva successivamente misurato l'impatto. Come evidenziato in precedenza, nel corso del 2016 l'Ateneo ha cercato di superare tali criticità tramite il ridisegno del ciclo della *performance* e tramite l'implementazione di azioni correttive volte a porre rimedio ai limiti riscontrati.

Nel Piano Integrato 2017-2019, il collegamento tra ambito strategico e azione organizzativa è stato delineato focalizzando il contributo dirigenziale secondo due direttive principali: la consequenzialità logica tra obiettivi strategici e obiettivi operativi e la definizione di tre "assi gestionali" orientati ad anticorruzione, *customer satisfaction* e proattività nel coordinamento della *performance* dei collaboratori.

e. Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale

Nel corso del 2016, l'Amministrazione, si è impegnata in un percorso di revisione della gestione del ciclo della *performance* che ha previsto oltre alla nomina di un Responsabile di processo, anche l'analisi e la progettazione di alcuni interventi in materia di valutazione soprattutto individuale. Tale percorso ha portato all'approvazione del documento "Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della *Performance*: Obiettivi e Valutazione", già più volte richiamato nella trattazione dei punti precedenti, del quale si elencano unitariamente di seguito i maggiori elementi di novità:

1) semplificazione del processo di attribuzione degli obiettivi;

2) definizione di un sistema di valutazione multidimensionale basato su valutazioni espresse dal superiore gerarchico, che tiene conto anche delle valutazioni espresse dai collaboratori ("dal basso", non attivo per il 2017) e, ove possibile, dagli utenti;

3) eliminazione della cascata degli obiettivi e dei risultati;

4) definizione di un legame con la *Customer satisfaction* di struttura per tutti, anche al fine di raggiungere una maggiore tensione al miglioramento dei servizi offerti piuttosto che al raggiungimento formale dei *target*;

5) disponibilità di obiettivi strategici che guidino la definizione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti e obiettivi «scelti» dalle strutture come propri obiettivi;

6) introduzione del nuovo ruolo per i Segretari di dipartimento e per i responsabili di area tecnica con un ruolo di valutatori in affiancamento ai Direttori di dipartimento;

7) revisione delle scale di punteggio (da millesimi in cinquantesimi) e riduzione da tre (soglia, *target* ed eccellenza) a due (*target*/risultato atteso e soglia) livelli di *performance* con contemporanea istituzione di solo due livelli con una scala di misurazione continua.

f. Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei *target* definiti

Gli indicatori di risultato utilizzati per la misurazione degli obiettivi 2016 risentono ancora in parte delle criticità rilevate in relazione ai cicli precedenti, e segnalate dal NdV-OIV nei diversi documenti rilevanti, vale a dire: 1) tendenza ad utilizzare indicatori di risultato temporali che non considerano la qualità dell'output; oppure indicazione, come risultato atteso, della predisposizione di documenti e/o progetti a prescindere dalla loro effettiva implementazione; 2) utilizzo di fonti di misurazione, in buona parte conservate e gestite dai valutati, diretti interessati, con evidenti problemi di oggettività e verificabilità delle misurazioni; 3) definizione di *target* sottostimati, con conseguenti misurazioni finali prossime e superiori all'eccellenza; 4) utilizzo di indicatori puramente qualitativi.

A seguito del ridisegno del ciclo della *performance*, nel Piano integrato 2017-2019, con riferimento alle modalità di valutazione, il NdV-OIV rileva che è stato rafforzato l'utilizzo delle evidenze quantitative a supporto della valutazione (e.g.: per gli obiettivi individuali si prevede che la valutazione relativa al loro raggiungimento sia basata su misurazioni oggettive di tipo quantitativo, pre-identificate per ognuno degli obiettivi assegnati da integrare con una valutazione di tipo qualitativo) e potenziato il ricorso allo strumento della "*customer satisfaction*" (i.e.: la misurazione del risultato raggiunto deriverà dalle rilevazioni di indagini di *customer satisfaction* che avranno fonte e peso differenziato a seconda della struttura di afferenza). Infine per i Dirigenti è stata introdotta la valutazione fra pari, in misura corrispondente al 10%, in relazione ad alcuni comportamenti organizzativi.

g. Livello di partecipazione dei dipendenti e di altri *stakeholder*

Il livello di partecipazione dei dipendenti e degli *stakeholder* è cresciuto nel corso degli ultimi anni grazie alle rilevazioni di *customer satisfaction* sui servizi amministrativi dell'Ateneo patavino, nell'ambito del Progetto "*Good Practice*". Nell'edizione 2015 (ultimo dato a disposizione) sono stati coinvolti quasi 5.300 studenti, 1.272 fra docenti (674), assegnisti e dottorandi (598) e 861 componenti del personale tecnico-amministrativo. Obiettivi di queste rilevazioni sono: 1) favorire e incentivare un monitoraggio costante della *performance* organizzativa e 2) migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi amministrativi attraverso un *benchmarking* sia temporale (in quanto l'Ateneo partecipa ormai da diversi anni a tale progetto), in grado di cogliere variazioni nel tempo degli indicatori, sia geografico, in grado di dare indicazioni sulla *performance* relativa rispetto ai principali *peers*.

In particolare le indagini di *customer satisfaction*, su diversi servizi dell'Amministrazione centrale in generale e su quelli afferenti all'Area Didattica e servizi agli studenti in particolare, hanno promosso l'introduzione della Carta dei Servizi per le Aree Organizzative dell'Amministrazione Centrale, deliberata dal CdA a ottobre del 2016. Si tratta di una novità rilevante.

Il coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo e dei collaboratori esperti linguistici è avvenuto anche con la partecipazione alla seconda edizione dell'indagine sul personale dipendente (c.d. indagine benessere organizzativo), promossa dal NdV/OIV nel 2016. L'indagine ha coinvolto 2.278 persone, ottenendo un tasso di partecipazione del 64,3%; un ottimo risultato, seppure leggermente in calo rispetto al 68,1% della prima edizione.

A differenza della prima edizione, i dirigenti sono stati esclusi dalla compilazione del questionario e sono stati intervistati separatamente. I colloqui individuali con i dirigenti hanno permesso di arricchire le considerazioni del NdV/OIV fornendo informazioni di tipo qualitativo sugli stessi temi affrontati dal questionario d'indagine.

Rispetto al grado di coinvolgimento dei dirigenti nella definizione degli obiettivi con il piano delle *performance*, la maggioranza si è dichiarata soddisfatta. Tuttavia, secondo alcuni dirigenti, le modalità di coinvolgimento andrebbero migliorate: da un lato, l'approccio dovrebbe essere meno basato su principi generali e più focalizzato sull'analisi di processi specifici e su risultati controllabili (per esempio, non ha alcun significato fissare obiettivi che coinvolgano risultati fuori dal loro controllo); dall'altro, manca una seria riflessione sugli obiettivi "trasversali". La maggioranza dei dirigenti intervistati, infatti, ritiene gli obiettivi trasversali uno strumento particolarmente utile sia per promuovere una maggiore collaborazione e integrazione tra gli uffici e tra i processi, sia per consentire di individuare i meriti di un successo - al fine di identificare le buone pratiche - o le responsabilità di un fallimento, al fine di capire come migliorare. Più in generale viene fatta rilevare una certa inadeguatezza del sistema di "leve" a disposizione dei dirigenti (sistema premiale e/o di presa in carico delle criticità).

Relativamente limitato risulta il senso di coinvolgimento nella definizione del Piano strategico: solo tre dirigenti su otto si dichiarano pienamente soddisfatti del loro grado di coinvolgimento nei lavori di redazione, nonostante si rilevi, invece, un sostanziale e diffuso apprezzamento dei contenuti del nuovo documento. In alcuni casi è emersa anche qualche difficoltà nelle relazioni e nelle interazioni con i vertici dell'Ateneo (Prorettori e Delegati del Rettore, Direttore Generale, ecc.).

La *Governance*, al fine di valorizzare i risultati di tale indagine, dato anche l'elevato tasso di risposta del personale, ha posto, come indicatori degli obiettivi strategici relativi all'ambito "Salute e Benessere" alcuni

degli indicatori presenti nell'indagine stessa e si è impegnata a promuoverla, in accordo con il NdV/OIV, anche negli anni successivi, nonostante ne sia venuta meno l'obbligatorietà.

h. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta

Il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo di Padova non è di prassi coinvolto nella predisposizione dei Piani della *Performance*. Pertanto l'Amministrazione non ha chiesto alcun parere o approvazione al NdV/OIV sui contenuti dei Piani oggetto di esame in questa sede.

i. Impatto del *feedback* sulla pianificazione della performance 2017-2019

L'Ateneo di Padova non ha ancora ricevuto il *feedback* sulla pianificazione della *performance* 2016-2018. È tuttavia in corso una revisione del ciclo della *performance* che ha già influito nella predisposizione del Piano della *Performance* 2017-2019.

2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla *performance*

a. Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18

L'approvazione della Relazione sulla *Performance* 2016 è prevista nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 25 luglio 2017.

Dagli elementi forniti dalla Direzione Generale, risulta che la Relazione considererà congiuntamente i risultati relativi alla Didattica, alla Ricerca, alla *Performance*, con un cenno ai principali risultati economico-finanziari relativi al Bilancio d'esercizio 2016 (attualmente in fase di approvazione). Alla Relazione verranno inoltre allegati: l'Indagine sul Benessere Organizzativo (Allegato 1), il Progetto *Good practice* (Allegato 2), i Risultati degli obiettivi assegnati ai Dirigenti per l'anno 2016 (Allegato 3).

Nel diagramma seguente è rappresentato il cronogramma del processo di valutazione in corso.

Tabella 4 - Processo di definizione della Relazione sulla *performance* 2016

	Marzo 2017	***Aprile 2017***	***Maggio 2017***	***Giugno (riferimento alla data di stesura del presente documento) 2017***	***Luglio 2017***
Misurazione "Azioni strategiche 2016"		*Raccolta dati*	*Raccolta dati*	*Completamento previsto entro il 30 giugno*	
Redazione "Relazione Ricerca", a cura del Dirigente			*In corso*	*Consegna prevista entro il 30 giugno*	
Redazione "Relazione Didattica", a cura del Dirigente			*In corso*	*Consegna prevista entro il 30 giugno*	
Misurazione Obiettivi Dipartimenti	*Raccolta dati*		*Elaborazione dati*	*Completamento previsto entro il 30 giugno*	
Misurazione Obiettivi Centri				*Raccolta ed elaborazione dati, completamento previsto entro il 30 giugno*	
Misurazione Obiettivi Poli	*Raccolta dati*			*Elaborazione dati, completamento previsto entro il 30 giugno*	
Valutazione individuale DG 2016			*In corso*	*Chiusura entro il 30 giugno*	
Valutazione individuale dirigenti		*Avvio*	*In corso*	*Chiusura entro il 30 giugno*	
Valutazione individuale PTA		*Avvio*	*In corso*	*Chiusura (95%)*	
Redazione "Relazione Performance"			*In corso*	*Completamento entro il 30 giugno*	
Integrazione delle Sezioni per Relazione Unica 2016				*Completamento entro il 30 giugno*	
Approvazione Relazione Unica					**Data prevista: 25/07/17**

b. Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici

Il sistema di valutazione utilizzato fino al ciclo 2016 non prevede l'utilizzo dell'autovalutazione come contributo alla valutazione complessiva, ciò nonostante, una buona componente di autovalutazione risulta presente nell'ambito del monitoraggio intermedio, generalmente programmato nei mesi di giugno-luglio di ogni anno. In tale occasione a tutto il PTA e ai Dirigenti è chiesto, di verificare lo stato di avanzamento dei loro obiettivi e di proporre, ma solo in casi eccezionali e non previsti in fase di pianificazione obiettivi, opportune revisioni.

Ad oggi il sistema informativo in uso per la gestione della valutazione individuale non sembra consentire una gestione più organica e sistematica delle fasi di monitoraggio intermedio.

c. Presenza di elementi di contesto che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e *target*

Come evidenziato in precedenza, il 2016 è stato un anno di transizione caratterizzato da diverse riorganizzazioni interne, ciò nonostante, i riscontri forniti dall'Amministrazione evidenziano che non si sono verificati accadimenti tali da rendere necessaria una ri-pianificazione complessiva e/o consistente degli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale del 2016.

L'inizio del mandato di Direttore Generale, dal 1° gennaio 2017, non ha influenzato il processo di implementazione del Piano Integrato 2016-2018; mentre ha comportato una parziale rivisitazione del processo di ridisegno del ciclo della *performance* a partire dal 2017.

Con riferimento all'avvio della contabilità economico-patrimoniale, il CdA del 20.12.2016 ha approvato il Bilancio di esercizio 2015, con un ritardo rilevante rispetto alle previsioni. Le attività di chiusura del Bilancio nel corso del 2016 hanno comportato uno slittamento alla fine dello stesso anno di alcuni risultati assegnati ai Dirigenti, correlati al Bilancio stesso.

d. Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente

L'assenza della Relazione sulla *performance* non permette di sviluppare adeguatamente e in modo oggettivo questo punto.

e. Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di *performance* e impatto della COEP sulla gestione della *performance*

Al momento, in assenza delle risultanze derivanti dall'approvazione del Bilancio d'esercizio 2016 (in approvazione a luglio 2017), non è possibile trarre alcun elemento valutativo. L'Ateneo prevede, come dichiarato dalla Direzione Generale, di approvare contestualmente il *Budget* e il Piano Integrato successivamente alla formulazione del nuovo modello organizzativo previsto nel corso del 2017. Alla chiusura dell'esercizio di riferimento sarà possibile esprimere le opportune considerazioni, nel momento in cui si avranno a disposizione i risultati conseguiti in termini di *performance* con un collegamento dei risultati derivanti dal Bilancio d'esercizio – Bilancio consuntivo.

f. Livello di coinvolgimento dei dipendenti nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative

Per la trattazione di tale punto si rimanda al punto 1.g.

3. In vista dei cicli successivi

a. Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:

i. delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma)

L'organizzazione di Ateneo, dal punto di vista delle strutture amministrative, viene illustrata nelle rappresentazioni grafiche messe a disposizione dalla Direzione Generale e aggiornate al 1 gennaio 2017. A livello di Ateneo (Allegato 1 della risposta del DG del 20/06/2017), sotto la direzione/coordinamento del Rettore, con il supporto dei Prorettori/delegati, e del Direttore Generale si collocano 6 tipologie di strutture che hanno funzioni amministrative a diverso titolo: Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Centri, Scuole, Poli multifunzionali e altre strutture (Scuola Galileiana di Studi Superiori e Azienda agraria sperimentale).

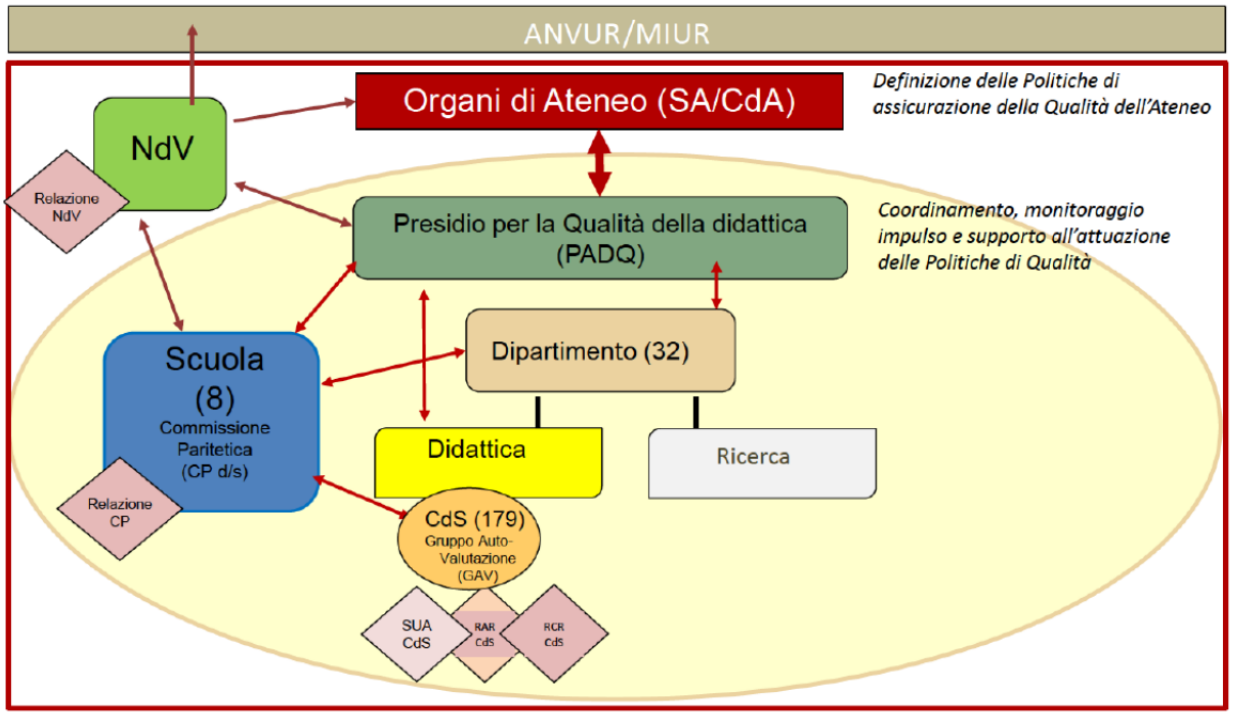
Nello specifico, l'Amministrazione Centrale (Allegato 2 della risposta del DG del 20/06/2017) diretta dal Direttore Generale è suddivisa in 8 aree funzionali, 11 servizi in staff al DG e il Centro di Ateneo per le Biblioteche. Nel corso del 2017 la *Governance* proporrà una ulteriore fase di riorganizzazione.

ii. delle strutture di didattica e ricerca

Si allega la rappresentazione grafica fornita dal PAQD dell'organizzazione di ateneo nell'ambito dell'assicurazione della qualità in cui emergono le relazioni tra le strutture di didattica e ricerca. (Allegato 1 alla risposta del PAQD: 1.OrganizzazioneStrutturaDidattica.pdf).

Sulla base delle politiche di assicurazione della qualità definite dagli organi di Ateneo, il PAQD assume funzioni di coordinamento, monitoraggio, impulso e supporto all'attuazione delle politiche di qualità ed esercita tali funzioni nei confronti dei dipartimenti (per la parte didattica) e delle Scuole, relazionandosi costantemente con gli Organi di Ateneo e con il Nucleo di Valutazione. Non è disponibile una simile grafica per le strutture deputate all'assicurazione di qualità della ricerca.

Fig. 3 – Rappresentazione grafica dell'organizzazione di Ateneo nell'ambito dell'Assicurazione di qualità



Fonte: Presidio di Ateneo per la qualità della didattica e della formazione

iii. della distribuzione del *Budget*

Con la predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019, approvato dal CdA il 20 dicembre 2016, pur in assenza di un concreto legame tra risorse e obiettivi, l'Ateneo ha comunque tenuto conto dell'articolazione del bilancio unico in centri di responsabilità, rappresentati dalle strutture con autonomia di gestione e dalle strutture o aree dirigenziali dell'Amministrazione Centrale. In particolare ciascuna struttura con autonomia di gestione e area dirigenziale ha provveduto alla compilazione della propria proposta di *Budget* annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019: il *Budget* è articolato oltre che per natura anche per unità analitica di *Budget* (centro di responsabilità) e per progetto. Il Consiglio di Amministrazione il 20 dicembre 2016 ha inoltre provveduto ad approvare le "Linee di indirizzo in tema di Bilancio previsionale", e il primo punto degli obiettivi da perseguire riguarda la necessità di allineare sia le scelte di allocazione sia l'utilizzo delle risorse agli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Per il futuro è prevista la possibilità di formulare un *Budget* per dimensione analitica o centro di costo in *U-Budget* (applicativo implementato per la presentazione delle proposte di *Budget*), con il successivo trasferimento dei dati nell'applicativo gestionale U-Gov Contabilità. In questo modo si potrà giungere a evidenziare, per ogni unità organizzativa, non solo le risorse amministrate nell'ambito del *Budget* autorizzatorio ma anche le risorse utilizzate (compresi i costi del personale e degli spazi) per erogare servizi in relazione a specifici obiettivi. Attraverso la corrispondenza tra "obiettivi e risorse assegnate" e "risultati e risorse utilizzate" si dovrebbe garantire il collegamento diretto tra ciclo del bilancio e ciclo della *performance*. Tale possibilità è, attualmente, in fase di analisi da parte del vertice amministrativo dell'Ateneo.

Come già evidenziato al precedente punto 1a. Stato dell'integrazione delle pianificazioni, l'obiettivo che l'Ateneo si era dato per il 2017 riguardava anche l'integrazione fra il sistema di *Budgeting* e il sistema di obiettivi di *performance*, a partire dagli obiettivi strategici. Considerati i tempi di approvazione degli Obiettivi strategici 2017-2018 (CdA dicembre 2016) e del *Budget* unico di Ateneo (CdA dicembre 2016), non è stato possibile dare concretezza ad adeguati collegamenti fra gli obiettivi di *performance* e le risorse economico-finanziarie necessarie al loro raggiungimento, nonostante l'implementazione dell'applicativo *U-Budget* lo permettesse.

Tale obiettivo potrà essere realizzato alla conclusione del processo che condurrà al nuovo modello organizzativo per l'Ateneo, al fine di approvare contestualmente il *Budget* e il Piano Integrato.

b. Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance.

Questa sezione sarà completata a settembre 2017.

Raccomandazioni finali

A conclusione dell'analisi, con riferimento ai diversi punti proposti dalle Linee Guida ANVUR 2017, si riassumono di seguito, in forma sintetica, alcune prime raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, che potranno essere arricchite all'interno della Relazione Annuale:

- il Nucleo ritiene che alcuni dei documenti esaminati per la redazione della presente relazione meritino una maggiore visibilità sul sito di Ateneo. Questo, infatti, deve essere costantemente aggiornato per dare conto delle modifiche e integrazioni apportate ai sistemi e processi ivi descritti, come avvenuto, ad esempio, tramite l'approvazione di delibere del CdA che incidono sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Raccomandazione, questa, già espressa dal NdV/OIV in occasione degli incontri per la verifica dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2016 di cui alla Delibera ANAC n. 236/2017;
- il NdV/OIV raccomanda all'Ateneo di mantenere alta la tensione verso un continuo miglioramento della gestione del ciclo della *performance*. In particolare, con riferimento al rispetto dei termini previsti per gli adempimenti, il NdV/OIV invita l'Ateneo a valutare l'opportunità di riconsiderare i tempi per la redazione

della Relazione sulla *Performance* (i cui termini di presentazione coincidono con quelli della presente Relazione). In particolare, un anticipo di tali tempi permetterebbe al NdV/OIV di relazionare in merito al ciclo della *performance* dell'anno precedente disponendo di tutti gli elementi necessari, semplificando e limitando la richiesta di informazioni ed evidenze documentali supplementari agli uffici;

- il NdV/OIV auspica che l'Ateneo prosegua lungo la via di rinnovamento intrapresa nel corso del 2016 e riveda la tempistica per la definizione e l'approvazione del *Budget* e del Piano delle *Performance* così come annunciato nella documentazione fornita dalla Direzione Generale.

ALLEGATO A

Relazione del Direttore Generale

assunta dal Nucleo di Valutazione con prot. 2 del 20/06/2017
e con prot. 3 del 21/06/2017

1. *Riscontri sulla gestione del ciclo di performance 2016*

a. Stato dell'integrazione delle pianificazioni: indicare quali sono state le maggiori difficoltà riscontrate dall'Amministrazione e quali azioni sono state messe in atto per superare le criticità già evidenziate nei cicli precedenti per le quali il NdV si era già espresso con una specifica raccomandazione nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015" punto a)

Riferimento alla raccomandazione di cui al punto a. grado di integrazione con la documentazione strategica dell'ateneo, con quella economico finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi, contenuta nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015"

L'Ateneo, all'inizio del 2016, ha attivato il processo di predisposizione del Piano integrato seguendo lo schema Anvur, con l'ottica dell'**integrazione con la strategia dell'Ateneo, con gli ambiti relativi alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, con la programmazione economico-finanziaria**.
E' stata predisposta la proposta del primo Piano Integrato 2016-2018, sperimentando e implementando la prospettiva dell'integrazione per gli aspetti di seguito evidenziati, con la consapevolezza che una vera e propria integrazione avrebbe richiesto una maturità organizzativa in materia di performance ancora in fase di sviluppo nell'Ateneo, una responsabilizzazione diffusa ed una più forte cultura della programmazione e della valutazione, oltre all'impegno condiviso della governance e della Direzione Generale.

a) **Strategia dell'Ateneo**: al momento della predisposizione del primo Piano integrato l'Ateneo non era ancora dotato di un nuovo Piano Strategico. Con l'insediamento del nuovo Rettore, Prof. Rosario Rizzuto, l'Ateneo ha immediatamente avviato i lavori per la formulazione di nuove strategie per la Didattica, la Ricerca, la Terza Missione e per la riorganizzazione complessiva della struttura gestionale dell'Ateneo. Nei primi mesi di mandato la nuova squadra di governo ha delineato una serie di interventi propedeutici all'adozione di nuove linee strategiche integrate a partire dalla seconda metà del 2016. Nel Piano Integrato è stata quindi rappresentata una sintesi delle linee a valenza strategica avviate per il 2016, che recepiva tutte le indicazioni per le azioni strategiche da intraprendere nella fase di transizione. In essa sono stati raccordati i contenuti approvati in sede di presentazione del Bilancio annuale unico di previsione 2016 e le singole azioni, avviate e/o in corso di sviluppo, implementate dal nuovo rettorato.

   Nel Piano Integrato 2016-2018 sono stati, inoltre, **definiti e assegnati gli obiettivi al Direttore Generale** mediante un confronto puntuale con la governance, che ha interessato principalmente la riorganizzazione dell'amministrazione. Successivamente sono stati **definiti e assegnati gli obiettivi ai Dirigenti**, ricercando la coerenza con gli indirizzi strategici fino a quel momento espressi ed in parte confluiti nel documento "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa", approvate dal Consiglio di Amministrazione a Dicembre 2015 (www.unipd.it/download/file/fid/36267).
   L'assenza, tuttavia, di un Piano Strategico formalmente approvato ha costituito una delle principali criticità nella definizione degli obiettivi a tutti i livelli, evidenziata più volte anche dalla governance stessa, carenza che è stato possibile colmare soltanto alla fine del 2016.
   Gli obiettivi dei Dirigenti hanno rappresentato un livello di definizione maggiormente operativo, anche se la diretta consequenzialità rispetto alle linee di azione strategica non sempre appare evidente ed esplicita.

b) **Programmazione economico-finanziaria**: la necessità per l'Ateneo di darsi indirizzi di livello strategico per la programmazione economico-finanziaria, pur nella fase di transizione, è stata recepita in occasione dell'approvazione del Bilancio annuale unico di previsione 2016 nonché con l'adozione delle citate "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa". I contenuti dei

documenti di bilancio e l'applicazione delle "Linee strategiche" hanno offerto alcuni primi indirizzi operativi per il Piano Integrato in attesa dell'adozione del nuovo documento di Programmazione Strategica dell'Ateneo.

Nel corso del 2016 l'auspicato legame degli obiettivi di performance alle dinamiche economico-patrimoniali, che avrebbe consentito di rendere esplicito il processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie, non si è realizzato pienamente ed in modo organico. Con la fase di approvazione del Bilancio di previsione 2016, è stata evidenziata l'assegnazione delle risorse alle diverse missioni istituzionali dell'Ateneo; a questo, d'altra parte, non è seguita, anche in termini temporali (lo sfasamento temporale generalmente è comune a buona parte degli atenei del sistema universitario) un adeguato raccordo con gli obiettivi di performance, approvati qualche mese dopo, con il Piano Integrato 2016-2018.

La prospettiva dell'integrazione della gestione della performance con la programmazione economico-finanziaria, tuttavia, ha guidato nel corso del 2016 l'analisi ed alcune prime azioni di revisione dei processi di budget dell'Amministrazione Centrale e delle strutture dipartimentali. Su input della governance è stata effettuata dal Servizio PCDG una disamina ed una raccolta delle linee di intervento finanziario per la predisposizione del budget dei Dipartimenti. Si è rivelata, da subito, un'elevata frammentazione dei finanziamenti per il funzionamento, per la didattica e per la ricerca; tempi prolungati di definizione degli interventi, che non favorivano una buona programmazione delle strutture a motivo dell'assegnazione dei fondi in corso d'anno o in prossimità della fine dell'anno in oggetto; soggetti decisori, inoltre, che risultano molto diversificati (diverse commissioni-gruppi decisori a seconda dei fondi da assegnare); criteri di riparto/assegnazione, infine, molto diversi fra loro (assegnazione a bando, a stati di avanzamento progetti, su specifici fattori di processo, storici e/o premiali).

In questo contesto di integrazione, uno degli **obiettivi dell'Ateneo** è rappresentato dalla **definizione e l'approvazione del budget contemporaneamente al Piano delle Performance.**
Il budget economico rappresenta infatti un programma di attività (ordinarie o di progetti) che coinvolge e coordina le diverse aree di responsabilità mediante la definizione di obiettivi generali e operativi e di risorse necessarie. Con il budget è resa possibile l'analisi di fattibilità delle scelte contenute nei programmi ed è possibile responsabilizzare i Dirigenti in ordine all'attuazione dei programmi in vista del necessario confronto di verifica a consuntivo e la valutazione dei risultati conseguiti.
Tale integrazione richiede uno sviluppo organizzativo e culturale importante: l'approvazione del Bilancio di previsione ha sempre rappresentato un fondamentale momento programmatorio per l'Ateneo; l'impegno per l'integrazione con un altro documento di programmazione, il Piano delle performance, con cui vengono presentati gli obiettivi (strategici, dirigenziali, operativi) risulta tuttora attivo. L'implementazione di U-budget - applicativo fornito da Cineca, per la predisposizione del budget - è stata realizzata prevedendo di gestire il legame fra le richieste di budget e gli obiettivi ai diversi livelli, strategici e dirigenziali.
Una prima applicazione concreta di tale integrazione era prevista per la presentazione del Budget 2017: l'applicativo U-budget era pronto per tale sperimentazione. I tempi di definizione e approvazione degli obiettivi strategici, tuttavia, non hanno consentito di evidenziare il legame fra obiettivi e risorse: il budget è stato definito, presentato ed approvato senza un collegamento e un raccordo agli obiettivi e viceversa (presentazione degli obiettivi di performance senza legame con le risorse).

c) **Trasparenza e prevenzione della corruzione**: la performance diventa un concetto guida anche per la trasparenza e la prevenzione della corruzione al fine di tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione). In risposta a quanto previsto nelle citate linee guida Anvur, nel primo Piano Integrato 2016 è confluita una sintesi dell'analisi delle aree di rischio riferite all'Amministrazione Centrale tratta dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2016 – 2018 (approvato dal CdA il 25/01/2016), con un focus

specifico sulla mappatura dei rischi di corruzione per l'Università di Padova. La mappatura dei processi e dei rischi è stata riportata per esteso in allegato al PTPC 2016 - 2018 e allegata al Piano Integrato in forma tabellare: essa è stata effettuata seguendo la classificazione degli ambiti (a rischio corruzione) già individuati da Anvur come imprescindibili:

- approvvigionamenti e gare d'appalto
- personale e contratti di lavoro
- gestione finanziaria e di bilancio
- servizi agli studenti

Nel Piano Integrato è, inoltre, rappresentato fra gli **obiettivi individuali dei Dirigenti** anche un obiettivo specifico relativo all' *"Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano (Integrato) della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione"* (specifico coinvolgimento dei Dirigenti delle Aree: Edilizia, Approvvigionamenti, Didattica, Amministrazione e sviluppo risorse umane, CAB).

Con il Piano Integrato 2017-2019 è stato esteso anche alle **strutture decentrate** la mappatura dei processi finalizzata alla identificazione delle aree di rischio, colmando una lacuna presente nel corso della gestione integrata del 2016.

b. Mappatura dei processi: caratteristiche e criticità della mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili)

Fra gli obiettivi della Direzione Generale e dei Dirigenti per il 2016, alcuni riguardavano il miglioramento complessivo del grado di omogeneità delle attività poste all'interno di ciascuna area, la riorganizzazione complessiva delle Aree dirigenziali sulla base della revisione dei processi, con l'obiettivo della semplificazione e della riduzione della frammentazione del processo decisionale.
Tali obiettivi, tuttavia, non sono giunti a realizzazione in modo completo. Anche l'auspicata mappatura dei processi non è stata realizzata in modo organico da tutte le aree dirigenziali e la conclusione del mandato della dott.ssa E. Ometto in qualità di Direttore Generale ha, di fatto, rallentato il percorso verso la riorganizzazione dell'amministrazione.

Nel corso del 2016 su impulso della governance è stato implementato in nuovo Help Desk di Ateneo, in un primo momento con la diretta collaborazione del Centro Servizi Informatici di Ateneo (CSIA) ora Area Servizi Informatici di Ateneo (ASIT).
A partire da settembre 2016 l'impegno nella revisione del processo della performance si è intensificato e ha visto il coinvolgimento e la partecipazione del Responsabile di processo della Performance all'organizzazione del nuovo Help Desk dell'Ateneo. Uno dei principi cardine della revisione del processo di gestione del ciclo della performance si riferisce, infatti, all'importanza della **valutazione della qualità dei servizi da parte degli utenti finali**, misurata attraverso le **rilevazioni di Customer Satisfaction presenti in Ateneo e quelle derivanti dall'implementazione dell'Help Desk di Ateneo**.
Per tutte le strutture e per l'Amministrazione Centrale (AC) è stata effettuata una verifica delle Customer Satisfaction (CS) esistenti: CAB, studenti, Good Practice, ecc. Mentre le CS per le strutture dipartimentali si rivelavano abbastanza consolidate, per i servizi dell'Amministrazione Centrale è stato possibile progettare a valle del servizio di Help Desk di Ateneo, in particolare alla chiusura dei ticket, **una survey per rilevare la qualità del servizio offerto.**
Prima di implementare le survey, era necessaria, dunque, un'adeguata progettazione dello strumento Help Desk, su cui poggiano le CS. Uno dei primi interventi d'implementazione ha riguardato, dunque, **l'identificazione e la mappatura dei processi presenti nell'Amministrazione Centrale**, funzionali alla fornitura dei diversi output/prodotti. Tale analisi è stata condotta dal Servizio Programmazione e controllo di

gestione con la collaborazione dei Dirigenti e dei Capi Servizio. L'analisi e la mappatura ha rappresentato la base per la configurazione e l'organizzazione delle aree tematiche riferite ai Servizi dell'AC, nell'ambito delle quali gli utenti possono formulare le proprie richieste e inviare i ticket.
Dall'inizio del 2017 è stato ripreso il processo di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale.

c. Piano Integrato e strutture decentrate: declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate

Riferimento alla raccomandazione di cui al punto b. grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità, contenuta nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015

Nel 2016 per le strutture decentrate sono stati definiti tre obiettivi di natura organizzativa, anticipando di fatto quanto si sta realizzando per il ciclo 2017, con riferimento alla performance organizzativa. Tutte le strutture dipartimentali saranno valutate in base al miglioramento della qualità dei servizi offerti, in termini di supporto alla didattica, alla ricerca e alla gestione/amministrazione.

La declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate non è stata, tuttavia, sufficientemente sviluppata nel Piano Integrato 2016-2018. In particolare l'integrazione con le prospettive della Trasparenza e dell'Anticorruzione ha riguardato i servizi e le aree dell'Amministrazione Centrale e non ha interessato, fino al ciclo 2017, le strutture dipartimentali e i centri.

Alla fine del 2016, con l'approvazione degli Obiettivi Strategici è stato possibile disporre di un set di 28 obiettivi strategici articolati in 9 ambiti (Vd. documento "Ciclo della performance: Obiettivi strategici 2017-2018", approvato dal CdA il 20 dicembre 2016):

1) ***Didattica***
2) ***Ricerca***
3) ***Internazionalizzazione***
4) ***Trasferimento tecnologico, lavoro***
5) ***Impegno Pubblico***
6) ***Salute e Benessere***
7) ***Valorizzazione del personale e semplificazione***
8) ***Sostenibilità***
9) ***Conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale***

Le strutture dipartimentali e Centri, per il ciclo 2017, dopo aver individuato il proprio posizionamento all'interno degli obiettivi strategici dall'Ateneo, contribuiscono al loro raggiungimento scegliendo alcuni obiettivi strategici come obiettivi di struttura, in coerenza con la propria mission. Gli obiettivi della struttura guidano la definizione e l'assegnazione degli obiettivi del PTA afferente alla stessa (SAD, EP, RE e PTA tutto).

Con l'adozione del Piano 2017-2019, inoltre, si è inteso cogliere l'indirizzo fornito dall'Anvur, iniziando ad includere nel Piano stesso alcune **azioni trasversali destinate ai Responsabili amministrativi delle strutture** di didattica e ricerca esterne all'Amministrazione Centrale.
Nei prossimi Piani si intende provvedere anche ad una declinazione operativamente formalizzata delle pianificazioni delle Strutture dipartimentali e Centri.

d. Definizione/identificazione degli obiettivi: eventuali problemi/difficoltà a definire gli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani. Indicare, in riferimento al Piano 2017, come si è proceduto e quali criteri sono stati utilizzati per distinguere gli obiettivi in strategici e operativi

Riferimento alla raccomandazione di cui al punto c. Modalità di definizione degli obiettivi, contenuta nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015

Per il ciclo 2016 gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale sono stati identificati come **ambito prioritario di performance organizzativa,**[1] strettamente legati alla realizzazione delle linee strategiche e alle missioni istituzionali dell'Ateneo: didattica, ricerca, rapporti con il territorio, gestione amministrativa. Il piano degli obiettivi del Direttore Generale è stato predisposto, innanzi tutto, sulla base delle Linee d'azione definite dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo e indicate alla Direzione Generale (all'inizio del suo mandato) quali ambiti su cui sviluppare un programma operativo:

- aumentare l'efficienza delle strutture operative, migliorando la qualità dei servizi erogati salvaguardando la piena sostenibilità finanziaria dell'Ateneo;
- valorizzare maggiormente il merito nell'attività del personale tecnico amministrativo all'interno dei forti vincoli posti dalla normativa;
- individuare le modalità per promuovere una profonda verifica, semplificazione e razionalizzazione dei processi operativi e della struttura amministrativa dell'Ateneo.

Nel 2016, come già accennato, uno degli obiettivi generali dell'Ateneo riguardava l'adeguamento dell'organizzazione dell'Amministrazione e dei processi organizzativi e gestionali alle nuove esigenze dell'Ateneo stesso, così come definito nel documento sulle Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa dell'Università di Padova (dicembre 2015), già citato.

Per quanto riguarda il ciclo 2017, gli obiettivi assegnati al Direttore Generale rappresentano la declinazione degli obiettivi strategici.
Con il nuovo Piano Integrato 2017-2019, **il collegamento tra ambito strategico e azione organizzativa** si delinea focalizzando il contributo dirigenziale secondo due direttive principali: la consequenzialità logica tra obiettivi strategici e obiettivi operativi (specifici per ciascuna Area, tesi al miglioramento e rispondenti alle esigenze del Management by Objectives) e la definizione di tre "assi gestionali" orientati ad anticorruzione, customer satisfaction e proattività nel coordinamento della performance dei collaboratori.
L'insieme degli obiettivi per il personale dirigenziale risponde alle esigenze individuate per il miglioramento della performance organizzativa. Per ogni obiettivo risulta evidente, infatti, il riferimento alla prospettiva strategica e/o allo specifico obiettivo strategico di Ateneo che ne ha generato l'identificazione.
In tal modo si delinea il passaggio dalla performance strategica alla performance organizzativa, e si evidenzia come questa possa essere articolata per le singole Aree. In particolare per gli obiettivi ai Dirigenti si evidenzia l'adozione dei seguenti criteri:

- in coerenza con quanto previsto per il ruolo di Responsabile per l'Anticorruzione rivestito dal Direttore Generale, ma anche in risposta alle proposte di miglioramento inserite nelle "Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance" (approvate dal CdA 15/11/2016), è previsto che sia declinato a tutti i livelli decisionali l'obiettivo focalizzato su **"Anticorruzione e trasparenza**";
- **implementazione interna del Piano**: verrà valutato come i Dirigenti declineranno gli obiettivi ai propri capi servizio, in termini di allineamento strategico e di qualità, nonché la realizzazione degli obiettivi specifici in tema di prevenzione alla corruzione e trasparenza;
- **rafforzamento delle evidenze quantitative a supporto della valutazione**: per gli obiettivi individuali, basati sulla logica dell'MBO (Management by Objectives), si prevede che la valutazione relativa al loro raggiungimento sia basata su misurazioni oggettive quantitative, preidentificate per ognuno degli obiettivi assegnati ed integrata da una valutazione di tipo qualitativo;
- "**Customer satisfaction**": viene introdotta la valutazione della misurazione dell'efficacia percepita anche a livello di Area per rendere più oggettiva la valutazione sulla qualità dei servizi erogati, in risposta all'esigenza espressa dall'obiettivo strategico "Miglioramento della qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni" .

[1] Vd. Piano Integrato 2016-2018, pag. 30 e ss

Sulla base dell'ultimo criterio evidenziato, alle Strutture, alle aree e ai servizi dell'Amministrazione Centrale, viene assegnato un obiettivo di "miglioramento della qualità del servizio" con peso, nelle rispettive schede di valutazione individuale, variabile dal 20% al 25%.

La misurazione del risultato deriverà dalle rilevazioni di **indagini di customer satisfaction** che avranno fonte e peso differenziato a seconda della struttura di afferenza. Per il personale assegnato alle strutture decentrate, la fonte sarà rappresentata dalle rilevazioni effettuate all'interno del progetto Good Practice, con le quali annualmente si richiede un riscontro sulla qualità percepita del supporto tecnico e amministrativo alle attività istituzionali. Per il personale dell'Amministrazione Centrale, invece, ci si avvarrà sia delle rilevazioni Good Practice (eventualmente integrate/sostituite da altre rilevazioni interne per i Servizi le cui attività non sono oggetto di indagine per Good Practice) sia degli esiti derivanti dall'applicazione del sistema di Help Desk di Ateneo: quest'ultimo, progettato già dal 2016 e attivato all'inizio del 2017, è una nuova modalità di inoltro delle richieste verso i Servizi dell'Amministrazione Centrale e offre all'utente la possibilità di esprimere il proprio giudizio sulla qualità del servizio ricevuto, contestualmente alla chiusura della richiesta di supporto.
La decisione di avvalersi delle indagini di customer satisfaction è in piena sintonia con le disposizioni normative di prossima applicazione contenute nella "Riforma del Pubblico impiego".

e. Sistemi di valutazione della performance individuale (del personale con responsabilità e di quello senza): segnalare le principali criticità che ha presentato l'applicazione del sistema di valutazione in vigore. Indicare se è in previsione una sua revisione e, nel caso, con quali modalità e tempi

Riferimento alle raccomandazioni di cui al punto c. modalità di definizione degli obiettivi e punto f. modalità di attribuzione dei giudizi al personale contenute nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015"

L'amministrazione nel corso del 2016 si è impegnata in un percorso di **revisione della gestione del ciclo della performance** attraverso alcuni interventi organizzativi, come ad esempio la nomina di un Responsabile di processo, sulla base delle indicazioni contenute nelle citate Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa (dicembre 2015), nonchè mediante l'analisi e la progettazione di alcuni interventi in materia di valutazione soprattutto individuale.
Lo sforzo organizzativo compiuto negli ultimi anni in tema di gestione del ciclo della performance è stato apprezzabile; permangono, tuttavia, alcuni elementi di criticità che hanno limitato l'efficacia degli strumenti adottati e hanno impedito alle energie profuse di avere effetti positivi sulla gestione amministrativa.

Tra gli elementi di maggiore **criticità**, messi in evidenza anche nel documento "Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance: Obiettivi e Valutazione", si ricordano:

- L'insufficiente coerenza del ciclo della performance con la pianificazione strategica dell'Ateneo
- La mancanza di tempestività nella definizione degli obiettivi;
- Una "bassa" qualità degli obiettivi;
- L'appiattimento verso l'alto delle valutazioni;
- L'elevato peso delle valutazioni qualitative per le quali non si prevede un legame a parametri quantitativi.

In particolare, in merito alla valutazione individuale, sono state messe in evidenza altre criticità, tra cui:

- presenza di obiettivi che consistono nel rispetto di leggi e regolamenti;
- valutazione degli obiettivi monodimensionale: incorpora solo il giudizio del superiore gerarchico e non prende in considerazione i risultati della *customer satisfaction* e il parere dei collaboratori;
- presenza di obiettivi di puro adempimento, che in moltissimi casi richiedono la realizzazione di interventi o progetti specifici che non tengono in considerazione gli obiettivi strategici, delle attività fondamentali dell'Ateneo;
- scarsa attenzione all'output, alla qualità dei servizi (e alla soddisfazione dell'utente) e al risultato finale;

- presenza di obiettivi relativi alla redazione di progetti entro una specifica data. Nel caso dei progetti, inoltre, la valutazione non tiene in considerazione la realizzabilità del progetto o la sua implementazione;
- valutazioni sostanzialmente prossime all'eccellenza per gli obiettivi comportamentali di EP ed RE, che sembrano contrastare con i risultati sul benessere organizzativo, che evidenziano come i dipendenti dell'Ateneo non si sentono valorizzati e aiutati nella loro crescita professionale.

I principi di fondo alla base della (citata) proposta di revisione del ciclo della performance sono:

- L'assegnazione di obiettivi deve essere collegabile agli obiettivi strategici di Ateneo;
- L'assegnazione di obiettivi deve essere chiaramente collegabile ad un risultato finale (di prodotto o di processo) percepibile dall'utente (interno e/o esterno);
- L'assegnazione degli obiettivi individuali deve essere selettiva e quindi tenere in considerazione la posizione organizzativa ricoperta;
- L'assegnazione di obiettivi individuali deve stimolare un approccio orientato al *problem solving* e non alla semplice osservanza formale delle procedure;
- Gli obiettivi devono essere chiari, di semplice comprensione, sfidanti, raggiungibili e adeguatamente temporizzati e non possono consistere nel mero rispetto di norme e regolamenti (da considerare quali fattori abilitanti);
- La valutazione della performance deve permettere l'identificazione del risultato raggiunto e la valorizzazione del merito e delle competenze;
- La valutazione della performance deve consentire di evidenziare anche eventuali elementi di criticità in modo da stimolare processi di apprendimento individuale ed organizzativo e migliorare le attività svolte ed i servizi offerti.

Sulla base dei principi esposti, il ridisegno del ciclo della performance contenuto nelle Linee di indirizzo strategico citate presenta alcuni elementi di novità. I principali sono:

1) una **semplificazione** del processo di attribuzione degli obiettivi;
2) un sistema di **valutazione multidimensionale** basato su valutazioni espresse dal superiore gerarchico, e che tiene conto anche delle valutazioni espresse dai collaboratori ("dal basso", non attivo per il 2017) e, ove possibile, dagli utenti;
3) **eliminazione** della cascata degli obiettivi e dei risultati;
4) stabilire un **legame con la Customer Satisfaction di struttura per tutti,** anche al fine di raggiungere una maggiore tensione al miglioramento dei servizi offerti piuttosto che al raggiungimento formale dei target;
5) **obiettivi strategici** che guidano la definizione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti. Obiettivi **«scelti» dalle strutture come propri obiettivi;**
6**)** Introduzione del nuovo ruolo per **i Segretari di dipartimento** e per i responsabili di area tecnica (da subito per i segretari di dipartimento), con un ruolo di valutatori in affiancamento ai Direttori di dipartimento.

Altre novità hanno riguardato la revisione delle scale di punteggio, ora in cinquantesimi (da millesimi) e l'eliminazione dei tre livelli di performance (soglia, target ed eccellenza) che hanno causato numerose distorsioni, nonché la sottostima dei livelli di risultato attesi: ora sono presenti solo due livelli, il target/risultato atteso e la soglia, con una scala di misurazione continua.

Il processo di revisione del ciclo della Performance è stato avviato nei primi mesi del 2016 ed è proseguito per tutto l'anno, su forte impulso della governance.
Tale percorso ha comportato un notevole impegno a livello comunicativo, per informare i diversi attori del ciclo della performance in merito ai cambiamenti in atto, per promuovere un cambiamento culturale e procedurale in tema di valutazione e per favorire la consapevolezza della necessità di un miglioramento della qualità dei servizi per tutto l'Ateneo. Tale impegno è stato preso in carico soprattutto dalla governance, in particolare dal Prorettore prof. A. Parbonetti, che ha incontrato diversi gruppi di valutatori e valutati nell'ambito di numerosi incontri.

Negli ultimi mesi del 2016 (da metà novembre in poi), molti dei documenti e delle istruttorie relative alla revisione del ciclo della performance e del sistema di valutazione individuale sono stati condivisi in via informale e preliminare, con lo scopo di agevolare l'imminente passaggio gestionale. Questo ha comportato, tuttavia, un rallentamento dei lavori e, per alcune tematiche, anche una ridiscussione di alcuni criteri (a titolo esemplificativo, la numerosità degli obiettivi dirigenziali e le modalità di valutazione dei Dirigenti per il ciclo 2017).
Con il Piano Integrato 2017-2019, approvato a marzo 2017, la Direzione Generale ha delineato l'avvio del ciclo 2017: con la consapevolezza che ogni processo di cambiamento organizzativo richiede tempo e condivisione, a partire dal 2018 potrà essere implementato un nuovo ciclo, sulla base anche degli indirizzi strategici e delle risultanze della gestione dell'anno in corso.

f. Indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e target: indicare come l'Amministrazione ha affrontato le criticità già evidenziate nei cicli precedenti (ad esempio il fatto che, spesso, gli indicatori non rendano conto dell'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo, non siano autonomamente misurabili e in molti casi risultino autoreferenziali)

Riferimento alla raccomandazione espressa nel punto d. modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance, contenuta nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015"

Come già evidenziato nel precedente punto 1e. relativo ai sistemi di valutazione della performance individuale, una delle criticità maggiori ha riguardato il processo di definizione degli obiettivi individuali, dei relativi indicatori e dei risultati attesi. Spesso gli obiettivi definiti e assegnati ai diversi livelli presentavano le caratteristiche evidenziate in precedenza (formali, di puro adempimento, con scarsa attenzione al risultato finale, relativi alla realizzazione di progetti per i quali non si misurava l'effettivo impatto e miglioramento, ecc.)

Anche i relativi indicatori risentivano di tali criticità: spesso sono stati definiti indicatori temporali, che, tuttavia, non consideravano la qualità dell'output; il risultato atteso consisteva nella predisposizione di documenti e/o progetti non sempre successivamente implementati; le fonti per la misurazione erano, in buona parte, conservate e gestite dai valutati, diretti interessati, con evidenti problemi di oggettività e verificabilità delle misurazioni; spesso i target venivano sottostimati, provocando, quindi, misurazioni finali prossime e superiori all'eccellenza; presenza di numerosi indicatori consistenti in un giudizio qualitativo.

Con l'attuazione del ridisegno del ciclo della performance, oltre a quanto già evidenziato, si sta cercando di implementare **azioni correttive** volte a porre rimedio ad alcuni fenomeni distorsivi nella valutazione:

- Per i Dirigenti la valutazione del raggiungimento dei risultati consisterà in una **valutazione quali-quantitativa** (qualitativa espressa dal Direttore Generale, sulla base di evidenze quantitative);
- La valutazione del raggiungimento degli **obiettivi comportamentali sarà supportata da dati quantitativi** – **evidenze;**
- Introduzione per i Dirigenti e per la sola valutazione di alcuni comportamenti organizzativi, della **valutazione fra pari,** in misura corrispondente al 10%, **dell'autovalutazione** con un peso del 10% e della **valutazione espressa dal Direttore Generale** (80%);
- Valutazione del miglioramento della qualità del servizio sulla base di evidenze quantitative consistenti negli indicatori di **Customer satisfaction** (vd. Sezioni precedenti)

g. Partecipazione dei dipendenti e degli altri stakeholder: modalità e riscontro per l'anno 2017

Riferimento alla raccomandazione espressa nel punto c. modalità di definizione degli obiettivi, contenuta nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015"

Nel ridisegno del ciclo della performance è apparso subito evidente che ogni processo di revisione doveva essere comunicato e condiviso con i principali attori: si è già fatto cenno alla capillare **azione di presentazione** delle Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della performance ai soggetti valutatori e valutati, mediante l'organizzazione, con il supporto dei servizi Programmazione e controllo di gestione, Mobilità e valorizzazione e del Servizio Formazione, di

- 2 incontri per Dirigenti e Capi servizio - valutatori in Amministrazione centrale
- 5 incontri per i Direttori di dipartimento e centro e per i Segretari amministrativi di Dipartimento – valutatori nelle strutture decentrate
- 6 incontri per tutto il PTA, dislocati presso le diverse sedi dell'Ateneo

Un importante strumento di partecipazione dei dipendenti al processo di valutazione è l'Indagine sul personale dipendente, c.d. Indagine sul Benessere Organizzativo.
Tale indagine, promossa dal Nucleo di Valutazione nel 2015 e nel 2016 si è rivelata una fondamentale fonte informativa rispetto a numerosi aspetti toccati dall'indagine, alcuni dei quali particolarmente collegati alla gestione del ciclo della performance, al grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di misurazione e valutazione e alla valutazione del superiore gerarchico.
La governance, al fine di valorizzare i risultati di tale indagine, dato anche l'elevato tasso di risposta del personale, che ha colto l'invito a esprimere un proprio giudizio sui principali aspetti della vita lavorativa, ha posto come indicatori degli obiettivi strategici relativi all'ambito "Salute e Benessere" alcuni degli indicatori presenti nell'indagine stessa e si è impegnata a promuoverla, in accordo con il NdV, anche negli anni successivi, nonostante ne sia venuta meno l'obbligatorietà.
I risultati di tale indagine potranno, inoltre, essere utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti e per la progettazione di specifiche azioni organizzative e formative per il miglioramento del Benessere organizzativo del personale.

2. *Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance*

a. Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18, con un esplicito riferimento alla tempistica. E' possibile anche utilizzare uno schema.

E' attualmente in corso la definizione della **Relazione sulla Performance 2016:** è prevista la sua approvazione nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 25 luglio 2017.

Una delle principali novità riguarda la definizione di una Relazione Unica, che considererà congiuntamente i risultati relativi alla Didattica, alla Ricerca, alla Performance, con un cenno ai principali risultati economico-finanziari relativi al Bilancio d'esercizio 2016 (in fase di approvazione).

A tal fine, sono state richieste ai Dirigenti delle Aree Ricerca e Didattica le relazioni sulle rispettive attività di Ricerca e Didattica, al fine di mettere in evidenza servizi, progetti e risultati relativi all'anno 2016.
Con l'obiettivo di integrare nel documento i diversi contributi, è stata predisposta, a cura del Servizio PCDG, una bozza di indice:

1.PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE
2.SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI
2.1.Missione, Visione e valori

2.2.Il contesto di riferimento
2.3.L'Amministrazione – l'Università in cifre
2.4.Informazioni sull'organizzazione
2.5.Rapporto con gli stakeholder – Carte dei servizi e indagini di customer satisfaction
3.RELAZIONE SULLA DIDATTICA – A CURA DEL DIRIGENTE AREA DIDATTICA
4.RELAZIONE SULLA RICERCA – A CURA DEL DIRIGENTE AREA RICERCA
5.RELAZIONE SULLA PERFORMANCE: OBIETTIVI, RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI
5.1.Le azioni strategiche 2016
5.2.Obiettivi relativi alla Programmazione Triennale MIUR
5.3.Obiettivi legati alla Trasparenza e alla Prevenzione della Corruzione anno 2016
5.4.Obiettivi delle Strutture (Dipartimenti, Centri, Poli)
5.5.Obiettivi individuali (Direttore Generale, Dirigenti, personale tecnico-amministrativo)
6.RISORSE, EFFICIENZA, ECONOMICITÀ
7.PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE
8.IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Sono inoltre previsti tre allegati: ***Allegato 1 – Indagine sul Benessere Organizzativo, Allegato 2 – Il Progetto Good Practice , Allegato 3 – Risultati degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, anno 2016.***

In merito alla performance, il Servizio PCDG sta raccogliendo tutti i dati e le informazioni necessarie per la valutazione del grado di raggiungimento delle **Azioni strategiche** confluite nel Piano Integrato 2016-2018, ed elaborate dalla governance tra il 2015 e il 2016 ("Primi 100 giorni" del rettorato Rizzuto) in via transitoria in attesa dell'approvazione degli obiettivi strategici 2017-2018.

E' in fase di chiusura la valutazione deli **obiettivi dei Dirigenti** assegnati nel 2016, con il contributo della dott.ssa E. Ometto, Direttore Generale per il 2016. E 'altresì in fase di realizzazione, sempre con il contributo della dott.ssa Ometto, anche la valutazione dei **capi servizio in staff** alla Direzione Generale.

In merito alla valutazione del **restante personale**, da parte dei relativi responsabili di struttura, si comunica che, alla data odierna, risultano chiuse le sezioni 2 e 3 – Obiettivi individuali e Comportamenti organizzativi, di circa il 95% del personale.
Per l'Amministrazione Centrale, poiché per il 2016 è in vigore il precedente sistema di valutazione, che prevedeva la cascata dei risultati dal proprio superiore gerarchico (risultati che confluiscono nella sezione 1 della scheda del collaboratore), appena sarà approvata dal CdA la valutazione del Direttore Generale 2016, sarà possibile valorizzare le sezioni 1 delle schede individuali dei Dirigenti e del personale dei Centri (che oltre ad un obiettivo di miglioramento della qualità dei servizi offerti, ha un obiettivo di ricaduta dei risultati raggiunti dal DG nell'anno di riferimento). Analogamente alla chiusura delle valutazioni dei Dirigenti, sarà possibile valorizzare le sezioni 1 dei relativi capi servizio.
Resta attualmente possibile, invece, la chiusura delle schede del restante PTA.

Per quanto riguarda il processo di **valutazione delle strutture decentrate**, sono in fase di misurazione gli obiettivi delle sezioni 1 di tutto il PTA afferente ai Dipartimenti e Poli, rappresentati da obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi offerti dai Dipartimenti (supporto alla didattica, ricerca, amministrazione).

La valutazione della qualità del contributo offerto dai **Centri di Ateneo** con personale afferente è in corso di misurazione tramite una survey dedicata, rivolta a stakeholder interni (Direttori di dipartimento, Segretari di Dipartimento, Presidenti di scuola, Prorettori e Delegati) con un peso del 80% e ai Direttori dei centri stessi, con modalità di self assessment, con un peso del 20%. Anche tali risultati confluiranno nella sezione 1 della scheda di valutazione individuale del PTA dei centri.

La conclusione di tutti i processi di valutazione in corso e descritti è prevista per la fine del mese di giugno. Nella tabella sottostante è rappresentato lo schema del processo in corso.

Tab. 1 – processo di definizione della Relazione sulla performance 2016

	Marzo 2017	*Aprile 2017*	*Maggio 2017*	*Giugno (riferimento alla data di stesura del presente documento) 2017*	*Luglio 2017*
Misurazione "Azioni strategiche 2016"		*Raccolta dati*	*Raccolta dati*	*Completamento*	
Redazione "Relazione Ricerca", a cura del Dirigente			*In corso*	*Consegna prevista a breve*	
Redazione "Relazione Didattica", a cura del Dirigente			*In corso*	*Consegna prevista a breve*	
Misurazione Obiettivi Dipartimenti	*Raccolta dati*		*Elaborazione dati*	*Completamento*	
Misurazione Obiettivi Centri				*Raccolta ed elaborazione dati, completamento*	
Misurazione Obiettivi Poli	*Raccolta dati*			*Elaborazione dati, completamento*	
Valutazione individuale DG 2016			*In corso*	*Chiusura*	
Valutazione individuale dirigenti		*Avvio*	*In corso*	*Chiusura*	
Valutazione individuale PTA		*Avvio*	*In corso*	*Chiusura (95%)*	
Redazione "Relazione Performance"			*In corso*	*Completamento*	
Integrazione delle Sezioni per Relazione Unica 2016				*Completamento*	
Approvazione Relazione Unica					**Data prevista: 25/07/17**

b. Utilizzo dell'autovalutazione da parte degli uffici: descrivere il sistema di monitoraggio, la disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti ecc.

Riferimento alla raccomandazione espressa nel punto e. monitoraggio e sistemi informativi di supporto, contenuta nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni 2015"

Per il ciclo 2016 non è previsto l'utilizzo dell'autovalutazione come contributo alla valutazione complessiva, salvo quanto previsto per la valutazione dei Centri di Ateneo (vd. precedente punto 2a).
Per il ciclo 2017, come già evidenziato, la dimensione dell'autovalutazione sarà introdotta nella valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti, con un peso del 10% (su base 100 per la valutazione dei comportamenti stessi).

Una buona componente di autovalutazione risulta presente, altresì, nell'ambito del monitoraggio intermedio, generalmente programmato nei mesi di giugno-luglio di ogni anno.
A tutto il PTA e i Dirigenti è chiesto, infatti, di verificare lo stato di avanzamento dei loro obiettivi e di proporre, solo in casi eccezionali e non previsti in fase di pianificazione obiettivi, le revisioni opportune.

Il sistema informativo in uso per la gestione della valutazione individuale non consente di gestire in modo più organico e sistematico le fasi di monitoraggio intermedio.

c. Elementi di contesto: accadimenti (esogeni ed endogeni) che si sono verificati rispetto al momento della redazione del Piano 2016-18 e che possono aver influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target

Nel corso del 2016 non si sono verificati particolari accadimenti tali da rendere necessaria una ripianificazione complessiva e/o consistente degli obiettivi di performance organizzativa e individuale del 2016.
Nel mese di giugno 2016, alcuni Dirigenti hanno proposto alcune limitate revisioni dei propri obiettivi, recepite con l'emanazione del Decreto del Direttore Generale n. 1940/2016 del 29/07/2016.

L'inizio del mandato di Direttore Generale, dal 1 gennaio 2017, non ha influenzato il processo di implementazione del Piano Integrato 2016-2018; mentre ha comportato una parziale rivisitazione del processo di ridisegno del ciclo della performance a partire dal 2017. Per i dettagli, oltre a quanto già rappresentato in altri punti del presente documento, si può far riferimento al Piano Integrato 2017-2019, approvato dal CdA il 21/03/2017 e disponibile al link http://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance

Con riferimento all'avvio della contabilità economico-patrimoniale, il CdA del 20/12/2016 ha approvato il Bilancio di esercizio 2015, con un certo ritardo rispetto alle previsioni. Le attività di chiusura del Bilancio nel corso del 2016 hanno comportato uno slittamento alla fine dello stesso anno di alcuni risultati assegnati ai Dirigenti, correlati al Bilancio stesso.

e. Integrazione con il bilancio: considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance

Si conferma quanto precedentemente evidenziato con riferimento al livello di integrazione fra performance e programmazione economico-finanziaria.
Al momento, in assenza delle risultanze derivanti dall'approvazione del Bilancio d'esercizio 2016 non è possibile trarre alcun elemento valutativo.

f. Livello/modalità di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili);

Nella gestione del ciclo della performance 2016 i dipendenti e gli stakeholder interni sono stati coinvolti nel processo di misurazione dei risultati relativi alla qualità dei servizi offerti dalle strutture dipartimentali e dei Poli multifunzionali. Con le indagini di Customer satisfaction relative al progetto Good Practice, infatti, già dal 2016 è stata attivata una analitica procedura di misurazione dei diversi indici di CS relativi ai servizi di supporto alla didattica, ricerca e gestione/amministrazione garantiti dalle strutture.
Con il ciclo 2017, come già illustrato in precedenza, le indagini di CS sono diventate gli strumenti fondamentali per la misurazione e valutazione della performance organizzativa per tutte le strutture, per le aree dirigenziali e per i servizi dell'Amministrazione Centrale. Agli ormai consolidati strumenti del progetto Good Practice, si affiancheranno le survey collegate al nuovo servizio di Help Desk di Ateneo ed altre indagini specifiche, riferite ad alcuni servizi (con una bassa intensità di help Desk e in assenza di indagini di CS Good Practice).

Altro fondamentale strumento di coinvolgimento dei dipendenti nel processo di valutazione della performance è l'Indagine sul Benessere organizzativo, a cui si è già fatto riferimento al punto 1g. Partecipazione dei dipendenti e degli altri stakeholder: modalità e riscontro per l'anno 2017.

3. *In vista dei cicli successivi*

a. Descrizione, con il supporto anche di una eventuale rappresentazione grafica:
1) dell'organizzazione/struttura amministrativa;

Si allegano i due organigrammi presentati nell'ambito del Piano Integrato 2017-2019 (Allegati 1 e 2).
Si fa presente che, al momento attuale, la struttura dell'Amministrazione Centrale è in fase di riorganizzazione.

2) del processo di allocazione del budget (Centri di responsabilità/costo) esplicitando anche come sono collegate le risorse finanziarie agli obiettivi e il processo/sistema di monitoraggio.

Con la predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019, approvato dal CdA il 20 dicembre 2016, pur in assenza di un concreto legame tra risorse e obiettivi, si è comunque tenuto conto dell'articolazione del bilancio unico in centri di responsabilità, rappresentati dalle strutture con autonomia di gestione e dalle strutture o aree dirigenziali dell'amministrazione centrale.
In particolare ciascuna struttura con autonomia di gestione e area dirigenziale ha provveduto alla compilazione della propria proposta di budget annuale autorizzatorio 2017 e triennale 2017-2019: il budget è articolato oltre che per natura anche per unità analitica di budget (centro di responsabilità) e per progetto.

Il Consiglio di Amministrazione il 20 dicembre 2016 ha inoltre provveduto ad approvare le "Linee di indirizzo in tema di Bilancio previsionale", e il primo punto degli obiettivi da perseguire riguarda la necessità di allineare le scelte di allocazione e l'utilizzo delle risorse agli obiettivi strategici dell'Ateneo.
Per il futuro è prevista la possibilità di formulare un budget per dimensione analitica o centro di costo in U-Budget (applicativo implementato per la presentazione delle proposte di budget), con il successivo trasferimento dei dati nell'applicativo gestionale U-Gov Contabilità.
In questo modo si potrà giungere ad evidenziare per ogni unità organizzativa non solo le risorse amministrate nell'ambito del budget autorizzatorio ma anche le risorse utilizzate (compresi i costi del personale e degli spazi) per erogare servizi in relazione a specifici obiettivi.
Il risultato sarà quindi il collegamento diretto tra ciclo del bilancio e ciclo della performance mediante la corrispondenza tra "obiettivi e risorse assegnate" e "risultati e risorse utilizzate".
Tale possibilità è in fase di analisi.

Come già evidenziato al precedente punto 1*a. Stato dell'integrazione delle pianificazioni,* l'obiettivo che l'Ateneo si era dato per il 2017 riguardava anche l'integrazione fra il sistema di budgeting e il sistema di obiettivi di performance, a partire dagli obiettivi strategici. Considerati i tempi di approvazione degli Obiettivi strategici 2017-2018 (CdA dicembre 2016) e del Budget unico di Ateneo (CdA dicembre 2016), non è stato possibile dare concretezza ad adeguati collegamenti fra gli obiettivi di performance e le risorse economico-finanziarie necessarie al loro raggiungimento, nonostante l'implementazione dell'applicativo U-budget lo permettesse.
Tale obiettivo potrà essere realizzato alla conclusione del processo che condurrà al nuovo modello organizzativo per l'Ateneo, al fine di approvare contestualmente il Budget e il Piano Integrato.

Riscontro in merito alle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione-OIV contenute nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015"

Con riferimento, infine, alle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione-OIV contenute nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015", nel precedente punto 1 relativo ai "Riscontri sulla gestione del ciclo di performance 2016" si è fatto esplicito riferimento anche alle specifiche raccomandazioni riportate nella Relazione stessa, in particolare le raccomandazioni:

a. Grado di integrazione con la documentazione strategica dell'ateneo, con quella economico finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi
b. Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità
c. Modalità di definizione degli obiettivi
d. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance
e. Monitoraggio e sistema informativo di supporto
f. Modalità di attribuzione dei giudizi al personale

Con riferimento alla raccomandazione di cui al punto b. si illustrano alcune ulteriori osservazioni.

Raccomandazione b. - Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità - integrazioni

La definizione dei processi che coinvolgono il personale tecnico-amministrativo e il personale docente, oltreché i principali stakeholder interni ed esterni, con riferimento alle dimensioni della ricerca, della didattica e della terza missione, potrà essere compiutamente realizzata nel momento in cui l'Ateneo disporrà di una riorganizzazione amministrativa, che coinvolga necessariamente anche le strutture dipartimentali e i Centri, con una definizione dell'articolazione organizzativa delle aree, dei servizi e delle strutture citate, delle loro mission e dei relativi processi. Al momento del completamento della riorganizzazione in atto potranno essere declinati anche gli obiettivi ai diversi livelli.
Nel corso del 2017, tuttavia, ai Dipartimenti e Centri è stato chiesto di scegliere, fra gli obiettivi strategici, alcuni obiettivi rispetto ai quali, in base alla loro mission, fosse possibile definire il contributo al loro raggiungimento anche per indirizzare la propria azione gestionale e amministrativa. Le scelte delle strutture sono confluite nel Piano Integrato della performance 2017-2019.

Nella definizione degli indicatori collegati agli obiettivi strategici 2017-2018, inoltre, sono state previste azioni e indicatori che riflettono gli indicatori definiti dal MIUR per l'attribuzione di finanziamenti e /o per la valutazione di particolari aspetti (premialità didattica e ricerca, indicatori di sostenibilità economico-finanziaria, di indebitamento, ecc.). Il percorso verso un maggior coinvolgimento delle componenti interne all'Ateneo è in fase di sviluppo.

Di seguito si presentano i due schemi di Albero della performance contenuti nei Piani Integrati 2016-2018 e 2017-2019.
Appare evidente l'evoluzione nei due periodi di riferimento e come lo schema del 2017 rappresenti un'articolazione dei livelli di performance strategica, organizzativa e individuale più completa, in cui le strutture Dipartimentali, infatti, risultano collocate a tutti e tre i livelli.
Si rende così esplicita la definizione del ciclo della performance quale strumento di pianificazione operativa integrata, per l'Ateneo nel suo complesso e non solo per una parte di esso, dipendente dal sistema degli obiettivi strategici: la prospettiva di integrazione consente di verificare la coerenza del sistema complessivo di obiettivi dell'Ateneo (strategici e operativi), secondo quanto previsto dalle linee guida dell'Anvur.

Fig. 1 - Schema di albero delle performance 2016[2]

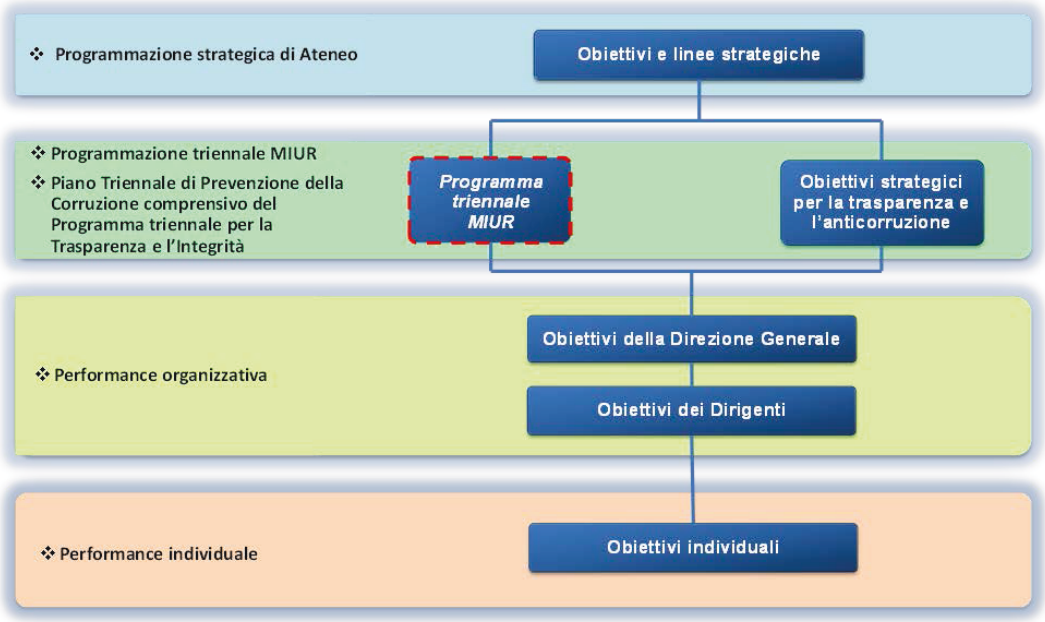


Fig. 2 - Schema di albero delle performance 2017[3]



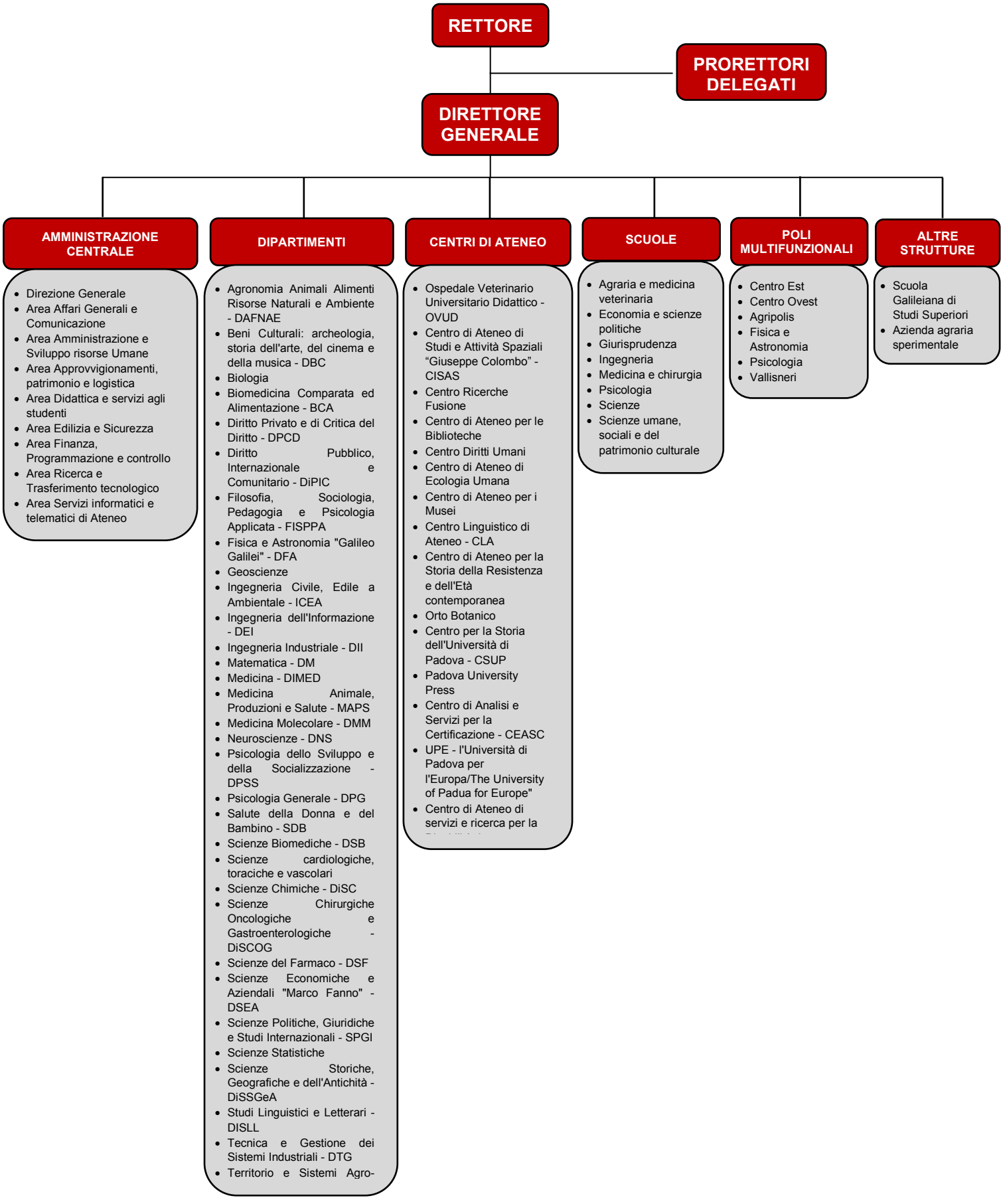
[2] Vd. Piano Integrato della performance 2016-2018, pag. 29
[3] Vd. Piano Integrato della performance 2017-2018, pag. 27

Per la raccomandazione di cui al punto g. si evidenzia, infine, quanto segue.

Raccomandazione g. - Utilizzo dei risultati della valutazione

Nel documento "Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della performance" (novembre 2016) è contenuto l'auspicio di una revisione del sistema di attribuzione dei compensi variabili ed incentivanti dei Dirigenti per assicurare una maggiore corrispondenza tra compensi e performance nonché la raccomandazione, a seguito dei cambiamenti del sistema di valutazione introdotti sulla base delle Linee Strategiche stesse, di valutare la coerenza del sistema di valutazione con il sistema di retribuzione del personale.
A questo si aggiunge l'obiettivo rivolto ad una maggiore trasparenza dei meccanismi che collegano il sistema di valutazione ed il sistema premiante. La materia, tuttavia, prevede il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali, e nel Sistema di Misurazione e Valutazione in corso di definizione potranno essere contenuti i necessari riferimenti nel rispetto delle prerogative dei diversi attori.
La gestione del nuovo sistema di valutazione, i cui principi sono stati sinteticamente illustrati nell'ambito del presente documento, consentirà di verificare, al termine del ciclo in corso, l'effettiva differenziazione dei giudizi.

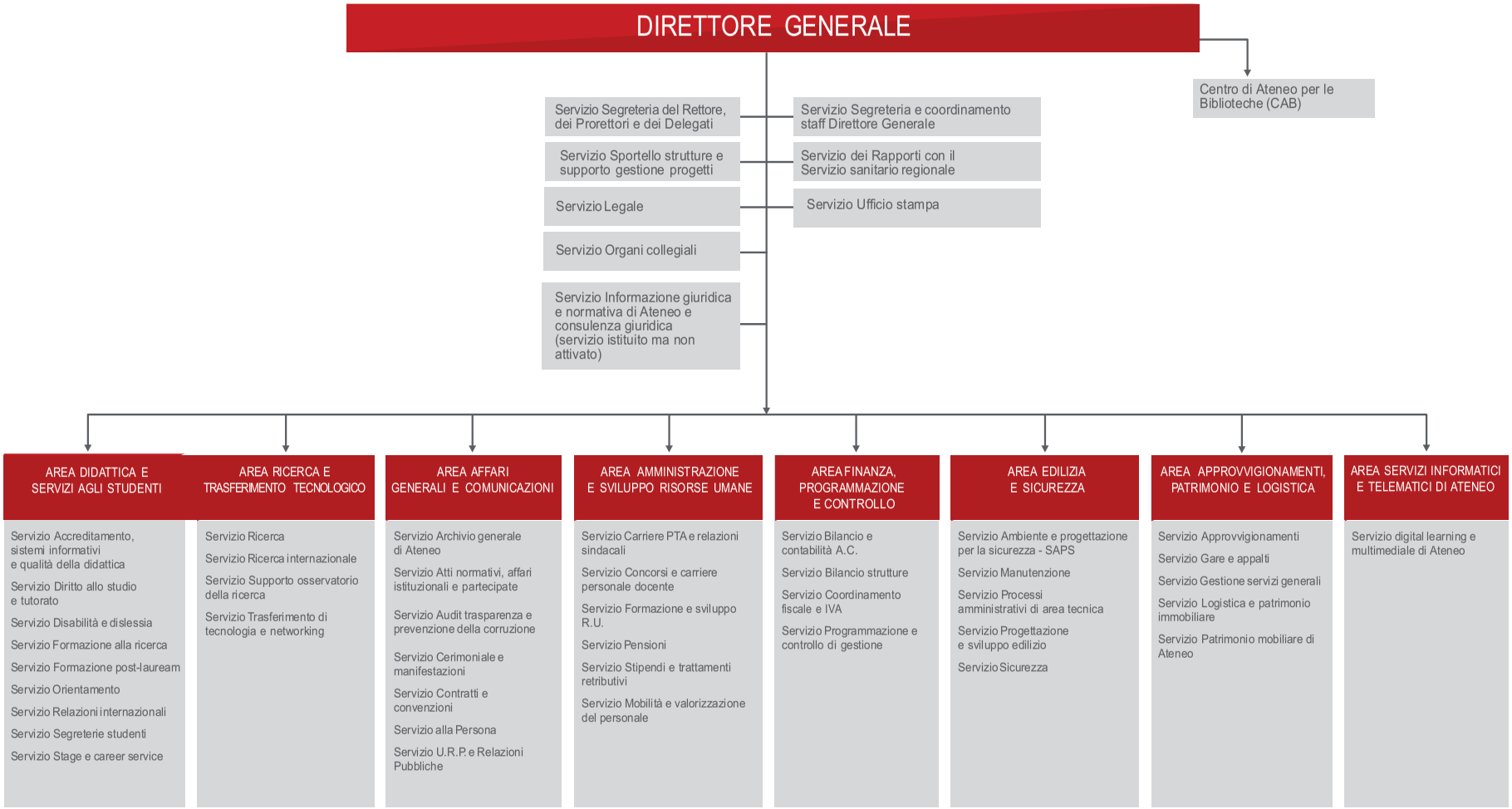
Allegato 1 – Organigramma dell'Ateneo al 01/01/2017



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

ORGANIGRAMMA

ultimo aggiornamento 1 gennaio 2017



ALLEGATO B
Relazione della Responsabile del Servizio Programmazione e controllo di gestione

assunta dal Nucleo di Valutazione con prot. 5 del 21/06/2017

AMMINISTRAZIONE CENTRALE
AREA FINANZA, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
SERVIZIO PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

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

Riscontro in merito alle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione-OIV contenute nel documento "Relazione funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2015"

Punto a. Grado di integrazione con la documentazione strategica dell'ateneo, con quella economico finanziaria e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi

L'Ateneo, all'inizio del 2016, ha attivato il processo di predisposizione del Piano integrato seguendo lo schema Anvur, con l'ottica dell'**integrazione con la strategia dell'Ateneo, con gli ambiti relativi alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, con la programmazione economico-finanziaria**.
E' stata predisposta la proposta del primo Piano Integrato 2016-2018, sperimentando e implementando la prospettiva dell'integrazione per gli aspetti di seguito evidenziati, con la consapevolezza che una vera e propria integrazione avrebbe richiesto una maturità organizzativa in materia di performance ancora in fase di sviluppo nell'Ateneo, una responsabilizzazione diffusa ed una più forte cultura della programmazione e della valutazione, oltre all'impegno condiviso della governance e della Direzione Generale.

Raccomandazioni NdV

- *presidiare e migliorare la fase di pianificazione definendo obiettivi coerenti con la pianificazione strategica e individuando indicatori e livelli di performance misurabili e sfidanti anche mediante un confronto tra gli organi di vertice, il Direttore Generale e i dirigenti e i principali stakeholder interni ed esterni*

- *definire all'interno del Piano della Performance gli obiettivi operativi, garantendone una maggiore consequenzialità rispetto al piano strategico, che deve necessariamente precedere la pianificazione degli obiettivi organizzativi e individuali*

Al momento della predisposizione del primo Piano integrato l'Ateneo non era ancora dotato di un nuovo Piano Strategico. Con l'insediamento del nuovo Rettore, Prof. Rosario Rizzuto, l'Ateneo ha immediatamente avviato i lavori per la formulazione di nuove strategie per la Didattica, la Ricerca, la Terza Missione e per la riorganizzazione complessiva della struttura gestionale dell'Ateneo. Nei primi mesi di mandato la nuova squadra di governo ha delineato una serie di interventi propedeutici all'adozione di nuove linee strategiche integrate a partire dalla seconda metà del 2016. Nel Piano Integrato è stata quindi rappresentata una sintesi delle linee a valenza strategica avviate per il 2016, che recepiva tutte le indicazioni per le azioni strategiche da intraprendere nella fase di transizione. In essa sono stati raccordati i contenuti approvati in sede di presentazione del Bilancio annuale unico di previsione 2016 e le singole azioni, avviate e/o in corso di sviluppo, implementate dal nuovo rettorato.

Nel Piano Integrato 2016-2018 sono stati, inoltre, **definiti e assegnati gli obiettivi al Direttore Generale** mediante un confronto puntuale con la governance, che ha interessato principalmente la riorganizzazione dell'amministrazione. Successivamente sono stati **definiti e assegnati gli obiettivi ai Dirigenti**, ricercando la coerenza con gli indirizzi strategici fino a quel momento espressi ed in

parte confluiti nel documento "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa", approvate dal Consiglio di Amministrazione a Dicembre 2015 (www.unipd.it/download/file/fid/36267). L'assenza, tuttavia, di un Piano Strategico formalmente approvato ha costituito una delle principali criticità nella definizione degli obiettivi a tutti i livelli, evidenziata più volte anche dalla governance stessa, carenza che è stato possibile colmare soltanto alla fine del 2016.
Gli obiettivi dei Dirigenti hanno rappresentato un livello di definizione maggiormente operativo, anche se la diretta consequenzialità rispetto alle linee di azione strategica non sempre appare evidente ed esplicita.

Raccomandazione NdV

- *legare maggiormente gli obiettivi della performance alle dinamiche economico-patrimoniali miigliorando le fasi di definizione degli obiettivi dirigenziali e di tutto il personale tecnico-amministrativo rendendo più chiaro ed esplicito il processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie in relazione agli obiettivi da raggiungere sia a livello di Amministrazione Centrale sia a livello di strutture dipartimentali e centri*

La necessità per l'Ateneo di darsi indirizzi di livello strategico per la programmazione economico-finanziaria, pur nella fase di transizione, è stata recepita in occasione dell'approvazione del Bilancio annuale unico di previsione 2016 nonché con l'adozione delle citate "Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa". I contenuti dei documenti di bilancio e l'applicazione delle "Linee strategiche" hanno offerto alcuni primi indirizzi operativi per il Piano Integrato in attesa dell'adozione del nuovo documento di Programmazione Strategica dell'Ateneo.

Nel corso del 2016 l'auspicato legame degli obiettivi di performance alle dinamiche economico-patrimoniali, che avrebbe consentito di rendere esplicito il processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie, non si è realizzato pienamente ed in modo organico. Con la fase di approvazione del Bilancio di previsione 2016, è stata evidenziata l'assegnazione delle risorse alle diverse missioni istituzionali dell'Ateneo. A questo, d'altra parte, non è seguito, anche in termini temporali (lo sfasamento temporale di questa natura generalmente è comune a buona parte degli atenei del sistema universitario) un adeguato raccordo con gli obiettivi di performance, approvati qualche mese dopo, con il Piano Integrato 2016-2018.

La prospettiva dell'integrazione della gestione della performance con la programmazione economico-finanziaria, tuttavia, ha guidato nel corso del 2016 l'analisi ed alcune prime azioni di revisione dei processi di budget dell'Amministrazione Centrale e delle strutture dipartimentali. Su input della governance è stata effettuata dal Servizio Programmazione e controllo di gestione (PCDG) una disamina ed una raccolta delle linee di intervento finanziario per la predisposizione del budget dei Dipartimenti. Si è rivelata, da subito, un'elevata frammentazione dei finanziamenti per il funzionamento, per la didattica e per la ricerca; tempi prolungati di definizione degli interventi, che non favorivano una buona programmazione delle strutture a motivo dell'assegnazione dei fondi in corso d'anno o in prossimità della fine dell'anno in oggetto; soggetti decisori, inoltre, che risultano molto diversificati (diverse commissioni-gruppi decisori a seconda dei fondi da assegnare); criteri di riparto/assegnazione, infine, molto diversi fra loro (assegnazione a bando, a stati di avanzamento progetti, su specifici fattori di processo, storici e/o premiali).

In questo contesto di ricerca di integrazione, uno degli **obiettivi dell'Ateneo** è rappresentato dalla **definizione e l'approvazione del budget contemporaneamente al Piano delle Performance.**
Il budget economico rappresenta infatti un programma di attività (ordinarie o di progetti) che coinvolge e coordina le diverse aree di responsabilità mediante la definizione di obiettivi generali e operativi e di risorse necessarie. Con il budget è resa possibile l'analisi di fattibilità delle scelte contenute nei programmi ed è possibile responsabilizzare i Dirigenti in ordine all'attuazione dei programmi in vista del necessario confronto di verifica a consuntivo e la valutazione dei risultati conseguiti.

Tale integrazione richiede uno sviluppo organizzativo e culturale importante: l'approvazione del Bilancio di previsione ha sempre rappresentato un fondamentale momento programmatorio per l'Ateneo; l'impegno per l'integrazione con un altro documento di programmazione, il Piano delle performance, con cui vengono presentati gli obiettivi (strategici, dirigenziali, operativi) risulta tuttora attivo. L'implementazione di U-Budget - applicativo fornito da Cineca, per la predisposizione del budget - è stata realizzata prevedendo di gestire il legame fra le richieste di budget e gli obiettivi ai diversi livelli, strategici e dirigenziali.
Una prima applicazione concreta di tale integrazione era prevista per la presentazione del Budget 2017: l'applicativo U-Budget era pronto per tale sperimentazione. I tempi di definizione e approvazione degli obiettivi strategici, tuttavia, non hanno consentito di evidenziare il legame fra obiettivi e risorse: il budget è stato definito, presentato ed approvato senza un collegamento e un raccordo agli obiettivi e viceversa (presentazione degli obiettivi di performance senza legame con le risorse).

Raccomandazione NdV

- *stabilire una maggiore e più concreta integrazione tra gli obiettivi della performance e quelli che derivano dalla realizzazione delle misure per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza*

La performance diventa un concetto guida anche per la trasparenza e la prevenzione della corruzione al fine di tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione). In risposta a quanto previsto nelle citate linee guida Anvur, nel primo Piano Integrato 2016 è confluita una sintesi dell'analisi delle aree di rischio riferite all'Amministrazione Centrale tratta dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2016 – 2018 (approvato dal CdA il 25/01/2016), con un focus specifico sulla mappatura dei rischi di corruzione per l'Università di Padova. La mappatura dei processi e dei rischi è stata riportata per esteso in allegato al PTPC 2016 - 2018 e allegata al Piano Integrato in forma tabellare: essa è stata effettuata seguendo la classificazione degli ambiti (a rischio corruzione) già individuati da Anvur come imprescindibili:

- approvvigionamenti e gare d'appalto
- personale e contratti di lavoro
- gestione finanziaria e di bilancio
- servizi agli studenti

Nel Piano Integrato è, inoltre, rappresentato fra gli **obiettivi individuali dei Dirigenti** anche un obiettivo specifico relativo all' *"Adozione delle misure indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per la gestione del rischio anche al fine del raccordo con il Piano (Integrato) della performance 2016 - 2018, inclusivo della mappatura dei rischi di corruzione, con consegna finale di un rapporto al Responsabile per l'Anticorruzione"* (con uno specifico coinvolgimento dei Dirigenti delle Aree: Edilizia, Approvvigionamenti, Didattica, Amministrazione e sviluppo risorse umane, CAB).

Con il Piano Integrato 2017-2019 è stato esteso anche alle **strutture decentrate** la mappatura dei processi finalizzata alla identificazione delle aree di rischio, colmando una lacuna presente nel corso della gestione integrata del 2016.

Raccomandazioni NdV

- *promuovere un cambiamento culturale in relazione alla gestione e alla valutazione della performance anche tramite azioni mirate di formazione/informazione su larga scala*
- *promuovere un cambiamento procedurale nell'azione amministrativa con l'attivazione di meccanismi di condivisione e responsabilizzazione di tutte le componenti amministrativo-gestionali oltreché accademiche*

Il processo di revisione del ciclo della Performance avviato nei primi mesi del 2016 (vd. anche successivo unto c. Modalità di definizione degli obiettivi) è proseguito per tutto l'anno, su forte impulso della governance.
Tale percorso ha comportato un notevole impegno a livello comunicativo, per informare e condividere con i diversi attori del ciclo della performance i cambiamenti in atto, per promuovere un cambiamento culturale e procedurale in tema di valutazione e per favorire la consapevolezza della necessità di un miglioramento della qualità dei servizi per tutto l'Ateneo. L'impegno è stato assunto soprattutto dalla governance, in particolare dal Prorettore prof. A. Parbonetti (con il supporto dei servizi Programmazione e controllo di gestione, Mobilità e valorizzazione e del Servizio Formazione) che ha incontrato diversi gruppi di valutatori e valutati nell'ambito di numerosi incontri per presentare le Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della performance: Obiettivi e Valutazione, approvate dal CdA a novembre 2016:

- 2 incontri per Dirigenti e Capi servizio - valutatori in Amministrazione centrale
- 5 incontri per i Direttori di dipartimento e centro e per i Segretari amministrativi di Dipartimento – valutatori nelle strutture decentrate
- 6 incontri per tutto il PTA, dislocati presso le diverse sedi dell'Ateneo

Punto b. Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità

Raccomandazioni NdV

- *definire in modo chiaro, in particolare alle dimensioni della ricerca, della didattica e della terza missione, i processi che coinvolgono il personale tecnico-amministrativo e il personale docente, oltreché i principali stakeholder interni ed esterni, per costruire obiettivi e definire indicatori che consentano il miglioramento delle performance che interessano tutto l'Ateneo, sia a livello centrale sia di strutture dipartimentali e centri*
- *declinare in modo coerente e cogente gli obiettivi delle strutture facendo il più possibile riferimento agli indicatori standard relativi al processo di assicurazione della qualità e di quelli che si riflettono anche sull'attribuzione di finanziamenti dal parte del MIUR*
- *individuare gli obiettivi e i relativi indicatori anche con la collaborazione delle componenti interne all'Ateneo (Consulta dei Direttori di Dipartimento, Consiglio degli studenti, Consiglio PTA, CUG) e anche con riferimento a potenziali stakeholder esterni per le specifiche competenze e responsabilità*

Nel 2016 per le strutture decentrate sono stati definiti tre obiettivi di natura organizzativa, anticipando di fatto quanto si sta realizzando per il ciclo 2017, con riferimento alla dimensione relativa alla performance organizzativa. Tutte le strutture dipartimentali saranno valutate (valutazione in corso alla data odierna) in base al miglioramento della qualità dei servizi offerti, in termini di supporto alla didattica, alla ricerca e alla gestione/amministrazione.

La declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate non è stata, tuttavia, sufficientemente sviluppata nel Piano Integrato 2016-2018. In particolare l'integrazione con le prospettive della Trasparenza e dell'Anticorruzione ha riguardato i servizi e le aree dell'Amministrazione Centrale e non ha interessato, fino al ciclo 2017, le strutture dipartimentali e i Centri.

Alla fine del 2016, con l'approvazione degli Obiettivi Strategici è stato possibile disporre di un set di 28 obiettivi strategici articolati in 9 ambiti (Vd. documento "Ciclo della performance: Obiettivi strategici 2017-2018" - CdA 20 dicembre 2016):

1) ***Didattica***
2) ***Ricerca***
3) ***Internazionalizzazione***
4) ***Trasferimento tecnologico, lavoro***

5) ***Impegno Pubblico***
6) ***Salute e Benessere***
7) ***Valorizzazione del personale e semplificazione***
8) ***Sostenibilità***
9) ***Conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale***

Le strutture dipartimentali e i Centri, per il ciclo 2017, dopo aver individuato il proprio posizionamento all'interno degli obiettivi strategici dall'Ateneo, contribuiscono al loro raggiungimento scegliendo alcuni obiettivi strategici come obiettivi di struttura, in coerenza con la propria mission. Gli obiettivi della struttura guidano la definizione e l'assegnazione degli obiettivi del PTA afferente alla stessa (SAD, EP, RE e PTA tutto). Le scelte delle strutture sono confluite nel Piano Integrato della performance 2017-2019.

Con l'adozione del Piano 2017-2019, inoltre, si è inteso cogliere l'indirizzo fornito dall'Anvur, iniziando ad includere nel Piano stesso alcune **azioni trasversali destinate ai Responsabili amministrativi delle strutture** di didattica e ricerca esterne all'Amministrazione Centrale.
Nei prossimi Piani si intende provvedere anche ad una declinazione operativamente formalizzata delle pianificazioni delle Strutture dipartimentali e Centri.

La **definizione puntuale dei processi** che coinvolgono il personale tecnico-amministrativo e il personale docente, oltreché i principali stakeholder interni ed esterni, con riferimento alle dimensioni della ricerca, della didattica e della terza missione, inoltre, potrà essere compiutamente realizzata nel momento in cui l'Ateneo **completerà la riorganizzazione amministrativa** in corso, che coinvolgerà necessariamente anche le strutture dipartimentali e i Centri, con una chiara definizione dell'articolazione organizzativa delle aree, dei servizi e delle strutture citate, delle loro mission e dei relativi processi. Potranno, infine, essere declinati anche gli obiettivi ai diversi livelli.

Nella definizione degli indicatori collegati agli obiettivi strategici 2017-2018, inoltre, sono state previste azioni e indicatori che riflettono gli indicatori definiti dal MIUR per l'attribuzione di finanziamenti e /o per la valutazione di particolari aspetti (premialità didattica e ricerca, indicatori di sostenibilità economico-finanziaria, di indebitamento, ecc.). Il percorso verso un maggior coinvolgimento delle componenti interne all'Ateneo è in fase di sviluppo.

A completamento della presentazione delle azioni riferite alle raccomandazioni del NdV di cui al presente punto b., di seguito si presentano i due schemi di **Albero della performance** contenuti nei Piani Integrati 2016-2018 e 2017-2019.
Appare evidente l'evoluzione nei due periodi di riferimento e come lo schema del 2017 rappresenti un'articolazione dei livelli di performance strategica, organizzativa e individuale più completa, in cui le strutture Dipartimentali, infatti, risultano collocate a tutti e tre i livelli.
Si rende così esplicita la definizione del ciclo della performance quale strumento di pianificazione operativa integrata, per l'Ateneo nel suo complesso e non solo per una parte di esso, dipendente dal sistema degli obiettivi strategici: la prospettiva di integrazione consente di verificare la coerenza del sistema complessivo di obiettivi dell'Ateneo (strategici e operativi), secondo quanto previsto dalle linee guida dell'Anvur.

Fig. 1 - Schema di albero delle performance 2016[1]

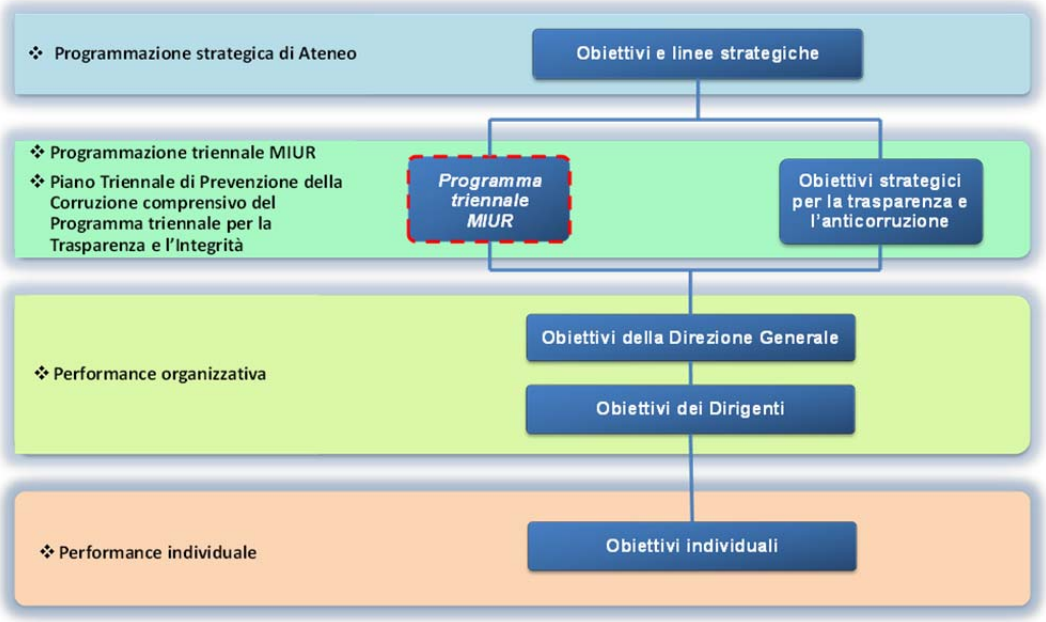
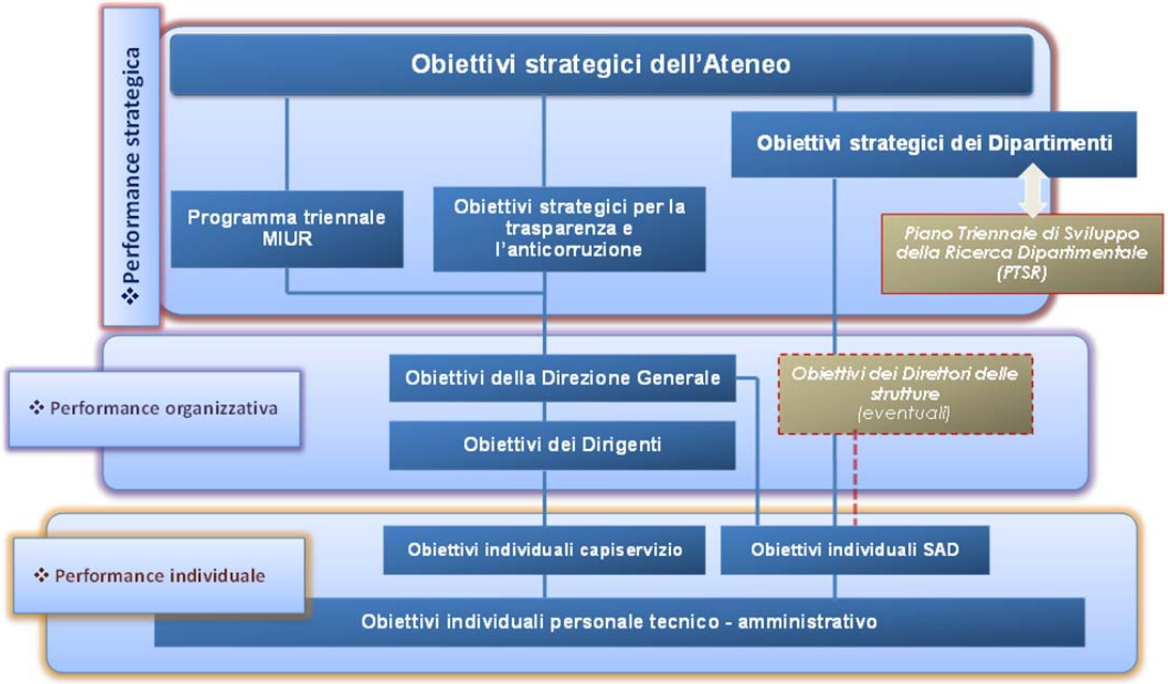


Fig. 2 - Schema di albero delle performance 2017[2]



[1] Vd. Piano Integrato della performance 2016-2018, pag. 29
[2] Vd. Piano Integrato della performance 2017-2019, pag. 27

Punto c. Modalità di definizione degli obiettivi

Raccomandazione NdV

- *procedere a una revisione del sistema di definizione degli obiettivi, del cascading e della misurazione delle performance in uso, finalizzata a garantire sia rilevanza, misurabilità, efficacia e attribuzione chiara di responsabilità e condivisione degli obiettivi (art. 5, c.2 e art.8 del D.Lgs n. 150/2009), anche con riferimento alle strutture decentrate, e una maggiore differenziazione nel riconoscimento dei risultati raggiunti*

L'amministrazione nel corso del 2016, a seguito dell'approvazione delle Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa (CdA dicembre 2015) si è impegnata in un percorso di **ridisegno della gestione del ciclo della performance** attraverso alcuni interventi organizzativi, come ad esempio la nomina di un Responsabile di processo, nonchè mediante l'analisi e la progettazione di alcuni interventi in materia di valutazione soprattutto individuale.
Lo sforzo organizzativo compiuto negli ultimi anni in tema di gestione del ciclo della performance è stato apprezzabile; permangono, tuttavia, alcuni elementi di criticità che hanno limitato l'efficacia degli strumenti adottati e hanno impedito alle energie profuse di avere effetti positivi sulla gestione amministrativa.

Tra gli elementi di maggiore **criticità**, messi in evidenza anche nel documento "Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance: Obiettivi e Valutazione" (CdA novembre 2015), si ricordano:

- L'insufficiente coerenza del ciclo della performance con la pianificazione strategica dell'Ateneo
- La mancanza di tempestività nella definizione degli obiettivi;
- Una "bassa" qualità degli obiettivi;
- L'appiattimento verso l'alto delle valutazioni;
- L'elevato peso delle valutazioni qualitative per le quali non si prevede un legame a parametri quantitativi.

In particolare, in merito alla valutazione individuale, sono state messe in evidenza altre criticità, tra cui:

- presenza di obiettivi che consistono nel rispetto di leggi e regolamenti;
- valutazione degli obiettivi monodimensionale: incorpora solo il giudizio del superiore gerarchico e non prende in considerazione i risultati della *customer satisfaction* e il parere dei collaboratori;
- presenza di obiettivi di puro adempimento, che in moltissimi casi richiedono la realizzazione di interventi o progetti specifici che non tengono in considerazione gli obiettivi strategici, delle attività fondamentali dell'Ateneo;
- scarsa attenzione all'output, alla qualità dei servizi (e alla soddisfazione dell'utente) e al risultato finale;
- presenza di obiettivi relativi alla redazione di progetti entro una specifica data. Nel caso dei progetti, inoltre, la valutazione non tiene in considerazione la realizzabilità del progetto o la sua implementazione;
- valutazioni sostanzialmente prossime all'eccellenza per gli obiettivi comportamentali di EP ed RE, che sembrano contrastare con i risultati sul benessere organizzativo, che evidenziano come i dipendenti dell'Ateneo non si sentono valorizzati e aiutati nella loro crescita professionale.

I principi di fondo alla base della (citata) proposta di revisione del ciclo della performance sono:

- L'assegnazione di obiettivi collegabile agli obiettivi strategici di Ateneo;
- L'assegnazione di obiettivi chiaramente collegabile ad un risultato finale (di prodotto o di processo) percepibile dall'utente (interno e/o esterno);
- L'assegnazione degli obiettivi individuali deve essere selettiva e quindi tenere in considerazione la posizione organizzativa ricoperta;
- L'assegnazione di obiettivi individuali deve stimolare un approccio orientato al *problem solving* e non alla semplice osservanza formale delle procedure;

- Gli obiettivi devono essere chiari, di semplice comprensione, sfidanti, raggiungibili e adeguatamente temporizzati e non possono consistere nel mero rispetto di norme e regolamenti (da considerare quali fattori abilitanti);
- La valutazione della performance deve permettere l'identificazione del risultato raggiunto e la valorizzazione del merito e delle competenze;
- La valutazione della performance deve consentire di evidenziare anche eventuali elementi di criticità in modo da stimolare processi di apprendimento individuale ed organizzativo e migliorare le attività svolte ed i servizi offerti.

Sulla base dei principi esposti, la revisione del ciclo della performance contenuta nelle Linee di indirizzo strategico citate presenta alcuni elementi di novità. I principali sono:

1) una **semplificazione** del processo di attribuzione degli obiettivi;
2) un sistema di **valutazione multidimensionale** basato su valutazioni espresse dal superiore gerarchico e che tiene conto anche delle valutazioni espresse dai collaboratori ("dal basso", non attivo per il 2017) e, ove possibile, dagli utenti;
3) **eliminazione** della cascata degli obiettivi e dei risultati;
4) stabilire un **legame con la Customer Satisfaction di struttura per tutti,** anche al fine di raggiungere una maggiore tensione al miglioramento dei servizi offerti piuttosto che al raggiungimento formale dei target;
5) **obiettivi strategici** che guidano la definizione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti. Obiettivi **«scelti» dalle strutture come propri obiettivi;**
6**)** Introduzione del nuovo ruolo per **i Segretari di dipartimento** e per i responsabili di area tecnica (da subito per i segretari di dipartimento), con un ruolo di valutatori in affiancamento ai Direttori di dipartimento.

Il processo di revisione del ciclo della Performance avviato ha impegnato la governance, con il supporto dei servizi competenti, in un percorso di informazione e comunicazione verso i valutatori e valutati (i responsabili di struttura e tutto il PTA).

Negli ultimi mesi del 2016 (da metà novembre in poi), molti dei documenti e delle istruttorie relative alla revisione del ciclo della performance e del sistema di valutazione individuale sono stati condivisi in via informale e preliminare, con lo scopo di agevolare l'imminente passaggio gestionale. Questo ha comportato, tuttavia, un rallentamento dei lavori e, per alcune tematiche, anche una ridiscussione di alcuni criteri (a titolo esemplificativo, la numerosità degli obiettivi dirigenziali e le modalità di valutazione dei Dirigenti per il ciclo 2017).
Con il Piano Integrato 2017-2019, approvato a marzo 2017, la Direzione Generale ha delineato l'avvio del ciclo 2017: con la consapevolezza che ogni processo di cambiamento organizzativo richiede tempo e condivisione, a partire dal 2018 potrà essere implementato un nuovo ciclo, sulla base anche degli indirizzi strategici e delle risultanze della gestione dell'anno in corso.

Raccomandazioni NdV

- *procedere a una maggiore integrazione degli obiettivi, finanche quelli operativi (con i relativi indicatori e target), all'interno del Piano della Performance, garantendone una maggiore consequenzialità rispetto al piano strategico*
- *prevedere una più precisa definizione degli indicatori di risultato e dei relativi target (che devono essere oggettivi e misurabili)*

Per il ciclo 2016 gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale sono stati identificati come **ambito prioritario di performance organizzativa,**[3] strettamente legati alla realizzazione delle linee strategiche e alle missioni istituzionali dell'Ateneo. Il piano degli obiettivi del Direttore Generale è stato predisposto,

[3] Vd. Piano Integrato 2016-2018, pag. 30 e ss

innanzi tutto, sulla base delle Linee d'azione definite dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo e indicate alla Direzione Generale (all'inizio del suo mandato) quali ambiti su cui sviluppare un programma operativo:

- aumentare l'efficienza delle strutture operative, migliorando la qualità dei servizi erogati salvaguardando la piena sostenibilità finanziaria dell'Ateneo;
- valorizzare maggiormente il merito nell'attività del personale tecnico amministrativo all'interno dei forti vincoli posti dalla normativa;
- individuare le modalità per promuovere una profonda verifica, semplificazione e razionalizzazione dei processi operativi e della struttura amministrativa dell'Ateneo.

Gli obiettivi dei Dirigenti sono stati definiti e assegnati cercando di garantire la coerenza con le linee d'azione strategiche e, in alcuni casi, con il raccordo con la delega di alcuni prorettori.

Per quanto riguarda il ciclo 2017, gli obiettivi assegnati al Direttore Generale rappresentano la declinazione degli obiettivi strategici.
Con il nuovo Piano Integrato 2017-2019, **il collegamento tra ambito strategico e azione organizzativa** si delinea focalizzando il contributo dirigenziale secondo due direttive principali: la consequenzialità logica tra obiettivi strategici e obiettivi operativi (specifici per ciascuna Area, tesi al miglioramento e rispondenti alle esigenze del Management by Objectives) e la definizione di tre "assi gestionali" orientati ad anticorruzione, customer satisfaction e proattività nel coordinamento della performance dei collaboratori.
L'insieme degli obiettivi per il personale dirigenziale risponde alle esigenze individuate per il miglioramento della performance organizzativa. Per ogni obiettivo risulta evidente, infatti, il riferimento alla prospettiva strategica e/o allo specifico obiettivo strategico di Ateneo che ne ha generato l'identificazione.
In tal modo si delinea il passaggio dalla performance strategica alla performance organizzativa, e si evidenzia come questa possa essere articolata per le singole Aree. In particolare per gli obiettivi ai Dirigenti si evidenzia l'adozione dei seguenti criteri:

- in coerenza con quanto previsto per il ruolo di Responsabile per l'Anticorruzione rivestito dal Direttore Generale, ma anche in risposta alle proposte di miglioramento inserite nelle "Linee di indirizzo strategico in tema di Ciclo della Performance" (approvate dal CdA 15/11/2016), è previsto che sia declinato a tutti i livelli decisionali l'obiettivo focalizzato su **"Anticorruzione e trasparenza**";
- **implementazione interna del Piano**: verrà valutato come i Dirigenti declineranno gli obiettivi ai propri capi servizio, in termini di allineamento strategico e di qualità, nonché la realizzazione degli obiettivi specifici in tema di prevenzione alla corruzione e trasparenza;
- **rafforzamento delle evidenze quantitative a supporto della valutazione**: per gli obiettivi individuali, basati sulla logica dell'MBO (Management by Objectives), si prevede che la valutazione relativa al loro raggiungimento sia basata su misurazioni oggettive quantitative, preidentificate per ognuno degli obiettivi assegnati ed integrata da una valutazione di tipo qualitativo;
- "**Customer satisfaction**": viene introdotta la valutazione della misurazione dell'efficacia percepita anche a livello di Area per rendere più oggettiva la valutazione sulla qualità dei servizi erogati, in risposta all'esigenza espressa dall'obiettivo strategico "Miglioramento della qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni" .

Raccomandazione NdV

- *assicurare un maggiore presidio del processo di definizione e condivisione degli obiettivi, che comprende anche i tempi di pianificazione, al fine di evitare l'assegnazione, in corso d'anno, di obiettivi di puro adempimento o relativi alle attività ordinarie*

Per entrambi i cicli della performance 2016 e 2017 il processo di definizione degli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti ha portato ad una condivisione degli obiettivi stessi assegnati ai diversi livelli. Gli obiettivi dei Dirigenti e del DG sono stati approvati con i rispettivi Piani Integrati a marzo 2016 e marzo 2017.
La definizione e l'assegnazione degli obiettivi al personale con responsabilità (Capi servizio, RE, Segretari di dipartimento, responsabili di Polo bibliotecario) e al restante PTA ha visto uno sviluppo un po' più lungo. Come già evidenziato in precedenza, per i prossimi cicli, a partire dal 2018, vi è l'impegno ad anticipare i

tempi di tali processi di pianificazione e assegnazione obiettivi, al fine di evitare assegnazioni in corso d'anno.

Raccomandazione

- *prevedere un maggiore e più efficace utilizzo dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo (art. 14 comma 5 D.Lgs. 150/2009) e delle altre indagini di customer satisfaction e relative all'opinione degli studenti in relazione ai servizi (indagini su alcuni servizi dell'Amministrazione Centrale e indagine Good Practice), nel processo di individuazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target.*

Nella gestione del ciclo della performance 2016 i dipendenti e gli stakeholder interni sono stati coinvolti nel processo di misurazione dei risultati relativi alla qualità dei servizi offerti dalle strutture dipartimentali e dei Poli multifunzionali. Con le indagini di Customer satisfaction relative al progetto Good Practice, infatti, già dal 2016 è stata attivata una analitica procedura di misurazione dei diversi indici di CS relativi ai servizi di supporto alla didattica, ricerca e gestione/amministrazione garantiti dalle strutture.

Con il ciclo 2017, le indagini di CS sono diventate gli strumenti fondamentali per la misurazione e valutazione della performance organizzativa per tutte le strutture, per le aree dirigenziali e per i servizi dell'Amministrazione Centrale.
Sulla base dei criteri evidenziati e seguiti per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti per il 2017, ed in particolare dell'ultimo criterio relativo alla Customer satisfaction, a tutte le Strutture, le aree e ai servizi dell'Amministrazione Centrale (e quindi a tutto il PTA) , è stato assegnato un obiettivo di performance organizzativa "miglioramento della qualità del servizio" con peso, nelle rispettive schede di valutazione individuale, variabile dal 20% al 25%.

La misurazione del risultato deriverà dalle rilevazioni di **indagini di customer satisfaction** che avranno fonte e peso differenziato a seconda della struttura di afferenza. Per il personale assegnato alle strutture decentrate, la fonte sarà rappresentata, come è avvenuto nel 2016, dalle rilevazioni effettuate all'interno del progetto Good Practice, con le quali annualmente si richiede un riscontro sulla qualità percepita del supporto tecnico e amministrativo alle attività istituzionali.
Per il personale dell'Amministrazione Centrale, invece, ci si avvarrà sia delle rilevazioni Good Practice (eventualmente integrate/sostituite da altre rilevazioni interne per i Servizi le cui attività non sono oggetto di indagine per Good Practice) sia degli esiti derivanti dall'applicazione del sistema di Help Desk di Ateneo: quest'ultimo, progettato già dal 2016 e attivato all'inizio del 2017, è una nuova modalità di inoltro delle richieste verso i Servizi dell'Amministrazione Centrale e offre all'utente la possibilità di esprimere il proprio giudizio sulla qualità del servizio ricevuto, contestualmente alla chiusura della richiesta di supporto.
La decisione di avvalersi delle indagini di customer satisfaction è in piena sintonia con le disposizioni normative di prossima applicazione contenute nella "Riforma del Pubblico impiego".

Un importante strumento di partecipazione dei dipendenti al processo di valutazione è l'Indagine sul personale dipendente, c.d. Indagine sul Benessere Organizzativo.
Tale indagine, promossa dal Nucleo di Valutazione nel 2015 e nel 2016 si è rivelata una fondamentale fonte informativa rispetto a numerosi aspetti toccati dall'indagine, alcuni dei quali particolarmente collegati alla gestione del ciclo della performance, al grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di misurazione e valutazione e alla valutazione del superiore gerarchico.
La governance, al fine di valorizzare i risultati di tale indagine, considerato anche l'elevato tasso di risposta del personale, che ha colto l'invito a esprimere un proprio giudizio sui principali aspetti della vita lavorativa, ha posto come indicatori degli obiettivi strategici relativi agli ambiti "Salute e Benessere" e "Valorizzazione del personale e Semplificazione" alcuni degli indicatori presenti nell'indagine stessa e si è impegnata a promuoverla, in accordo con il NdV, anche negli anni successivi, nonostante ne sia venuta meno l'obbligatorietà.
I risultati di tale indagine potranno, inoltre, essere utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti e per la progettazione di specifiche azioni organizzative e formative per il miglioramento del Benessere organizzativo del personale.

Punto d. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance

Raccomandazioni NdV

- *individuare indicatori e livelli di performance misurabili e sfidanti anche mediante un confronto tra gli organi di vertice, il Direttore Generale e i dirigenti e i principali stakeholder interni ed esterni*
- *fare maggiore ricorso a indicatori quantitativi di raggiungimento degli obiettivi per i quali sia possibile individuare valori di partenza e valori target, che siano analizzabili anche in una prospettiva storica e che permettano di verificare efficacemente gli effettivi scostamenti rispetto al valore atteso, con riferimento a tutti i livelli di pianificazione (DG, dirigenti, capi servizio, ecc.)*
- *definire con maggiore precisione indicatori di risultato funzionali alla loro rilevanza per il sistema nel suo complesso (differenziazione dei pesi)*

Come già evidenziato, una delle criticità maggiori che hanno investito i precedenti cicli delle performance ha riguardato il processo di definizione degli obiettivi individuali, dei relativi indicatori e dei risultati attesi. Spesso gli obiettivi definiti e assegnati ai diversi livelli presentavano le caratteristiche evidenziate (formali, di puro adempimento, con scarsa attenzione al risultato finale, relativi alla realizzazione di progetti per i quali non si misurava l'effettivo impatto e miglioramento, ecc.)

Anche i relativi indicatori risentivano di tali criticità: spesso sono stati definiti indicatori temporali, che, tuttavia, non consideravano la qualità dell'output; il risultato atteso consisteva nella predisposizione di documenti e/o progetti non sempre successivamente implementati; le fonti per la misurazione erano, in buona parte, conservate e gestite dai valutati, diretti interessati, con evidenti problemi di oggettività e verificabilità delle misurazioni; spesso i target venivano sottostimati, provocando, quindi, misurazioni finali prossime e superiori all'eccellenza; presenza di numerosi indicatori consistenti in un giudizio qualitativo.

Con l'attuazione del ridisegno del ciclo della performance, oltre a quanto già illustrato (vd. precedente punto c. Modalità di definizione degli obiettivi), si sta cercando di implementare **azioni correttive** volte a porre rimedio ad alcuni fenomeni distorsivi nella valutazione:

- Per i Dirigenti la valutazione del raggiungimento dei risultati consisterà in una **valutazione quali-quantitativa** (qualitativa espressa dal Direttore Generale, sulla base di evidenze quantitative);
- La valutazione del raggiungimento degli **obiettivi comportamentali sarà supportata da dati quantitativi** – **evidenze;**
- Introduzione per i Dirigenti e per la sola valutazione di alcuni comportamenti organizzativi, della **valutazione fra pari,** in misura corrispondente al 10%, **dell'autovalutazione** con un peso del 10% e della **valutazione espressa dal Direttore Generale** (80%);
- Valutazione del miglioramento della qualità del servizio sulla base di evidenze quantitative consistenti negli indicatori di **Customer satisfaction**

Punto e. Monitoraggio e sistema informativo di supporto

Raccomandazioni NdV

- *valorizzare maggiormente la funzione del monitoraggio all'interno del ciclo delle performance, migliorandone ulteriormente la tempistica*
- *proseguire nel mettere in campo le azioni necessarie a garantire una più efficace programmazione delle attività legate al ciclo della performance e una più rigorosa definizione delle responsabilità e dei tempi*

Nel corso del 2016 non si sono verificati particolari accadimenti tali da rendere necessaria una ripianificazione complessiva e/o consistente degli obiettivi di performance organizzativa e individuale dell'anno stesso. Nel mese di luglio, in ogni caso e come momento fondamentale del ciclo di gestione della performance, è stata attivata una fase di monitoraggio degli obiettivi del Direttore Generale, dei Dirigenti e di tutto il PTA, con l'obiettivo di verificare, in buona parte con la modalità dell'autovalutazione, lo stato di avanzamento delle azioni implementate per il raggiungimento dei risultati attesi.

I Dirigenti hanno proposto alcune limitate revisioni dei propri obiettivi, recepite con l'emanazione del Decreto del Direttore Generale n. 1940/2016 del 29/07/2016.
Per il restante PTA interessato dal processo di revisione di obiettivi, indicatori e target, si è provveduto all'approvazione delle modifiche con provvedimenti dei rispettivi Direttori di struttura o dei Dirigenti.

Anche per il ciclo 2017 è prevista la fase di monitoraggio degli obiettivi, soprattutto come momento di verifica del raggiungimento o della capacità di raggiungimento degli obiettivi, seguita eventualmente da opportune revisioni (di obiettivi, indicatori e risultati attesi).

Raccomandazione NdV

- *adottare indicatori quantitativi per la misurazione della performance, individuando valori di partenza e valori target per ciascun indicatore analizzabili anche in una prospettiva storica*

Per la raccomandazione in oggetto si veda quanto già esposto con riferimento al precedente punto d. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance.

Raccomandazione NdV

- *introdurre un adeguato sistema informativo di supporto, in modo da poter effettuare in modo tempestivo e oggettivo valutazioni intermedie dell'andamento della performance e segnalare eventuali criticità*

Il sistema informativo in uso per la gestione della valutazione individuale non consente attualmente di gestire in modo più organico e sistematico le fasi di monitoraggio intermedio.

Punto f. Modalità di attribuzione dei giudizi al personale

Raccomandazioni NdV

- *rivedere il sistema in un'ottica orientata alla semplificazione e alla valorizzazione del merito anche in termini di crescita professionale e non unicamente riferibile all'elemento di premialità economica*
- *rivedere il sistema di fasce di punteggio e la relativa scala di valutazione per il monitoraggio delle performance (soglia, target, eccellenza) incoraggiando una più ampia differenziazione dei giudizi al fine di sostenere una maggiore tensione al processo di miglioramento della performance e dei servizi offerti piuttosto che al mero raggiungimento formale del target*
- *di effettuare stime reali dei livelli di performance attesi (ad esempio evitare le sottostime dei target, in modo da rendere eccessivamente facile il raggiungimento dell'obiettivo), di definire valori soglia oggettivi e misurabili e di migliorare la tempistica di definizione degli obiettivi*

(che non dovrebbero essere definiti in corso d'anno, quando l'attività relativa all'obiettivo è già in corso ed il risultato è già in parte raggiunto)

Le azioni poste in essere dall'Amministrazione con riferimento a queste raccomandazioni sono illustrate ai precedenti punti c. Modalità di definizione degli obiettivi e d. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance, soprattutto in relazione alla prospettiva della semplificazione, della multidimensionalità e della ricerca della valorizzazione del merito.

Altre novità hanno riguardato la revisione delle scale di punteggio, ora (ciclo 2017) espresse in cinquantesimi (da millesimi) e l'eliminazione dei tre livelli di performance (soglia, target ed eccellenza) che hanno causato numerose distorsioni, nonché la sottostima dei livelli di risultato attesi: ora sono presenti solo due livelli, il target/risultato atteso e la soglia, con una scala di misurazione continua.

Punto h. Utilizzo dei risultati della valutazione

Raccomandazioni NdV

- *rendere più trasparente, il meccanismo che consente di collegare le valutazioni relative al grado di raggiungimento degli obiettivi con l'erogazione dell'indennità di risultato o di responsabilità e/o con strumenti più ampi di valorizzazione delle risorse umane, anche mediante un esplicito riferimento nel nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in fase di revisione*
- *prevedere un sistema di assegnazione dei punteggi di valutazione per il personale che consenta una maggiore differenziazione dei giudizi*
- *utilizzare i risultati della valutazione anche per impostare politiche di sviluppo e valorizzazione del personale nell'ottica di una crescita del capitale umano disponibile*

Nel documento "Linee di indirizzo strategico in tema di ciclo della performance" (novembre 2016) è contenuto l'auspicio di una revisione del sistema di attribuzione dei compensi variabili ed incentivanti dei Dirigenti per assicurare una maggiore corrispondenza tra compensi e performance nonché la raccomandazione, a seguito dei cambiamenti del sistema di valutazione introdotti sulla base delle Linee Strategiche stesse, di valutare la coerenza del sistema di valutazione con il sistema di retribuzione del personale.
A questo si aggiunge l'obiettivo rivolto ad una maggiore trasparenza dei meccanismi che collegano il sistema di valutazione ed il sistema premiante. La materia, tuttavia, prevede il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali, e nel Sistema di Misurazione e Valutazione in corso di definizione potranno essere contenuti i necessari riferimenti nel rispetto delle prerogative dei diversi attori.
La gestione del nuovo sistema di valutazione, i cui principi sono stati sinteticamente illustrati nell'ambito del presente documento, consentirà di verificare, al termine del ciclo in corso, l'effettiva differenziazione dei giudizi.

F.to Dott.ssa Anna Maria Fusaro
Responsabile Servizio Programmazione e Controllo di gestione

Padova, 21 giugno 2017