

# **RELAZIONE ANNUALE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE 2021**

*(D.M. 6/2019, D. Lgs. 19/2012, art. 12 e art.14)*

14 ottobre 2021

Il Nucleo di valutazione dell'Università degli Studi di Padova è composto da:

Prof.ssa Angela Stefania Bergantino, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro", Coordinatrice

Sig. Davide Busato, studente dell'Università degli Studi di Padova

Prof. Muzio Gola, Politecnico di Torino

Sig. Daniele Rocco Pagliaccio, studente dell'Università degli Studi di Padova

Prof.ssa Carola Pagliarin, Università degli Studi di Padova

Prof. Nicola Sartor, Università degli Studi di Verona

Prof. Paolo Maria Scrimin, Università degli Studi di Padova

Prof. Vincenzo Tucci, Università degli Studi di Salerno

Dott.ssa Emma Varasio, Università degli Studi di Pavia

Ufficio di supporto al Nucleo di valutazione:

Settore Studi e valutazione, Ufficio Pianificazione e controllo strategico

e-mail: [nucleo.valutazione@unipd.it](mailto:nucleo.valutazione@unipd.it)

sito web: <http://www.unipd.it/nucleo>

**"OMISSIS"**

## PREMESSA

La Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione di Ateneo (NdV), in conformità alla Legge 370/1999 e redatta sulla base di specifiche indicazioni dell'Agenzia Nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca – ANVUR (*Linee Guida 2021 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione*), illustra i risultati delle attività di monitoraggio e di controllo della qualità delle attività didattiche, di ricerca, di gestione amministrativa e di rilevazione delle opinioni di studentesse, studenti, laureate e laureati (ROS).

A partire dal 2013, con l'entrata in vigore del sistema Autovalutazione, Valutazione, Accredimento (AVA), le valutazioni annuali del NdV sulla didattica e sui risultati della ROS sono incluse nella parte della Relazione Annuale dedicata alle attività connesse al sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) e di accreditamento (Sezione 1 – Valutazione della qualità).

Dal 2015 la Relazione Annuale comprende anche la *Relazione sul Funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni* predisposta dagli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. (Sezione 2 – Valutazione della performance).

La Relazione Annuale contiene, infine, le raccomandazioni che il NdV formula, sulla base delle analisi e delle valutazioni svolte, finalizzate al miglioramento dell'insieme dei processi organizzativi, amministrativi, didattici e di ricerca del proprio Ateneo (Sezione 3 – Raccomandazioni e suggerimenti).

La Relazione Annuale 2021 del NdV è pertanto così strutturata:

Sezione 1 – Valutazione della Qualità che include anche la parte relativa alla ROS (disciplinata dalla Legge 370/1999 art. 1, c.2, e 3) con scadenza 30 aprile 2021, approvata dal NdV il 26 aprile 2021 e trasmessa all'Ateneo il 29 aprile 2021;

Sezione 2 – Valutazione della *performance*;

Sezione 3 – Raccomandazioni e suggerimenti.

“OMISSIS”



## 2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

In questa Sezione dedicata alla valutazione della *performance* (da intendersi come Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, art. 14 c. 4 lett. a) D.Lgs. 150/2009) il Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, riferisce sul funzionamento effettivo del ciclo della *performance*, mettendo in luce criticità e punti di forza al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

Nella redazione della Relazione il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (in seguito NdV/OIV), si è attenuto a quanto disposto da ANVUR<sup>1</sup>.

Nel redigere questa Sezione, in coerenza con la scelta dello scorso anno, il NdV/OIV ha compilato la **Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance**<sup>2</sup>, fornita da ANVUR e costituita da 15 punti di attenzione (uno in più rispetto allo scorso anno, riguardante gli impatti dello *smart working* sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo). Il NdV/OIV ha seguito la struttura della Scheda di ANVUR fornendo, per ogni quesito, una risposta sintetica (sì/no) e corredandola, ove obbligatorio e/o necessario, con le risposte alle specifiche richieste di ANVUR, con suggerimenti e/o raccomandazioni.

### Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

#### 1) Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2021)?

Risposta sintetica: sì.

Commenti: il Piano integrato della *performance* (PIP) 2021-2023 è stato approvato dal CdA(CdA) il 26 gennaio 2021. Il NdV/OIV rileva che, in analogia a quanto avvenuto nel ciclo 2020, la pianificazione delle *performance* è stata avviata in assenza di un Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* (SMVP) valido per il ciclo di riferimento; tuttavia, dopo aver preventivamente informato il NdV/OIV, l'Amministrazione ha dato avvio a un processo di aggiornamento del SMVP sulla base di specifiche linee di indirizzo approvate dal CdA nella stessa seduta di approvazione del PIP 2021-2023.

Il 5 maggio 2021 il NdV/OIV è stato invitato dal Direttore Generale a un incontro di approfondimento e condivisione delle linee di indirizzo per l'aggiornamento del SMVP e il 9 giugno il NdV/OIV ha approvato e trasmesso all'Amministrazione il proprio *feedback*.

Durante l'incontro è emerso che, alla luce dello stato dei lavori, il processo di aggiornamento sarà orientato a definire un SMVP da applicarsi al ciclo 2022. Il 24 giugno 2021 l'Amministrazione ha chiesto formale assenso al NdV/OIV per l'applicazione del SMVP 2020 anche al ciclo 2021 e, il 28 giugno 2021, il NdV/OIV ha deliberato il proprio assenso.

---

<sup>1</sup> Linee guida 2020 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione (luglio 2020); Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane (gennaio 2019); Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione (maggio 2018); Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane 2015; altre note sulla Performance. Linee Guida del Dipartimento della Funzione pubblica (DFP): per la misurazione e valutazione della performance individuale, sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, per la Relazione annuale sulla performance, per i Sistemi di misurazione e valutazione della performance, per il Piano della performance. Relazione sul ciclo della performance 2019, predisposta dall'Ateneo su specifica richiesta del NdV/OIV, ricevuta l'8 luglio 2020.

<sup>2</sup> Allegato 2 alle Linee Guida 2021 per la Relazione Annuale dei Nuclei di valutazione.

Il NdV/OIV raccomanda di giungere alla definizione e approvazione del SMVP da applicarsi al ciclo 2022 entro la fine del 2021, e ricorda di definire il cronoprogramma delle attività tenendo conto di 15 giorni di lavoro per consentire al NdV/OIV di approvare il parere previo e vincolante previsto dalla norma.

Il NdV/OIV ricorda che l'aggiornamento del SMVP è annuale e che, quindi, per ogni anno (ciclo) deve esserci un SMVP approvato e pubblicato sia nel Portale della *performance* sia nella pagina Amministrazione Trasparente (AT) dell'Ateneo. A questo proposito, il NdV/OIV ribadisce la raccomandazione di rivedere e aggiornare la pagina AT sulla *performance* pubblicando tutti i SMVP con l'indicazione del relativo ciclo (o anno) di applicazione, compreso l'anno 2021, nonché il relativo parere del NdV/OIV. Inoltre, al fine di migliorare la tracciabilità di tutti i documenti della *performance*, il NdV/OIV raccomanda di inserire sempre data e riferimenti delle delibere di approvazione, sia sul frontespizio del documento sia sulla denominazione del file pubblicato. Infine, con particolare riferimento al SMVP 2019, il NdV/OIV ricorda di riportare la data di approvazione del CdA (28 maggio 2019) sostituendola all'attuale errata dicitura "*aggiornamento marzo 2019*" e di pubblicare, oltre al parere del NdV/OIV di maggio 2019, anche il parere precedentemente richiesto e approvato dal NdV/OIV il 6 marzo 2019.

## **2) Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?**

Risposta sintetica: no.

Commenti: Come nel 2020 anche nel 2021 (Delibera n. 19 del CdA del 26/01/2021) la pianificazione strategica dell'Ateneo, inizialmente definita nel documento "Linee strategiche 2016-2018", è stata confermata negli stessi termini emettendo il documento "Linee Strategiche 2016-2021" e sottolineando che l'impianto originario ha consentito di accogliere anche gli interventi di natura emergenziale.

In attesa di poter disporre del prossimo Piano Strategico con orizzonte pluriennale a partire dal 2022, anche sulla base delle linee programmatiche della Rettore eletta, con l'accompagnamento delle conseguenti politiche aggiornate, il NdV ricorda di individuare obiettivi, indicatori e valori target commisurati alle considerevoli potenzialità dell'Ateneo patavino, tenendo conto della raccomandazione della CEV e indicando anche i valori di partenza (baseline).

## **3) Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?**

*Indicazioni ANVUR per i commenti: Se sì, indicare nei commenti:*

*A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici)*

*B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti*

Risposta sintetica: sì.

Commenti:

A – l'Ateneo dichiara che le Linee strategiche sono il risultato di un percorso che ha coinvolto l'intera comunità accademica. L'elaborazione degli obiettivi è stato il risultato di un dibattito interno culminato negli Stati Generali del 26 settembre 2016 e formalizzato dal CdA, previa comunicazione al Senato Accademico, alla fine del 2016 col documento "*Ciclo della performance: obiettivi strategici 2017-2018*" (delibera del CdA n.544 del 20 dicembre 2016) (fonte:Linee strategiche 2016-2020, pag. 4).

B – Dal triennio 2017-2019 i dipartimenti sono stati chiamati a definire la propria pianificazione di ricerca e terza missione tramite la redazione di Piani triennali di sviluppo della ricerca (PTSR). Per il triennio 2019-2021 la pianificazione dei dipartimenti è stata ulteriormente declinata e suddivisa in due differenti documenti di pianificazione: i PTSR per la ricerca e i Piani triennali di sviluppo della terza missione (PTSTM); questi ultimi sono stati approvati a fine maggio 2020 e hanno coinvolto anche altre strutture oltre ai dipartimenti, come alcuni centri

e alcune aree dell'Amministrazione centrale che svolgono attività nell'ambito della TM. I documenti di pianificazione sono redatti dalle strutture sulla base di linee guida specifiche predisposte dal Presidio della qualità di Ateneo, rispettivamente dalle Commissioni per la ricerca (CPQR) e per la terza missione (CPQTM) che hanno, tra gli altri, anche il compito di verificare la coerenza tra gli obiettivi pianificati dalle strutture e quelli strategici di Ateneo. Il grado di raggiungimento degli obiettivi pianificati nei piani viene poi monitorato, misurato e valutato tramite Schede di riesame della ricerca (SCRI-RD) e Schede di riesame della Terza Missione (SCRI-TM).

#### **4) Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?**

*Indicazioni ANVUR per i commenti: Se sì, indicare nei commenti:*

**A - quanti obiettivi strategici sono previsti**

**B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università**

**C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico**

**D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono)**

**E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)**

Risposta sintetica: sì.

Commenti:

A - Nel PIP 2021-2023 sono presenti 25 obiettivi strategici (tabella 4.1, pag. 25).

B - L'Ateneo utilizza sempre il termine "obiettivi strategici"; non viene mai utilizzato l'attributo "specifici".

C - Gli obiettivi strategici riportati nel PIP 2021-2023 sono uguali a quelli del piano strategico (che, a Padova, si concretizza nel documento "Linee strategiche 2016-2021").

D - Come già rilevato negli anni scorsi e ribadito recentemente anche in sede di validazione della Relazione annuale sulla *performance* 2020, il NdV/OIV raccomanda di inserire all'interno del PIP non soltanto l'elenco degli obiettivi strategici, ma anche i relativi indicatori e, per ciascun indicatore, le misurazioni disponibili degli ultimi anni. Si raccomanda inoltre di inserire nel PIP le modalità di calcolo dei valori *target*, elemento programmatico molto importante, specificando che le misurazioni relative all'anno appena concluso sono in aggiornamento e che verranno inserite nella Relazione annuale sulla *performance*, insieme ai valori *target* aggiornati. Per quanto riguarda la coerenza semantica con gli obiettivi operativi, considerando gli obiettivi strategici riportati a pag.25 in Tabella 4 e gli 8 macro-obiettivi definiti per le aree dirigenziali, il NdV/OIV ritiene che l'identificazione della 'cascata' e la coerenza semantica potrebbero essere migliorati.

#### **5) È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?**

*Indicazioni ANVUR per i commenti: Se sì, indicare nei commenti:*

**A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico**

**B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)**

Risposta sintetica: sì.

Commenti:

A - tra gli ambiti della pianificazione strategica, se ne citano due dedicati all'amministrazione e gestione, che sono presenti anche nel Piano strategico (Linee strategiche per Padova): "Valorizzazione del personale e semplificazione" e "Sostenibilità ed edilizia".

B - Dall'ambito "Valorizzazione del personale e semplificazione" discendono quattro obiettivi strategici

1. Reclutamento e progressione di carriera secondo il merito
2. Promozione della parità di genere
3. Miglioramento del benessere organizzativo
4. Migliorare la qualità dei servizi offerti agli utenti esterni e interni

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

Dall'ambito "Sostenibilità ed edilizia", discendono tre obiettivi strategici:

1. Equilibrio economico e finanziario
2. Edilizia sostenibile e sicura
3. Gestione del patrimonio edile

## **6) Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?**

*Indicazioni ANVUR per i commenti: la risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio).*

*La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.*

Risposta sintetica: No.

Commenti: il NdV/OIV ribadisce la raccomandazione dello scorso anno di inserire una breve sezione all'interno del PIP che metta in evidenza gli obiettivi della nuova pianificazione che discendono dal risultato del conseguimento di obiettivi già presenti nel PIP precedente.

## **7) Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?**

*Indicazioni ANVUR per i commenti: la risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili.*

*Se sì, indicare:*

*A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione)*

*B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo*

*C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo*

Risposta sintetica: sì.

Commenti:

A - Il SMVP 2020 prevede che il Direttore Generale assegni un certo numero di obiettivi "trasversali" alla figura del Segretario amministrativo di dipartimento. Tali obiettivi sono equiparati a quelli attribuiti ai Responsabili di I livello delle strutture dell'Amministrazione centrale.

B – Il conseguimento degli obiettivi "trasversali" dipende esclusivamente dalle attività svolte dal personale tecnico-amministrativo. Il SMVP 2020 prevede che gli obiettivi "trasversali" (peso 15%) siano integrati da almeno un obiettivo scelto dai direttori delle strutture (peso 15%). Il NdV/OIV rileva che nel PIP 2021-2023 non compaiono obiettivi, indicatori, *baseline* e *target* assegnati dai direttori delle strutture in quanto essi sono inseriti direttamente nella scheda di assegnazione obiettivi dei Segretari amministrativi di Dipartimento (SAD). Il NdV/OIV ribadisce la raccomandazione di ricevere le schede di pianificazione dei SAD complete anche degli obiettivi assegnati dai direttori delle strutture.

C – Il responsabile/valutatore degli obiettivi trasversali è il Direttore Generale mentre i Direttori di dipartimento valutano i risultati degli obiettivi da loro assegnati.

## 8) È stato attivato un sistema di controllo di gestione?

*Indicazioni ANVUR per i commenti: Se sì, indicare:*

**A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale**

**B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)**

**C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori**

Risposta sintetica: sì.

Commenti:

A - il sistema informativo di supporto al controllo di gestione e al monitoraggio è costituito da diversi applicativi e sistemi gestionali che riguardano gli obiettivi di *performance*, la predisposizione dei Piani triennali per la Ricerca e per la Terza Missione dei dipartimenti, il supporto del Presidio di Assicurazione della Qualità, il supporto alla logistica, la gestione delle aule, la contabilità e gli studenti. Per integrare le varie procedure l'Ateneo sta sviluppando un ambiente unico di presidio tramite l'applicativo di *business intelligence Qlik*. In questa direzione si segnala anche l'implementazione del nuovo portale dell'Area Finanza e Programmazione ([www.afip.unipd.it](http://www.afip.unipd.it)), all'interno del quale sono stati sviluppati e condivisi una serie di cruscotti contenenti i dati via via disponibili ed informatizzabili, utili sia per un supporto di tipo informativo, sia per la costruzione di indicatori più complessi.

B – Anche nel 2020 l'Ateneo di Padova ha proseguito il progetto a supporto della governance nella costruzione logica di un sistema di contabilità analitica, ai fini dell'elaborazione di un modello di reportistica per struttura che a fine 2020 è stato riprogettato in modo sostanziale rispetto alla proposta mostrata in occasione del corso di formazione "Il controllo di gestione a supporto del processo decisionale" dell'ottobre 2019.

Il nuovo report consente di rappresentare l'alto grado di differenziazione dei vari Dipartimenti, analizzando il peso e l'incidenza delle varie Mission (Didattica, Ricerca e Terza Missione e Attività Assistenziale) e dei costi generali. I costi attribuiti alle strutture sono quelli su cui possono incidere o che comunque sono fondamentali nello svolgimento delle proprie attività a cui sono affiancati in maniera più efficace i costi e ricavi di tutte le strutture che supportano la loro attività (Scuole, Poli, Centri interdipartimentali, CAB, CLA, CAM). In particolare, il report permette di analizzare le singole strutture a vari livelli, restituendo differenti tipologie di margine dei Dipartimenti. Il nuovo report è stata presentato al Direttore Generale e al Prorettore all'Organizzazione in data 15 dicembre 2020 e, in seguito alla richiesta di ulteriori approfondimenti e di modifiche, la versione aggiornata del report è stata oggetto di condivisione con la governance l'8 marzo 2021.

Oltre all'aggiornamento e all'affinamento della reportistica dei conti economici dei Dipartimenti, è stato elaborato un modello per il calcolo del costo standard di Ateneo per mq (definibile anche come costo "medio" al mq), poi strutturato per dipartimento, attraverso tre fasi di allocazione di costi reali e figurati.

Nella prima fase di costruzione del modello sono stati individuate le voci di costo strettamente riconducibili alla facilities dell'Ateneo, dando un'impostazione logica e teorica al sistema di calcolo, anche attraverso l'individuazione dei driver di ripartizione.

Successivamente, dopo una prima condivisione della metodologia e dei dati a disposizione, a novembre 2020 si è proceduto ad una prima elaborazione dei costi standard per dipartimento strutturando il report secondo diversi livelli di analisi. La reportistica creata, oltre a riportare i dati dimensionali dei vari dipartimenti e ad evidenziare i tre livelli di costi standard al mq per ciascun dipartimento, consente comparazioni con gli altri dipartimenti o con le rispettive Macroaree, evidenziando le caratteristiche di disomogeneità o di uniformità dei costi standard al mq per struttura.

C – Avendo a disposizione dati biennali, è stato possibile iniziare a fare i primi confronti pluriennali, potendo così valutare l'evoluzione dei costi e dei ricavi degli oggetti di costo finali del modello, attraverso anche la creazione di una reportistica *ad hoc* per ogni struttura dipartimentale. I dati sono ancora in fase di utilizzo sperimentale.

## 9) Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?

*Indicazioni ANVUR per i commenti: la risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.*

*Se sì, indicare:*

*A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP*

*B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)*

*C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)*

*D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)*

*E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance – indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)*

*F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente*

Risposta sintetica: sì.

Commenti:

A – I riferimenti all'ascolto dell'utenza non sono una novità dell'ultimo aggiornamento del SMVP, ma sono stati introdotti nella misurazione della *performance* organizzativa dal 2017.

B – Le iniziative di ascolto dell'utenza sono attività sistematiche: indagini del progetto Good Practice, indagine rivolta alla popolazione studentesca sui servizi erogati dal Sistema bibliotecario di Ateneo; indagine rivolta agli utenti interni all'Ateneo sui servizi erogati dall'Amministrazione centrale (associata al sistema di *ticketing Help Desk* di Ateneo), indagine di clima organizzativo (biennale).

C – Utenza coinvolta: docenti, assegnisti e dottorandi (progetto *Good Practice*), personale tecnico-amministrativo (progetto *Good Practice*, indagine associata al sistema di *ticketing Help Desk* di Ateneo, indagine di clima organizzativo), studentesse e studenti (progetto *Good Practice* e indagine sui servizi erogati dal Sistema bibliotecario di Ateneo).

D – Gli strumenti utilizzati sono questionari di *customer satisfaction* (CS), in particolare:

- Indagine rivolta a Docenti, Assegnisti e Dottorandi (progetto *Good Practice*);
- Indagine rivolta al Personale Tecnico Amministrativo (progetto *Good Practice*);
- Indagine rivolta agli studenti del primo anno e a quelli degli anni successivi al primo (progetto *Good Practice*);
- Indagine rivolta alla popolazione studentesca sui servizi erogati dal Sistema bibliotecario di Ateneo;
- Indagine rivolta agli utenti interni all'Ateneo sui servizi erogati dall'Amministrazione Centrale (associata al sistema di *ticketing Help Desk* di Ateneo);
- Indagine sul clima organizzativo.

E – I risultati delle indagini di CS, esclusa quella sul clima organizzativo, vengono utilizzati per il calcolo dell'Indice di *Customer Satisfaction* di Struttura che tiene conto della valutazione assegnata alla struttura nell'anno in esame (peso 90%) e della variazione rispetto all'anno precedente (peso 10%). Questo indice contribuisce alla determinazione delle risorse utilizzate per l'incentivazione del personale definendo l'Indice della *Performance Organizzativa* (PO) che è calcolato come rapporto tra l'indice di CS della struttura i-esima e il valor medio degli indici di CS di tutte le strutture (Indice di CS di Ateneo).

Come già segnalato, il NdV/OIV rileva che la misurazione della *performance* organizzativa (PO) con ricadute sulla valutazione del personale senza incarico di responsabilità si sostanzia solo sui risultati delle indagini di CS. Pertanto il NdV/OIV ribadisce la raccomandazione di valutare con attenzione i potenziali limiti della misurazione della PO basata soltanto su risultati di CS, considerando l'opportunità di integrarla con i risultati di altri indicatori.

In particolare, come spiegato nel feedback sul processo di aggiornamento del SMVP, approvato e trasmesso all'Amministrazione il 9 giugno, integrare la misurazione della *performance* organizzativa (PO) all'interno delle schede individuali del personale con indicatori di PO uguali per il personale della medesima struttura, non ha lo scopo di incentivare "a pioggia" il personale, ma di individuare e concordare obiettivi che possano fungere da "collante" per il personale di quella specifica struttura, incentivando il senso di appartenenza e l'importanza del contributo individuale al loro raggiungimento.

Il NdV prende atto delle motivazioni fornite dal Direttore Generale sulla difficoltà oggettiva di individuare obiettivi di struttura che risultino equamente sfidanti tra le strutture, il che creerebbe ingiustificate disparità nella valutazione del personale afferente a strutture diverse. Il NdV, peraltro, come rilevato anche in sede di validazione della Relazione sulla *performance* 2020 (RP), ritiene che manchi ancora una valutazione di sintesi della PO complessiva di Ateneo e che, considerando i due elementi che definiscono la PO (risultati di *customer* per struttura e risultati degli obiettivi gestionali assegnati ai dirigenti), riterrebbe opportuno definire in fase di pianificazione:

a) un valore 'obiettivo' di efficacia percepita a livello di Ateneo e un valore minimo sotto il quale nessuna struttura deve scendere;

b) una selezione di obiettivi organizzativi assegnati (se non tutti, almeno quelli più importanti) con i relativi *target* individuando i livelli di *target* che complessivamente possano essere considerati ai fini della valutazione del grado di raggiungimento della *performance* di Ateneo.

Il NdV/OIV raccomanda inoltre di tenere conto dell'impatto negativo sulle tempistiche del ciclo della *performance* che potrebbero comportare eventuali ritardi nella chiusura delle indagini (soprattutto quando gestite da terzi) e della impossibilità di effettuare monitoraggi *in itinere*.

Per quanto riguarda l'indagine sul clima organizzativo, a cadenza biennale dal 2018, viene citata all'interno del SMVP quale fonte a disposizione del Direttore Generale per la valutazione dei comportamenti dei dirigenti. Il NdV/OIV apprezza che sia stata recepita una delle raccomandazioni dello scorso anno relativa a una maggiore specificazione degli item presi in considerazione e delle misurazioni effettuate per la valutazione.

Inoltre, con riferimento al processo di aggiornamento del SMVP in atto, da applicarsi al ciclo 2022, e che prevede l'utilizzo dei risultati di alcuni *item* dell'indagine nella componente della valutazione *bottom-up* per dirigenti e, in via sperimentale, per i responsabili di primo livello, il NdV apprezza l'accoglimento da parte dell'Amministrazione di questa richiesta più volte formulata dal personale e ribadita anche dal CPTA. Il NdV segnala, tuttavia, che la somministrazione dell'indagine a cadenza biennale escluderebbe la variazione annuale di questa componente della valutazione, che rimarrebbe "congelata" per due anni, riducendone l'effetto incentivante per il personale valutato. Si segnala dunque l'opportunità di ripristinare la somministrazione dell'indagine con cadenza annuale, o almeno la sequenza di domande utilizzate per la valutazione *bottom-up*. L'adesione del personale potrebbe non costituire un problema alla luce della brevità del questionario e del fatto che la valutazione *bottom-up* è richiesta da anni. Al fine di ottenere un adeguato numero di risposte il NdV sottolinea l'importanza di assicurare il personale sulla garanzia dell'anonimato.

F – Nel PIP 2020-2022 e nel SMVP non viene esplicitato se e come i risultati della rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti influenzino la programmazione del ciclo corrente.

## 10) Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?

**Indicazioni ANVUR per i commenti: la risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.**

**Se sì, indicare:**

**A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima**

**B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti**  
**C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro**

Risposta sintetica: Sì

Commenti:

A – Nel Piano integrato della *performance* (PIP) 2021-2023 è presente un capitolo specifico dedicato alla descrizione del raccordo tra obiettivi strategici ed equilibri di bilancio (cap. 6, pag. 48). Nel PIP sono riportati due grafici che illustrano la riclassificazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021, approvato dal CdA del 22 dicembre 2020, secondo la prospettiva strategica, esplicitando il legame tra ambiti strategici (didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, risorse e sostenibilità) e risorse disponibili per il raggiungimento degli stessi. Inoltre, è presente un ulteriore approfondimento che illustra la distribuzione delle risorse distinte per ambito strategico in riferimento sia alle macro-strutture di Ateneo sia alle aree dell'Amministrazione centrale. La *ratio* con cui si è pervenuti alla stima è di tipo *ex-post* sulla base di unità analitiche, progetti e voci di conto.

B – Con riferimento alla pianificazione dei nuovi obiettivi come conseguenza di una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti, nel PIP 2021-2023 non viene esplicitato se i nuovi obiettivi siano conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti, tuttavia, l'Ateneo dichiara che *“l'integrazione tra bilancio e perseguimento degli obiettivi di performance è, infine, assicurata dagli assestamenti sia del bilancio di previsione annuale autorizzatorio, che degli obiettivi del Piano integrato della Performance. L'assestamento consente alle Strutture di formulare richieste di integrazione del budget assegnato, al fine di consentire il perseguimento delle proprie finalità ed obiettivi di performance.”*

## 11) Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?

**Indicazioni ANVUR per i commenti: la risposta è "sì" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:**

**A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)**

**B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)**

**C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)**

**D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance**

**E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate**

Risposta sintetica: Sì

Commenti:

A – Nel PIP 2021-2023 ci sono espliciti riferimenti a un processo di budget. Per quanto riguarda la calendarizzazione del processo di budget nell'ambito della programmazione, il SMVP 2020, con riferimento alle fasi della pianificazione strategica, definisce l'azione *“Equilibri di bilancio e collegamento delle risorse agli obiettivi strategici”* e la prevede a ottobre-novembre dell'anno precedente. Per il ciclo 2021 l'approvazione degli Equilibri di bilancio ha rispettato la calendarizzazione prevista dal SMVP (20 ottobre 2020).

B – Il PIP 2021-2023 prevede l'associazione di alcuni ambiti strategici alla fase di negoziazione del budget economico.

C – Una volta definiti gli equilibri, ciascuna struttura (aree e uffici) viene direttamente chiamata alla determinazione delle proprie previsioni programmando il budget sulla base delle assegnazioni ricevute ed in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo – al netto dei costi “non comprimibili”, ovvero i costi essenziali per il funzionamento dell'Ateneo.

D - Nella Nota Illustrativa allegata al Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale 2021 e triennale 2021-2023 ci sono riferimenti agli obiettivi strategici, in particolare al processo di integrazione e collegamento tra la programmazione strategica e quella economico-finanziaria (par.3.1 pag.6 e cap.4 pag.16). L'assegnazione di risorse ai Dirigenti di ciascuna Area, è definita in coerenza con la pianificazione che verrà formalizzata nel Piano della Performance, all'interno del quale viene riportato un prospetto che illustra l'integrazione del budget di funzionamento delle Aree con il budget dedicato agli obiettivi secondo una prospettiva strategica.

E - Infine, con riferimento al modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti, le modalità di finanziamento diretto dei dipartimenti avvengono attraverso la costituzione di due fondi: il BIFeD (Budget Integrato funzionamento e didattica) e il BIRD (Budget Integrato Ricerca Dipartimentale). I Dipartimenti possono gestire liberamente le loro assegnazioni a valere sul BIFeD tenendo conto di alcuni vincoli: almeno il 30% del BIFeD deve essere destinato a iniziative a favore degli studenti e utilizzare al massimo il 10% dell'assegnazione ricevuta per il CMD (Contributo Miglioramento Didattica) per sostenere spese relative alla docenza mobile. Il CdA del 22 dicembre 2020 ha deliberato i criteri di ripartizione dei fondi BIRD che sono i seguenti:

- BIRD-base (Numero di docenti attivi afferenti ai Dipartimenti alla data del 1/7/XX) (quota 30%)
- BIRD-PTSR (Valutazione ultimo PTSR disponibile in proporzione al numero di docenti attivi) (quota 10%)
- BIRD-premiale (ISPD-VQR e Costi della ricerca) (quota 50%)
- BIRD-altri indicatori (Qualità della ricerca dei neo-assunti e Fund Raising) (5%+5%).

Il NdV/OIV sottolinea l'importanza di sfruttare appieno i vantaggi derivanti dall'adozione dei sistemi di contabilità economico-patrimoniale e di contabilità analitica in termini di collegamento tra risorse assegnate e risultati conseguiti. Pur apprezzando l'impegno dell'Ateneo ad assicurare una sempre maggiore integrazione tra ciclo della *performance* e programmazione economico finanziaria, il NdV/OIV segnala che alla costruzione degli equilibri di bilancio dovrebbe seguire una visione di maggior dettaglio delle risorse disponibili per la realizzazione degli obiettivi gestionali e dei piani operativi, al fine di rendere evidente come la costruzione del *budget* derivi in modo coerente dalla complessiva attività programmatoria dell'Ateneo e di consentire la verifica a consuntivo dell'effettivo utilizzo delle risorse, evidenziando anche la consistenza e l'impegno delle riserve.

## **12) Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della *performance* da parte degli organi di indirizzo politico?**

L'Ateneo dichiara che il coinvolgimento degli organi di indirizzo politico e la condivisione della programmazione della *performance* con i vari attori avviene principalmente tramite:

- la definizione degli equilibri generali del Bilancio, delibera che dà l'avvio al ciclo di programmazione, che viene approvata dal Consiglio di Amministrazione;
- l'approvazione da parte del CdAdi tutti i principali documenti per la gestione del Ciclo della Performance (Sistema di misurazione e valutazione della Performance, Piano integrato della Performance, Relazione sulla Performance, ricompresa all'interno della Relazione Unica di Ateneo);
- l'organizzazione di incontri coinvolgendo prorettori e delegati sia in sede di pianificazione che di monitoraggio degli obiettivi (in particolare si segnala l'incontro di monitoraggio svolto il 16 settembre 2020 durante il quale i dirigenti hanno potuto illustrare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi e presentare le richieste di rimodulazione).

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

Tutto il personale riceve comunicazione della avvenuta approvazione del Piano da parte del CdA tramite la consueta *newsletter* istituzionale che sintetizza i principali risultati delle delibere a seguito di ogni seduta.

L'Ateneo segnala altri momenti di condivisione su processi e strumenti del ciclo della *performance*:

- condivisione degli obiettivi del Piano della Performance da parte del Direttore Generale a seguito dell'approvazione del Piano integrato con i Dirigenti e con i segretari;
- condivisione dei risultati della *performance* organizzativa (6 luglio 2020 con i segretari di dipartimento e 24 giugno 2021 con tutti i valutatori); i dati vengono condivisi anche con i Dirigenti in occasione delle riunioni di coordinamento dei Dirigenti con il Direttore Generale;
- incontri di presentazione del processo di Valutazione della Performance (con la presenza del Prorettore ai Processi Organizzativi, del Responsabile della *performance* e della Dirigente delle Risorse Umane) il 7 febbraio 2020 e il 18 e 25 febbraio 2021;

Il NdV/OIV apprezza l'impegno dell'Ateneo nel cercare di favorire una maggiore comprensibilità del ciclo della *performance* da parte del personale, anche attraverso una serie di incontri relativi sia alla fase di pianificazione degli obiettivi sia a quella di condivisione dei risultati e rinnova la richiesta di ricevere comunicazione in merito all'avvio e alla calendarizzazione di tali iniziative al fine di verificarne l'efficacia attraverso le audizioni. Il NdV/OIV si dichiara disponibile, nel rispetto dei reciproci ruoli e laddove richiesto, a supportare l'amministrazione nelle attività formative sui temi della performance e sul valore della valutazione e a illustrare agli Organi di governo dell'Ateneo il ruolo del NdV in qualità di OIV.

### **14) Qual è stato l'impatto dello *smart working* sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo?**

*Descrizione del processo di definizione del POLA e delle eventuali difficoltà riscontrate*

È stato adottato un documento programmatico denominato " Percorso di adozione del Piano organizzativo del Lavoro Agile – verso il POLA 2021-2023" e allegato al Piano della Performance 2021-2023 (Allegato 3, pag. 118). La stesura e l'adozione del POLA di Ateneo avverrà recependo le attese novità normative in riferimento al nuovo CCNL e a seguito quindi di un quadro normativo più stabile.

Nel corso del 2020, in considerazione delle azioni di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica previste dal quadro normativo nazionale, l'Ateneo ha preliminarmente individuato, a partire da marzo 2020, i servizi indispensabili o indifferibili per i quali risultava necessario organizzare un presidio in presenza. A partire da settembre 2020, con la conversione in legge del c.d. Decreto Rilancio, è stata realizzata una nuova ricognizione interna, che ha coinvolto Dirigenti e Responsabili di Struttura, volta a individuare le eventuali ulteriori attività per le quali è necessaria la presenza in servizio del personale. L'Ateneo ora sta procedendo alla mappatura puntuale delle attività telelavorabili, parzialmente telelavorabili e non telelavorabili delle strutture di Ateneo ai fini della predisposizione del POLA e del relativo Regolamento sul lavoro agile, una volta che sarà meglio definito il quadro normativo a livello nazionale.

L'Ateneo ha programmato e erogato corsi di formazione per lo sviluppo delle competenze digitali e delle soft skill necessarie al lavoro agile e, al contempo sono stati resi disponibili, al Personale che ne ha fatto richiesta, attrezzature e strumenti specifici per il lavoro agile. Inoltre a partire da marzo 2020, proprio al fine di monitorare l'efficienza e l'efficacia dell'attuazione del lavoro agile, è stata sviluppata e resa disponibile a tutto il personale una procedura di rendicontazione delle attività svolte e dei risultati conseguiti in modalità agile.

A dicembre 2020 il CdAha approvato l'aggiornamento tecnico del SMVP introducendo, nell'ambito della *performance* individuale, l'obbligo di definire per tutto il personale che fruisce del lavoro agile un obiettivo specifico legato alle proprie attività ed i relativi indicatori per la misurazione quali-quantitativa, a decorrere dal ciclo della *performance* del 2021.

#### *Descrizione dello stato avanzamento lavori*

Nel corso del 2020 è stata elaborata una prima bozza di Regolamento sul lavoro agile che è stata discussa con la parte sindacale e con il Consiglio del personale tecnico-amministrativo a partire da luglio 2020. In considerazione delle numerose osservazioni pervenute e dei mutamenti normativi il confronto sul Regolamento riprenderà a seguito dell'introduzione delle novità normative attese all'interno del nuovo CCNL. Inoltre nel 2020 è stata realizzata una Procedura per la rendicontazione delle attività svolte nelle giornate di lavoro agile integrata con la procedura per la richiesta di autorizzazione per lo svolgimento delle giornate lavorative in modalità agile.

Nel 2021 è prevista la conclusione della mappatura delle attività e la revisione del SMVP, posticipando la realizzazione dell'obiettivo originario (fasi 1, 2 e 3) all'entrata in vigore del nuovo CCNL o di altra disposizione normativa sul tema del LA.

In virtù del contesto di emergenza sanitaria, nell'indagine di clima 2020 condotta nei primi mesi del 2021, è stata inserita nel questionario una domanda per comprendere se coloro che nel 2020 hanno prevalentemente lavorato in modo "agile" potessero avere una percezione differente rispetto al personale che ha lavorato prevalentemente in presenza. In riferimento allo svolgimento del proprio lavoro in modalità agile non si rilevano differenze significative in relazione alla percezione complessiva di soddisfazione, ma si rileva una differenza significativa per lo più nelle relazioni con i colleghi, che vengono recepite in misura più positiva dal personale che ha lavorato prevalentemente in modalità agile. Per i risultati puntuali si rimanda al Report pubblicato alla pagina <https://www.unipd.it/trasparenza/clima-organizzativo>.

L'ateneo, fin dall'inizio della pandemia, ha promosso in modo consistente la condivisione di informazioni per tutti gli utenti ricorrendo all' utilizzo di molteplici canali di comunicazione e pubblicando tutte le indicazioni anche alla pagina dedicata: <https://www.unipd.it/coronavirus>

#### *Descrizione e valutazione dell'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo,*

L'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo può essere valutato in termini di giornate in lavoro agile e in termini di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna. Relativamente all'utilizzo del lavoro agile si rileva il massimo utilizzo dello smart working nei mesi di marzo, aprile e maggio 2020, in concomitanza con l'avvio dell'emergenza pandemica, per poi progressivamente calare nel terzo e quarto trimestre dell'anno (pag. 123 del Piano integrato della Performance 2021-2023). In riferimento all'efficacia dei servizi erogati, rilevati attraverso il progetto Good Practice, si evidenzia nel personale intervistato (Docenti, dottoranti e assegnisti, Personale TA, Studenti del primo anno, Studenti anni successivi) un leggero calo della soddisfazione rispetto al 2019. Tuttavia i livelli di soddisfazione si attestano comunque a livelli elevati della scala (superiori al cluster di confronto 2019<sup>3</sup>). I dati sono pubblicati nella Relazione Unica di Ateneo 2020 a pag. 71.

#### *Previsioni in merito al POLA 2022.*

Il cronoprogramma per l'adozione del POLA è pubblicato nell'Allegato 3 al Piano Integrato della Performance 2021-2023 (pag. 128). Tuttavia le tempistiche riportate subiscono uno slittamento a causa dell'impossibilità di adottare un Regolamento del Lavoro Agile in assenza del nuovo CCNL.

---

<sup>3</sup> I dati del progetto Good Practice relativi alla customer 2020 non sono ancora disponibili

## 15) Eventuali altre osservazioni

Monitoraggio 2020: il NdV/OIV segnala che, in analogia al ciclo 2019, l'Ateneo non ha assicurato un effettivo coinvolgimento dell'OIV nel processo di monitoraggio degli obiettivi del Ciclo 2020 concordando e programmando adeguatamente i tempi di consultazione, così come previsto dalla normativa generale (art. 6 D.Lgs. 150/99). Il NdV/OIV ha infatti ricevuto la Relazione sul monitoraggio nella serata di giovedì 24 settembre 2020, ma ha potuto prenderne visione solo venerdì 25 settembre. Nella nota di trasmissione è stato comunicato che il documento sarebbe stato sottoposto all'approvazione del CdA nella seduta di martedì 29 settembre 2020. Al fine di supportare l'attività di questa Amministrazione, il NdV/OIV si è riunito d'urgenza il 28 settembre per esaminare la documentazione pervenuta, ma, a fronte di richieste di modifica del 70% degli obiettivi del PIP 2020-2022 e di 4 obiettivi su 5 del Direttore Generale, ha potuto esprimersi, a seguito delle dovute e accurate analisi e di un confronto diretto con il Direttore Generale, nella seduta del 19 ottobre 2020. In tale occasione il NdV/OIV ha ribadito la raccomandazione dell'anno precedente sulla necessità di una revisione delle tempistiche del processo, o quanto meno dei tempi e delle modalità di coinvolgimento dell'OIV, per renderne effettivo il ruolo nella valutazione degli esiti. Ha raccomandato inoltre di essere coinvolto, come già fatto nel 2018, negli incontri formali di monitoraggio organizzati dall'Ateneo.

Per quanto riguarda il monitoraggio degli obiettivi del PIP 2021-2023, il NdV rileva e apprezza che l'Amministrazione abbia dato seguito alle raccomandazioni espresse negli anni precedenti, rispettando i tempi di consegna della Relazione sul monitoraggio stabiliti nel SMVP e consentendo al NdV/OIV un intervallo di tempo più adeguato per le dovute analisi prima del passaggio in CdA. Il NdV/OIV rinnova la richiesta di un maggiore coinvolgimento nel processo, anche partecipando in qualità di uditore agli incontri formali di monitoraggio organizzati dall'Ateneo.

Per quanto riguarda la trasparenza e l'anticorruzione, il NdV prende atto che all'interno del PIP si rimanda all'adozione di uno specifico Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. L'Università di Padova, normalmente entro il 31 gennaio di ogni anno, adotta il Piano. Nel 2021, a causa della pandemia e su indicazioni della stessa Autorità Nazionale è stata concessa una deroga al 31 marzo. Il documento è stato quindi approvato dal CdA in data 23 febbraio 2021 e pubblicato nella specifica sezione. Inoltre, nell'ambito degli otto macro-obiettivi di performance organizzativa è previsto specificatamente quello relativo all'Anticorruzione che prevede la realizzazione del Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

*“OMISSIS”*

### 3 RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI

Secondo quanto richiesto da ANVUR, questa sezione raccoglie in modo coerente e sistematico, sulla base delle valutazioni esposte in precedenza, le raccomandazioni operative che il NdV rivolge agli attori del sistema di AQ dell'Ateneo e all'ANVUR, utili a delineare prospettive di miglioramento dell'intero sistema di valutazione da perseguire in futuro.

In questa sezione, inoltre, il NdV potrà indicare motivatamente se ritiene che il supporto fornito dalle strutture di ateneo, in termini di strutture, personale e/o risorse economico-finanziarie, sia tale da garantire di adempiere ai compiti istituzionali agevolmente, in maniera efficace e in piena autonomia.

Infine, qui possono essere aggiunti ulteriori elementi non esplicitamente richiesti nelle parti precedenti, ma ritenuti utili dal NdV per una più completa analisi valutativa integrata, che metta in luce i legami tra le diverse componenti e sezioni in cui si articola la relazione.

Il NdV esprime un particolare apprezzamento per le azioni intraprese dall'Ateneo per contrastare e affrontare gli effetti della pandemia tramite la messa a disposizione di risorse finanziarie e organizzative per consentire a tutti gli studenti di seguire le lezioni in remoto, nonché per le azioni in campo sanitario, mirate a contenere la diffusione del virus.

“OMISSIS”

#### 3.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Si riportano di seguito le principali raccomandazioni formulate dal NdV/OIV nella “Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2020”, sezione 2 della presente Relazione.

- Il NdV/OIV raccomanda di giungere alla definizione e approvazione del SMVP da applicarsi al ciclo 2022 entro la fine del 2021, e ricorda di definire il cronoprogramma delle attività tenendo conto di 15 giorni di lavoro per consentire al NdV/OIV di approvare il parere previo e vincolante previsto dalla norma.

Il NdV/OIV ricorda che l'aggiornamento del SMVP è annuale e che, quindi, per ogni anno (ciclo) deve esserci un SMVP approvato e pubblicato sia nel Portale della *performance* sia nella pagina Amministrazione Trasparente (AT) dell'Ateneo. A questo proposito, il NdV/OIV ribadisce la raccomandazione di rivedere e aggiornare la pagina AT sulla *performance* pubblicando tutti i SMVP con l'indicazione del relativo ciclo (o anno) di applicazione, compreso l'anno 2021, nonché il relativo parere del NdV/OIV. Inoltre, al fine di migliorare la tracciabilità di tutti i documenti della *performance*, il NdV/OIV raccomanda di inserire sempre data e riferimenti delle delibere di approvazione, sia sul frontespizio del documento sia sulla denominazione del file pubblicato. Infine, con particolare riferimento al SMVP 2019, il NdV/OIV ricorda di riportare la data di approvazione del CdA (28 maggio 2019) sostituendola all'attuale errata dicitura “*aggiornamento marzo 2019*” e di pubblicare, oltre al parere del NdV/OIV di maggio 2019, anche il parere precedentemente richiesto e approvato dal NdV/OIV il 6 marzo 2019.

In attesa di poter disporre del prossimo Piano Strategico con orizzonte pluriennale a partire dal 2022, anche sulla base delle linee programmatiche della Rettore eletta, con l'accompagnamento delle conseguenti politiche aggiornate, il NdV ricorda di individuare obiettivi, indicatori e valori target

commisurati alle considerevoli potenzialità dell'Ateneo patavino, tenendo conto della raccomandazione della CEV e indicando anche i valori di partenza (baseline).

- Come già rilevato negli anni scorsi e ribadito recentemente anche in sede di validazione della Relazione annuale sulla performance 2020, il NdV/OIV raccomanda di inserire all'interno del PIP non soltanto l'elenco degli obiettivi strategici, ma anche i relativi indicatori e, per ciascun indicatore, le misurazioni disponibili degli ultimi anni. Si raccomanda inoltre di inserire nel PIP le modalità di calcolo dei valori target, elemento programmatico molto importante, specificando che le misurazioni relative all'anno appena concluso sono in aggiornamento e che verranno inserite nella Relazione annuale sulla performance, insieme ai valori target aggiornati. Per quanto riguarda la coerenza semantica con gli obiettivi operativi, considerando gli obiettivi strategici riportati a pag.25 in Tabella 4 e gli 8 macro-obiettivi definiti per le aree dirigenziali, il NdV/OIV ritiene che l'identificazione della 'cascata' e la coerenza semantica potrebbero essere migliorati.
- Il NdV/OIV ribadisce la raccomandazione dello scorso anno di inserire una breve sezione all'interno del PIP che metta in evidenza gli obiettivi della nuova pianificazione che discendono dal risultato del conseguimento di obiettivi già presenti nel PIP precedente.
- Come già segnalato, il NdV/OIV rileva che la misurazione della performance organizzativa (PO) con ricadute sulla valutazione del personale senza incarico di responsabilità si sostanzia solo sui risultati delle indagini di CS. Pertanto il NdV/OIV ribadisce la raccomandazione di valutare con attenzione i potenziali limiti della misurazione della PO basata soltanto su risultati di CS, considerando l'opportunità di integrarla con i risultati di altri indicatori. In particolare, come spiegato nel feedback sul processo di aggiornamento del SMVP, approvato e trasmesso all'Amministrazione il 9 giugno, integrare la misurazione della *performance* organizzativa (PO) all'interno delle schede individuali del personale con indicatori di PO uguali per il personale della medesima struttura, non ha lo scopo di incentivare "a pioggia" il personale, ma di individuare e concordare obiettivi che possano fungere da "collante" per il personale di quella specifica struttura, incentivando il senso di appartenenza e l'importanza del contributo individuale al loro raggiungimento.

Il NdV prende atto delle motivazioni fornite dal Direttore Generale sulla difficoltà oggettiva di individuare obiettivi di struttura che risultino equamente sfidanti tra le strutture, il che creerebbe ingiustificate disparità nella valutazione del personale afferente a strutture diverse. Il NdV, peraltro, come rilevato anche in sede di validazione della Relazione sulla *performance* 2020 (RP), ritiene che manchi ancora una valutazione di sintesi della PO complessiva di Ateneo e che, considerando i due elementi che definiscono la PO (risultati di *customer* per struttura e risultati degli obiettivi gestionali assegnati ai dirigenti), riterrebbe opportuno definire in fase di pianificazione:

a) un valore 'obiettivo' di efficacia percepita a livello di Ateneo e un valore minimo sotto il quale nessuna struttura deve scendere;

b) una selezione di obiettivi organizzativi assegnati (se non tutti, almeno quelli più importanti) con i relativi *target* individuando i livelli di *target* che complessivamente possano essere considerati ai fini della valutazione del grado di raggiungimento della *performance* di Ateneo.

Il NdV/OIV raccomanda inoltre di tenere conto dell'impatto negativo sulle tempistiche del ciclo della *performance* che potrebbero comportare eventuali ritardi nella chiusura delle indagini (soprattutto quando gestite da terzi) e della impossibilità di effettuare monitoraggi *in itinere*.

Per quanto riguarda l'indagine sul clima organizzativo, a cadenza biennale dal 2018, viene citata all'interno del SMVP quale fonte a disposizione del Direttore Generale per la valutazione dei comportamenti dei dirigenti. Il NdV/OIV apprezza che sia stata recepita una delle raccomandazioni dello

scorso anno relativa a una maggiore specificazione degli item presi in considerazione e delle misurazioni effettuate per la valutazione.

- Inoltre, con riferimento al processo di aggiornamento del SMVP in atto, da applicarsi al ciclo 2022, e che prevede l'utilizzo dei risultati di alcuni *item* dell'indagine nella componente della valutazione *bottom-up* per dirigenti e, in via sperimentale, per i responsabili di primo livello, il NdV apprezza l'accoglimento da parte dell'Amministrazione di questa richiesta più volte formulata dal personale e ribadita anche dal CPTA. Il NdV segnala, tuttavia, che la somministrazione dell'indagine a cadenza biennale escluderebbe la variazione annuale di questa componente della valutazione, che rimarrebbe "congelata" per due anni, riducendone l'effetto incentivante per il personale valutato. Si segnala dunque l'opportunità di ripristinare la somministrazione dell'indagine con cadenza annuale, o almeno la sequenza di domande utilizzate per la valutazione *bottom-up*. L'adesione del personale potrebbe non costituire un problema alla luce della brevità del questionario e del fatto che la valutazione *bottom-up* è richiesta da anni. Al fine di ottenere un adeguato numero di risposte il NdV sottolinea l'importanza di assicurare il personale sulla garanzia dell'anonimato.
- Il NdV/OIV sottolinea l'importanza di sfruttare appieno i vantaggi derivanti dall'adozione dei sistemi di contabilità economico-patrimoniale e di contabilità analitica in termini di collegamento tra risorse assegnate e risultati conseguiti. Pur apprezzando l'impegno dell'Ateneo ad assicurare una sempre maggiore integrazione tra ciclo della performance e programmazione economico finanziaria, il NdV/OIV segnala che alla costruzione degli equilibri di bilancio dovrebbe seguire una visione di maggior dettaglio delle risorse disponibili per la realizzazione degli obiettivi gestionali e dei piani operativi, al fine di rendere evidente come la costruzione del budget derivi in modo coerente dalla complessiva attività programmatoria dell'Ateneo e di consentire la verifica a consuntivo dell'effettivo utilizzo delle risorse, evidenziando anche la consistenza e l'impegno delle riserve.
- Il NdV/OIV apprezza l'impegno dell'Ateneo nel cercare di favorire una maggiore comprensibilità del ciclo della performance da parte del personale, anche attraverso una serie di incontri relativi sia alla fase di pianificazione degli obiettivi sia a quella di condivisione dei risultati e rinnova la richiesta di ricevere comunicazione in merito all'avvio e alla calendarizzazione di tali iniziative al fine di verificarne l'efficacia attraverso le audizioni. Il NdV/OIV si dichiara disponibile, nel rispetto dei reciproci ruoli e laddove richiesto, a supportare l'amministrazione nelle attività formative sui temi della performance e sul valore della valutazione e a illustrare agli Organi di governo dell'Ateneo il ruolo del NdV in qualità di OIV.
- Per quanto riguarda il monitoraggio degli obiettivi del PIP 2021-2023, il NdV rileva e apprezza che l'Amministrazione abbia dato seguito alle raccomandazioni espresse negli anni precedenti, rispettando i tempi di consegna della Relazione sul monitoraggio stabiliti nel SMVP e consentendo al NdV/OIV un intervallo di tempo più adeguato per le dovute analisi prima del passaggio in CdA. Il NdV/OIV rinnova la richiesta di un maggiore coinvolgimento nel processo, anche partecipando in qualità di uditore agli incontri formali di monitoraggio organizzati dall'Ateneo.