



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA**

**NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO**

## **Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2014**

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

**sezione 2 “Valutazione della Performance” della Relazione Annuale AVA  
2015 dei Nuclei di Valutazione (D.lgs. 19/2012, art. 14).**

**Linee guida ANVUR per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione 2015**

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

## 1. INTRODUZIONE

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo - NdV (che, ai sensi della L. 240/2010, assolve le funzioni relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale e che ai sensi della Delibera CIVIT n. 9/2010 assume funzioni di OIV) ha elaborato la presente relazione secondo quanto stabilito dall'14, c. 4 lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009.

Il NdV/OIV si è attenuto a quanto disposto da ANVUR (che ai sensi dell'art.60 del Dlgs n. 69/2013 ha la competenza sul sistema di valutazione delle attività amministrative delle università) nelle "Linee guida per la Relazione Annuale dei Nuclei 2015" "***l'ANVUR già a partire dall'anno 2015, richiede di unire in un unico documento la Relazione dei NdV con quella degli OIV prevista dal Dlgs 150/2009 art.14 c.4 lett. a)***" e ribadito nelle "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane", il NdV "***valuta il funzionamento complessivo del sistema di valutazione del ciclo della performance, rendicontando tale attività in modo integrato all'interno della Relazione dei Nuclei prevista dal Dlgs. 19/2012, art. 14***".

Il NdV/OIV, accogliendo la nuova prospettiva integrata proposta da ANVUR, ha dunque elaborato all'interno della Relazione Annuale AVA 2015 dei Nuclei di Valutazione (Dlgs. 19/2012, art.14) la sezione 2 "Valutazione della Performance" che viene qui di seguito riportata in quanto "Relazione sul Funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni – anno 2014" prevista dal Dlgs.150/2009 art.14 c.4 lett. a).

Per quanto riguarda la struttura del documento, il Nucleo di Valutazione di Padova si è attenuto alle indicazioni date da ANVUR nelle "Linee guida per la Relazione Annuale dei Nuclei 2015", tenendo conto anche di quanto affermato nelle "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance" con le quali "*decade la coerenza di scadenze e adempimenti extra normativi stabiliti dalle delibere CIVIT*".

Il NdV/OIV ha dunque relazionato in merito ai seguenti tre punti:

- 1. Sintesi delle attività svolte dal NdV/OIV durante il 2014;
- 2. Prospettiva integrata proposta nel documento "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane" e grado di assorbimento a livello di Ateneo di Padova;
- 3. Livello di maturazione dell'attività di pianificazione avviata in Ateneo e eventuale revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione.

Si precisa che, ai fini di garantire l'iter di pubblicazione previsto da normativa, la Relazione Annuale AVA 2015 dei Nuclei di Valutazione (Dlgs. 19/2012, art.14) (comprensiva della sezione 2 "Valutazione della Performance") sarà trasmessa in automatico il prossimo 10 agosto all'ANVUR e al MIUR con la chiusura della procedura informatica CINECA e verrà inoltre inviata agli organi di vertice dell'Ateneo, mentre il presente documento, corrispondente alla sola sezione 2 di tale Relazione, verrà in seguito pubblicato sul sito di Ateneo alla pagina Amministrazione Trasparente e sul Portale della Trasparenza in quanto "Relazione sul Funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni – anno 2014" (Dlgs.150/2009 art.14 c.4 lett. a)).

## **1.Sintesi delle attività svolte dal NdV/OIV durante il 2014:**

Il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo di Padova nella funzione di Organismo Indipendente di Valutazione – OIV (art. 2, c. 1 lett. r) L. 240/2010) ha svolto (ai sensi dell'art.14 D.Lgs. 150/2009) nell'anno 2014 le seguenti attività:

Monitoraggio trasparenza: Attestazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2013 (Delibera ANAC n. 77/2013) – scadenza fissata da ANAC per il 31 gennaio 2014; Pubblicazione dei dati degli organi di indirizzo politico-amministrativo e pubblicazione compensi NVA (art. 14 D.Lgs. 33/2013) (settembre-novembre 2014);

Proposta agli Organi di Ateneo di Valutazione del Direttore Generale anno 2013 \_ 3 giugno 2014

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni - anno 2013 – 3 giugno 2014

Monitoraggio Ciclo della Performance: richiesta Stati Avanzamento Lavori alla Direzione Generale in data 21/02/2014 e 31/10/2014; monitoraggio assegnazione obiettivi anno 2014 (3 giugno 2014); monitoraggio risultati anno 2013 (30 novembre 2014);

Monitoraggio applicazione della sperimentazione di cui alla Delibera del CdA 254/2012 in merito alla valutazione del Personale Tecnico-Amministrativo per l'anno 2013 (febbraio-giugno 2014);

Portale Trasparenza: a seguito dell'estensione alle Università del portale a fine aprile 2014, gestione dati e informazioni della sezione relativa al Monitoraggio OIV;

Rilevazione sul Personale Dipendente anno 2014 in merito a benessere organizzativo, condivisione del sistema di misurazione e valutazione del proprio superiore gerarchico – anno 2014: studio di fattibilità; costituzione gruppo di lavoro; condivisione del progetto con il Direttore Generale; approvazione modello di questionario e modalità di rilevazione; comunicazione alle parti coinvolte (settembre-dicembre 2014);

Validazione della Relazione sulla Performance 2013 – 20 novembre 2014

Ha inoltre svolto le ulteriori attività:

Parere sulla conformità dello schema di Codice di Comportamento alle linee guida definite nella Delibera ANAC n. 75/2013, come richiesto dalla Delibera stessa ai sensi dell'art. 54, DLgs. 165/2001 così come modificato dall'art. 1, c. 44, della Legge 190/2012. – settembre 2014;

Incontro con il referente del Responsabile per la prevenzione della Corruzione in merito alla Mappatura dei rischi di cui al Piano triennale anticorruzione 2014-2016, Legge 190/2012);

Rapporto Annuale 2013-2014 - capitolo "Organizzazione"- analisi in merito a: struttura organizzativa dell'Ateneo, ciclo della performance (programmazione, misurazione, valutazione e sistema premiante) rapporto con i destinatari dei servizi (trasparenza e anticorruzione, customer satisfaction, carte dei servizi, standard di qualità), azioni di sviluppo del personale (benessere organizzativo, formazione, pari opportunità) – (settembre - dicembre 2014)

## **2. Prospettiva integrata proposta nel documento “Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane” e grado di assorbimento a livello di Ateneo di Padova:**

NdV/OIV dell'Ateneo di Padova condivide quanto realizzato in termini di trasferimento ad ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle università e l'attribuzione al Dipartimento della Funzione pubblica del nuovo ruolo di indirizzo della nascente rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche.

Ricorda, tuttavia, che l'impostazione e l'implementazione del Ciclo della Performance hanno scontato ritardi ed incertezze a livello nazionale a causa di:

- non chiare attribuzioni di competenze in tema di indirizzo e coordinamento della gestione della performance e per i conseguenti ritardi nell'emanazione di linee di indirizzo;
- difficoltà di coordinare le diverse disposizioni normative in tema di programmazione e valutazione del sistema universitario che si sono succedute nel tempo e che hanno avuto un impatto nel ruolo degli OIV/ Nuclei di Valutazione;
- una concreta distanza, anche culturale, che nel corso del tempo si è creata fra la valutazione della didattica e della ricerca e la valutazione della performance amministrativa.

A livello di atenei, inoltre, le criticità sono relative ai seguenti aspetti:

- difficoltà di introduzione di una cultura e di metodologie di valutazione delle attività amministrative;
- difficoltà nell'adesione ad una prospettiva tesa ai processi, obiettivi e risultati;
- un non sempre facile superamento della logica dell'adempimento burocratico;
- prospettive di programmazione strategica che stentavano ad essere avviate e successivamente condivise fra tutte le componenti degli atenei.

Nelle linee guida ANVUR viene ribadito che le indicazioni in esse contenute si riferiscono solamente alla gestione e valutazione delle attività amministrative pur riaffermando che nelle Università l'Amministrazione incide in modo determinante sullo svolgimento delle attività accademiche istituzionali; si rappresenta, inoltre, la necessità di prefigurare nei documenti di gestione del Ciclo della Performance le connessioni tra gli approcci valutativi ANVUR (didattica, ricerca e terza missione) e le attività amministrative, e quindi, di collegare gli obiettivi di Performance della componente tecnico amministrativa agli obiettivi generali e specifici della ricerca, ai processi di miglioramento di qualità della didattica e agli obiettivi di terza missione.

L'Ateneo di Padova nella redazione dei Piani della performance ha potuto fare grandi passi avanti in quest'ottica soprattutto da quando (2013) il Consiglio di Amministrazione ha approvato un Piano strategico contenente le principali linee strategiche, utili anche per delineare il quadro delle Performance organizzativa ed individuale.

Per quanto riguarda la cosiddetta “terza missione” ossia le ricadute delle attività di ricerca e didattica sulle diverse componenti della società, collegata all'idea che gli effetti benefici di tali attività debbano essere cercati in modo intenzionale, organizzato e sistematico, la strada per giungere a definire obiettivi di performance è ancora abbastanza difficile da definire soprattutto perché non sono ancora ben chiare le mappature delle diverse forme di terza missione ed anche per una difficoltà legata al riconoscimento dei diversi attori interni ed esterni che potranno essere chiamati a definire gli obiettivi da raggiungere in relazione alle aspettative della società e del sistema economico.

Il NdV/OIV sottolinea che in tutte e tre le prospettive (ricerca, didattica e terza missione) è necessario definire in modo chiaro i processi che coinvolgono il personale tecnico-amministrativo e il personale docente per poter costruire obiettivi e definire indicatori che consentano il miglioramento delle performance che interessano tutto l'Ateneo, a livello centrale e di strutture dipartimentali e centri; tale definizione dei processi dovrà nascere, inoltre, in un contesto di forte collaborazione tra tutte le componenti interne all'Ateneo.

Per quanto riguarda l'integrazione tra: programmazione strategica triennale, programmazione finanziaria, Piano della Performance, sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica e predisposizione del budget, attribuzione delle risorse e procedure di valutazione delle strutture e del personale, assolutamente condivisibile e anche faticosamente ricercata, si riscontrano diverse difficoltà sia di tipo tecnico che culturale che rendono difficile l'integrazione di processi e documenti che sono stati tradizionalmente gestiti a "compartimenti stagni" oltre al fatto che alcuni di essi non sono ancora consolidati e a regime (es. Contabilità economico patrimoniale e analitica).

L'integrazione, anche temporale, di tali processi e documenti richiede un grande sforzo nell'attivazione di meccanismi di condivisione e responsabilizzazione e, di conseguenza, un ampio impegno di tutte le componenti amministrativo-gestionale interne oltre che una forte "sponsorizzazione" da parte della "governance strategica" ma anche gestionale. Se viene a mancare tale impegno, si ravvisa il rischio di costruire documenti tra loro "solo nominalmente integrati", predisposti in assenza di una reale prospettiva di integrazione, documenti che rappresentano solo un adempimento burocratico privo di un'effettiva e concreta validità positiva per il miglioramento dell'Ateneo.

Il Piano Integrato, atto di governo dell'Ateneo, di competenza del Consiglio di Amministrazione e proposto dalle Linee guida come uno dei principali strumenti di gestione del ciclo della performance, dovrà coordinare in un unico documento: Piano della Performance, Piano di Prevenzione della corruzione e Programma della trasparenza in una logica di stretta relazione tra strategie generali dell'Ateneo e obiettivi assegnati alla struttura.

Sarà dunque da ricercare (cfr documento "Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance") "l'integrazione della pianificazione e della valutazione della performance in due direzioni:

- una interna al Piano Integrato che deve tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso ed utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati ed illegali (anticorruzione);
- l'altra esterna al Piano Integrato che riguarda la coerenza con il sistema di programmazione strategica (pluriennale) e con quella economico finanziaria (annuale)".

Per l'Ateneo di Padova si possono prevedere, in relazione alla predisposizione del Piano Integrato, difficoltà legate ad una reale integrazione tra i 3 documenti citati anche se l'Ateneo ha già predisposto un unico documento che contiene Piano Triennale di Prevenzione della corruzione 2015-2017 e Programma Triennale per la trasparenza ed integrità 2015-2017.

Sarà necessario un grande impegno per far maturare una cultura che integri la mission istituzionale dell'Ateneo con le performance amministrativo-gestionali, ricercando, dunque, l'integrazione dei documenti citati anche in considerazione del fatto che le competenze della struttura su queste diverse tematiche sono in crescita ma piuttosto frammentate e richiederanno uno sforzo di coordinamento non solo tecnico metodologico ma anche, come già accennato, culturale.

L'ANVUR prevede che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance indichi dettagliatamente l'iter di predisposizione e approvazione di tutti i documenti di programmazione indicati nella tabella 1 definiti come Ciclo Integrato della Performance. Nel caso dell'Ateneo di Padova si dovrà necessariamente procedere ad un lavoro di revisione del sistema stesso – finalizzato al miglioramento del ciclo di gestione della performance anche sulla base dell'esperienza di misurazione e valutazione acquisita dal 2011 - che potrà tenere conto delle indicazioni di ANVUR e anche dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo dell'Ateneo disponibili nel settembre 2015.

Per quanto riguarda le considerazioni espresse circa le attività di valutazione dei Nuclei nella funzione di OIV, il Nucleo di Valutazione/OIV dell'Ateneo di Padova si è impegnato molto negli ultimi anni per svolgere, anche con riferimento al sistema AVA, una funzione valutativa indipendente a favore di una crescita della cultura della qualità e della valutazione e ha sempre fornito indicazioni e raccomandazioni agli organi di vertice dell'Ateneo con riferimento a miglioramenti nelle diverse aree di sua competenza, non svolgendo, quindi, un mero ruolo di raccolta e sistematizzazione di informazioni.

Sulle raccomandazioni contenute nelle Linee Guida circa l'impegno del Nucleo per un coinvolgimento delle componenti amministrative e gestionali interne in attività di informazione e condivisione della strategia generale e definizione degli obiettivi, il Nucleo si è espresso più volte in tal senso e sarà sicuramente impegnato per garantire che il nuovo Piano Integrato possa ricevere adeguata attenzione presso gli organi di governo e che Piano Integrato e Sistema di Misurazione e Valutazione siano definiti nei tempi e con le modalità previste, e che rappresentino strumenti di gestione realmente utili.

### **3. Livello di maturazione dell'attività di pianificazione avviata in Ateneo e eventuale revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione:**

L'Ateneo di Padova negli ultimi anni è stato impegnato nella ricerca di un miglioramento dei processi di pianificazione con riferimento all'intero Ciclo della Performance e all'integrazione tra Piano della Performance e altri documenti di pianificazione.

Con riferimento in particolare al Ciclo della Performance si rileva che a partire dal 2014 la gestione del Ciclo ha beneficiato di alcuni importanti sviluppi: a dicembre 2013 è stata approvata in Consiglio di Amministrazione un documento di Programmazione strategica per il triennio 2014-2016 e ciò ha consentito di avere a disposizione, per l'avvio del ciclo 2014, linee strategiche di Ateneo chiaramente definite; il Piano delle Performance è stato approvato ad aprile 2014, permettendo di anticipare di alcuni mesi la pianificazione degli obiettivi e tutte le fasi successive.

Nel 2015 è stato possibile provvedere alla definizione e all'approvazione del Piano da parte del CDA nel mese di febbraio.

Negli anni precedenti si erano rilevati ritardi particolarmente consistenti nelle fasi di adozione del Piano, e quindi nella pianificazione degli obiettivi a tutti i livelli (strategici, dirigenziali e per i capi servizio – personale con responsabilità e PTA), nei monitoraggi intermedi (in qualche caso negli anni precedenti non erano stati realizzati) e nell'adozione della Relazione sulla performance e quindi nella misurazione e valutazione dei risultati e nella distribuzione della premialità.

Si ritiene che tali ritardi possano essere in futuro contenuti grazie all'avvio più tempestivo delle prime fasi del Ciclo, già realizzate nel 2014/2015, nonché ad un effettivo e positivo monitoraggio della gestione in corso.

Il NdV/OIV rileva comunque che è sempre necessario da parte dell'Ateneo in primo luogo sensibilizzare tutte le componenti dell'Ateneo sulla gestione della performance, e quindi monitorare con attenzione la fase di diffusione di informazioni e condivisione delle linee strategiche da cui deriva la definizione degli obiettivi e degli indicatori ed i monitoraggi intermedi. La logica della cascata degli obiettivi deve essere attentamente presidiata in quanto richiede per la sua corretta e responsabile applicazione che la pianificazione (e la misurazione/valutazione dei risultati) degli obiettivi di ciascun livello si possa concludere a condizione che sia conclusa la pianificazione-misurazione-valutazione del livello superiore. Questo comporta la necessità di un forte presidio dei tempi di gestione delle diverse fasi.

Si sottolinea inoltre che è stato avviato il nuovo sistema di contabilità economico e patrimoniale e l'introduzione della contabilità analitica e che è necessario un forte impegno per garantire una adeguata operatività del sistema, funzionale ai processi decisionali e di programmazione e controllo.

Il Nucleo di Valutazione in occasione della Validazione dell'ultima Relazione sulla Performance (anno 2013), ha apprezzato il lavoro svolto dall'Amministrazione nel corso dell'anno per realizzare le fasi del Ciclo della Performance e coinvolgere le componenti interne nelle fasi di programmazione, misurazione e valutazione e ha rilevato una maggiore attenzione alla redazione di una Relazione della Performance, più articolata e conforme sia alle raccomandazioni proposte dal Nucleo l'anno precedente, sia alle sollecitazioni offerte dalla Relazione CIVIT sulla Performance degli Atenei 2011. Ha confermato, inoltre, l'utilità della riflessione finale contenuta nella Relazione sulla Performance relativa ai punti di forza e di debolezza che può rappresentare un utile riferimento per decisioni di sviluppo positivo del Ciclo della Performance.

Ha ritenuto comunque opportuno indicare alcune aree di miglioramento su cui l'Ateneo può puntare per ottimizzare il Ciclo della Performance, rendere ancor più efficace la redazione della Relazione sulla Performance e individuare linee di azione da avviare nel corso del successivo Ciclo della Performance:

- sviluppare ulteriormente l'analisi e la descrizione del contesto esterno di riferimento raccogliendo e sistematizzando dati sull'evoluzione della domanda, sull'andamento del mercato del lavoro con specifico riferimento al contesto regionale, nazionale ed internazionale, approfondire le caratteristiche degli sbocchi professionali dei laureati. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, il Nucleo ritiene utile suggerire ancora una volta un approfondimento che consentirebbe di arricchire i dati di Alma Laurea con dati di contesto più mirati;
- giungere alla produzione di una mappatura dei servizi forniti dall'Ateneo da rendere espliciti agli stakeholders e consolidare le iniziative già in atto per la definizione degli standard di qualità e del grado di copertura dei servizi all'utenza;
- impegnare l'Amministrazione, e tutti i soggetti che partecipano al processo, alla razionalizzazione e ad un ridimensionamento delle tempistiche previste per il Ciclo della Performance;
- approfondire, con riferimento agli obiettivi strategici, anche in relazione agli obiettivi e linee strategiche adottate dall'Ateneo gli aspetti relativi alla definizione di indicatori di risultato e di livelli di performance e alla possibilità di costruire serie storiche di dati per verificare l'andamento nel tempo di tali indicatori;
- rendere 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 che a livello di strutture dipartimentali e centri;

- migliorare le fasi di definizione degli obiettivi dirigenziali, indicatori e livelli di performance mediante approfondimenti condivisi a livello di Direzione Generale e Dirigenti.
- definire meccanismi di integrazione/lettura integrata tra documenti relativi al Ciclo della Performance e documenti di Programmazione economico-finanziaria, in cui è possibile rintracciare indicatori e risultati attesi di bilancio;
- rendere esplicito e quindi 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;
- avviare un progetto per la definizione del bilancio di genere;
- indicare e assegnare, per quanto riguarda il Piano Prevenzione della Corruzione e il Programma Triennale della Trasparenza, obiettivi riferiti ad azioni per il coinvolgimento ed il feedback di cittadini e stakeholders nelle iniziative per la trasparenza e l'integrità; si sottolinea inoltre la necessità di un attento monitoraggio delle attività necessarie per gli adempimenti previsti dal D.Lgs. n. 33/2013 e di una maggiore attenzione alla definizione dei tempi di realizzazione di tali attività.

Per quanto riguarda l'ambito della trasparenza e prevenzione della corruzione l'Ateneo ha definito il Piano di prevenzione della corruzione 2015-2017 ed il Programma triennale per la Trasparenza e Integrità 2015-2017.

Il NdV/OIV apprezza l'impegno dimostrato dall'Ateneo nell'affrontare il tema della trasparenza e della prevenzione della corruzione; considera positivamente, inoltre, la scelta di realizzare un intervento di formazione rivolto a tutto il personale, docente e PTA con l'obiettivo di fornire una chiara informazione sui principi normativi e la contestualizzazione dei profili di rischio legati alle attività svolte in Ateneo, al fine di prevenire e contrastare il fenomeno della corruzione.

Il NdV/OIV rileva una sempre maggiore attenzione da parte dell'Ateneo ai temi della pianificazione e ritiene che sicuramente ci siano tutti i presupposti per migliorare le metodologie e gli strumenti fino ad oggi utilizzati, ed anche i comportamenti organizzativi, per riuscire a garantire un sistema di programmazione e controllo che favorisca uno sviluppo dell'Ateneo in ottica di miglioramento della didattica, ricerca e servizi.

Sottolinea la necessità di avviare all'interno dell'Ateneo, in tempi brevi, la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione alla luce di quanto evidenziato dalle nuove linee guida ANVUR e di quanto emergerà dall'indagine sul benessere "volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione".