



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA**

**NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO**

**Relazione sul funzionamento complessivo  
del sistema di valutazione, trasparenza e  
integrità dei controlli interni – 2015**  
art.14, c.4, lettera a) del D.Lgs. n.150/2009

**Sezione 2 “Valutazione della Performance” della Relazione Annuale AVA  
2016 dei Nuclei di Valutazione (D.lgs. 19/2012, art. 14) integrata con la parte  
di raccomandazioni conclusive relative alla valutazione della performance  
inserite nella sezione 3 “Raccomandazioni e Suggerimenti”.**

**Linee guida ANVUR per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione 2016**

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

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo (NdV) dell'Università degli Studi di Padova (che, ai sensi dell'art. 2, comma 1 lett. r) 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) è stato rinnovato nella sua composizione con decreto rettorale del 7.04.2016 e si è insediato il 20.04.2016.

Le funzioni del NdV/OIV relative al monitoraggio della gestione integrata del Ciclo della Performance riferite all'anno 2015 sono state svolte dal NdV/OIV nella sua composizione precedente in linea con quanto previsto dalle norme e disposizioni vigenti in materia (art.14 D.Lgs. 150/2009, L. 190/2012, D.Lgs. 33/2013).

Attività del NdV/OIV svolte nel 2015 o in riferimento all'anno 2015:

- Attestazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2014 (Delibera ANAC n. 144/2014) – scadenza fissata da ANAC per il 31.01.2015;
- Attestazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2015 – Delibera ANAC n.43/2016 – scadenza 29.02.2016 - approvata dal NdV il 26.02.2016 e pubblicata il 29.02.2016;
- Monitoraggio del Ciclo della Performance: richiesta Stati Avanzamento Lavori alla Direzione Generale (aprile e ottobre 2015); monitoraggio del funzionamento del sistema (aprile 2015); monitoraggio dell'assegnazione degli obiettivi (anno 2015-maggio 2015);
- Proposta agli Organi di Ateneo di Valutazione del Direttore Generale per l'anno 2014 approvata il 16.06.2015;
- Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – anno 2014 – approvata il 16.07.2015;
- Portale della Trasparenza (ora Portale della Performance): gestione dati e informazioni della sezione relativa al Monitoraggio OIV;
- Relazione sui risultati della rilevazione sul personale dipendente in merito a: benessere organizzativo, condivisione del sistema di misurazione e valutazione del proprio superiore gerarchico – anno 2014 – ottobre 2015;
- Validazione della Relazione sulla Performance 2014 – approvata il 27.10.2015;
- Rapporto Annuale 2014-2015 del NdV - 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 2015).

Il presente NdV/OIV, al pari del precedente, intende attenersi, in particolare, a quanto disposto da ANVUR che, ai sensi dell'art. 60 del D.Lgs 69/2013, ha la competenza sul sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e alle "Linee guida 2016 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione", nelle quali l'ANVUR invita i nuclei a svolgere una rendicontazione critica e analitica di specifici argomenti facendo riferimento a quanto relazionato nell'anno precedente in un'ottica pluriennale evitando di ripercorrere ragionamenti già esposti.

L'ANVUR sottolinea come *"Nel Sistema Nazionale di Valutazione della Performance del comparto, infatti, i NdV ricoprono un ruolo fondamentale grazie alla loro posizione di valutatori interni esterni, che gli consente di cogliere fattori di ostacolo e di successo, specifici e generali, relativamente alla gestione della performance negli atenei statali. Pertanto, l'ANVUR analizzerà le Relazioni dei NdV/OIV 2016 contestualmente ai Piani Integrati 2016 e alle Relazioni sulla performance del 2015, al fine di chiudere il primo ciclo di gestione della performance e aggiornare le Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance (autunno 2017)".*

In quest'ottica, il presente NdV/OIV, accogliendo l'invito dell'ANVUR, ha fatto propri gli esiti delle verifiche e le raccomandazioni del NdV/OIV precedente, focalizzando la propria attenzione su alcuni aspetti ancora da valutare alla data del suo insediamento, facendo a tal fine riferimento anche alle indicazioni e agli strumenti descritti nella delibera CiVIT, ora ANAC, n. 23/2013, recante "Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni", nonché ai principi espressi dallo stesso

nelle precedenti delibere n. 4/2012 e n. 5/2012, recante “Linee guida relative alla redazione della Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull’Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all’integrità”. Inoltre ci si atterrà ovviamente a quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009.

Il NdV/OIV ha quindi esaminato i seguenti documenti:

- Piano della Performance 2015-2017 (approvato dal CdA il 16.02.2015 e pubblicato sul sito di Ateneo il 25.2.2015);
- Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale in uso presso l’Ateneo (approvato dal CdA il 18.04.2011 e successivamente pubblicato sul sito di Ateneo);
- Documento “Obiettivi e Linee Strategiche dell’Università di Padova”, approvato in CdA il 16.12.2013 e successivamente pubblicato);
- Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2014 (approvato dal NdV il 16.07.2015 e pubblicata sul sito di Ateneo il 06.10.2015);
- Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015 – 2017 e programma triennale per la trasparenza e l’integrità 2015 – 2017 (approvato il 19.12.2014 e pubblicato il 22.12.2014 e aggiornato il 24.03.2015);
- Relazione sulla Performance 2014 (approvata dal CdA il 28.09.2015 e pubblicata il 29.10.2015);
- Validazione della Relazione sulla Performance del NdV (approvata dal NdV il 27.10.2015 e pubblicata il 29.10.2015);
- Attestazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l’anno 2015 - Delibera ANAC n.43/2016 – scadenza 29.02.2016 (approvata dal NdV il 26.02.2016 e pubblicata il 29.02.2016);
- Documento “Linee Strategiche in materia di organizzazione amministrativa” (approvato il 21.12.2015 e pubblicato il 25.01.2016);
- Piano Integrato della Performance 2016-2018 (approvato il 22.03.2016 e pubblicato sul sito di Ateneo il 05.04.2016);
- Schede obiettivi 2015 dei dirigenti e dei capi servizio in staff;
- Relazione sull’avvio della contabilità economico-patrimoniale a ottobre 2015 della Direzione Generale;
- Relazione del Direttore Generale sui risultati e le attività 2015;
- Relazione sui risultati della rilevazione sul personale dipendente in merito a benessere organizzativo, condivisione del sistema di misurazione e valutazione del proprio superiore gerarchico – anno 2014 – approvata il 22.10.2015 e pubblicata il 28.10.2015.

Col supporto della Direzione Generale di Ateneo e dell’Ufficio di supporto al NdV/OIV, sono state inoltre compilate e analizzate le schede di valutazione allegate alla Delibera CiVIT n. 23/2013 (rispettivamente: allegato 1, “Monitoraggio funzionamento sistema”, allegato 2, “Monitoraggio assegnazione obiettivi”, e allegato 3, “Monitoraggio valutazione e premialità”) è stata, inoltre, richiesta la compilazione di un questionario integrativo basato sulle linee guida fornite tramite la delibera CiVIT n. 5/2012. Il NdV ha, infatti, ritenuto che lo schema potesse essere di supporto a una ricognizione dello stato di attuazione del ciclo della performance, al di là dell’obbligatorietà della compilazione da parte delle università. Si ritiene, in futuro, di ampliare la rilevazione anche alle fasi di misurazione e valutazione della performance e anche di utilizzo dei risultati.

Preliminarmente, con riferimento 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 2015 e anticipo rispetto al 2014 (in parentesi)	Data di approvazione/ conclusione attività 2014
Piano della Performance (comprende la pianificazione degli obiettivi DG e dirigenti)	31.01.2015	CdA 16.02.2015 (due mesi prima)	CdA 14.04.2014
pianificazione degli obiettivi per le strutture (Dipartimenti, Centri, Poli)	non prevista- scadenza interna	aprile 2015 (tre mesi prima)	luglio 2014
pianificazione degli obiettivi per il personale tecnico-amministrativo (PTA)	non prevista- scadenza interna	ottobre 2015 (due mesi prima)	dicembre 2014
misurazione e valutazione degli obiettivi del ciclo precedente (t-1) per i dirigenti e il PTA	non prevista- scadenza interna	settembre 2015 (un mese prima)	CdA 27.10.2014
monitoraggio degli obiettivi dei dirigenti	non prevista- scadenza interna	luglio 2015 (quattro mesi prima)	novembre 2014
monitoraggio degli obiettivi del PTA	non prevista- scadenza interna	settembre 2015 (due mesi prima)	novembre 2014
Relazione sulla Performance del ciclo precedente (t-1)	30.06.2015	28.09.2015 (un mese prima)	CdA 27.10.2014

Fonte: Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

Sulla base di quanto riportato in tabella, il NdV/OIV rileva che, in relazione al ciclo 2015, i ritardi nella conclusione delle attività si sono in generale ridotti rispetto al ciclo 2014 e si desume quindi che siano state attivate azioni volte a porre rimedio ad alcuni elementi già rilevati dal precedente NdV/OIV. Permane, tuttavia, una situazione piuttosto critica in merito al rispetto delle scadenze. Benché si rilevi, infatti, un anticipo dei tempi di approvazione del Piano nel 2015 rispetto all'anno precedente, si continua a osservare uno scostamento significativo rispetto ai termini previsti anche per gli altri adempimenti.

Dal confronto con gli uffici, dall'analisi del sistema e dall'esame della documentazione, si deduce che le ragioni degli scostamenti rispetto alle scadenze previste dalla legge e dei ritardi nella chiusura degli specifici sotto processi (pianificazione obiettivi, misurazione risultati, monitoraggio, ecc.) possono essere ricondotti a carenze, talvolta significative, nel presidio dei tempi di attuazione delle diverse fasi del ciclo della performance.

Il NdV auspica un cambio di passo su questi temi e che il processo di gestione della performance divenga un processo "strategico" per le diverse componenti accademiche e gestionali dell'Ateneo. Raccomanda, pertanto, una più efficace programmazione delle attività legate al ciclo della performance e una più rigorosa definizione delle responsabilità e delle tempistiche.

Il NdV/OIV si è successivamente soffermato sull'analisi e valutazione dei seguenti elementi, proposti nelle Linee Guida ANVUR 2016:

- 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;
- b. grado di integrazione del Piano della Performance con i processi di Assicurazione della Qualità;
- c. modalità di definizione degli obiettivi (rilevanza, misurabilità, attribuzione chiara di responsabilità e condivisione delle scelte, declinazione sulle strutture decentrate, ecc.);
- 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;
- g. utilizzo dei risultati della valutazione.

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

La capacità di garantire un adeguato grado di integrazione tra programmazione strategica di Ateneo, programmazione economico finanziaria, e Piano Integrato (Piano della performance integrato con Piano triennale Anticorruzione e Programma triennale per la Trasparenza) era stata indicata già nel 2015 come un risultato difficile da raggiungere a causa di difficoltà di tipo sia tecnico sia culturale che caratterizzano l'Ateneo di Padova. Queste difficoltà rendono difficile l'integrazione di processi e documenti storicamente gestiti in modo separato e oggi riassorbiti all'interno di procedure non del tutto consolidate (es. revisione e assestamento dei processi e delle procedure a seguito dell'introduzione dal 2015 della Contabilità economico patrimoniale e analitica).

L'Ateneo ha comunque dato prova di voler dare seguito alle indicazioni dell'ANVUR e alle raccomandazioni del NdV/OIV, provvedendo alla definizione di un Piano Integrato della Performance 2016-2018, nel quale sono stati richiamati in forma sintetica i contenuti del "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2016-2018 comprensivo del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2016-2018", approvato dal Consiglio di Amministrazione il 25.01.2016.

Il Piano Integrato della Performance 2016-2018 riporta al suo interno sia gli interventi relativi agli obblighi per la Trasparenza sia l'analisi dei rischi di corruzione delle Aree dell'Amministrazione Centrale, che sono state individuate con un'attenta mappatura dei processi e tenendo conto anche delle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione. Sebbene il documento individui le azioni poste in essere per l'attuazione del Programma per la Trasparenza e l'Integrità e le misure di prevenzione, monitoraggio e gestione del rischio, l'integrazione tra questi primi due e gli specifici obiettivi della performance rimane piuttosto limitata. Ciò denota un approccio ancora relativamente formale alla gestione integrata del ciclo. Si nota peraltro che la mappatura riguarda unicamente i processi gestiti a livello centrale e non i processi che, pur presentando potenziali rischi, sono gestiti dalle strutture autonome e, pertanto, non risultano integrati nel ciclo.

Specificatamente, per l'anno 2015, l'Ateneo ha assegnato al Direttore Generale l'obiettivo di monitorare l'osservanza delle disposizioni in materia di Trasparenza e Anticorruzione e di presidiare i relativi processi finalizzati a garantire la Trasparenza che si è riflesso a cascata sui dirigenti. Tali obiettivi tuttavia, sebbene assolutamente coerenti con la normativa, si limitano a ribadire l'adempimento di obblighi e scadenze di legge e risultano poco sfidanti in relazione al contributo che l'Amministrazione può dare all'implementazione efficace delle azioni di contrasto alla corruzione e di promozione della trasparenza.

Esempio analogo può essere fatto in relazione al grado di integrazione con la programmazione economico-finanziaria. Il raggiungimento di obiettivi strategici e di performance organizzativa risultano definiti e assegnati senza un esplicito collegamento con le risorse disponibili, umane e finanziarie. Ampi margini di miglioramento sono individuabili nella definizione di meccanismi di integrazione tra i processi di definizione dei documenti relativi alla gestione del Ciclo della Performance e i documenti di Programmazione economico-finanziaria, che, ad oggi, rimangono anche temporalmente slegati e la cui integrazione, invece, potrebbe favorire l'individuazione di indicatori e risultati attesi di bilancio.

Peraltro, gli attuali sistemi informativi a supporto dei processi di *budgeting* e gestione della performance, anche a causa dei problemi legati all'avvio del nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica all'inizio del 2015 – nonostante il forte impegno da parte di tutto l'Ateneo – non supportano e non favoriscono un'integrazione completa. Il NdV, quindi, si aspetta miglioramenti significativi in quest'area a partire dal 2016 come conseguenza del raggiungimento della piena operatività del sistema di contabilità economico-patrimoniale.

Nel 2016, la sfida rimane, quindi, quella di conciliare le raccomandazioni di ANVUR sulla pianificazione integrata.

**Raccomandazioni:** Il NdV, in linea con quanto già segnalato dal precedente NdV, raccomanda di 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. Il NdV raccomanda, inoltre, di 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. Il NdV raccomanda altresì che si leghino maggiormente gli obiettivi della performance alle dinamiche economico-patrimoniali, migliorando le fasi di definizione degli obiettivi dirigenziali e di tutto il personale tecnico-amministrativo e 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. Il NdV raccomanda inoltre che si realizzi 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. Il NdV, infine, raccomanda di favorire un cambiamento culturale in relazione alla valutazione, anche con azioni mirate di formazione/informazione su larga scala, e anche un cambiamento procedurale nell'azione amministrativa con l'attivazione di meccanismi di condivisione e responsabilizzazione di tutte le componenti amministrativo-gestionali oltreché accademiche.

## **b. grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità**

Tra gli obiettivi strategici e i relativi indicatori, il Piano della Performance riporta una serie di elementi che sono riconducibili al sistema di assicurazione della qualità per la didattica e la ricerca. Non si riscontra però sempre un collegamento diretto e sistematico tra questi e gli obiettivi assegnati ai dirigenti, se non nella forma di obiettivi generali volti a un generico efficientamento e snellimento delle procedure.

In relazione a questo specifico aspetto, sono interessanti i processi che hanno portato alla definizione delle carte dei servizi in alcune aree dirigenziali e nel Sistema Bibliotecario di Ateneo e la presenza di iniziative significative (rilevazioni di customer satisfaction), anche nell'ambito del progetto Good Practice, certificazione di singole strutture, ecc.), tuttavia non coordinate nell'ambito di un disegno di Ateneo unitario sull'AQ integrata, che comprenda didattica, ricerca, terza missione e gestione amministrativa di queste attività.

**Raccomandazioni:** *il NdV/OIV sottolinea la necessità di definire in modo chiaro i processi che coinvolgono il personale tecnico-amministrativo e il personale docente oltreché i principali stakeholder interni ed esterni in relazione alle dimensioni della ricerca, della didattica e della terza missione per poter 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. Il NdV raccomanda che l'Ateneo faccia il più possibile riferimento agli indicatori standard relativi al processo di assicurazione della qualità, che si riflettono anche sull'attribuzione di finanziamenti dal parte del MIUR. Inoltre, auspica che l'individuazione degli obiettivi e dei relativi indicatori avvenga anche con la collaborazione delle diverse 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.*

## **c. modalità di definizione degli obiettivi**

Il processo di definizione e assegnazione di obiettivi è stato inquadrato nell'ambito della pianificazione strategica adottando un processo "a cascata" che, a partire dagli obiettivi strategici che guidano il processo di definizione e assegnazione degli obiettivi del DG, *in primis*, e dei dirigenti, ha portato, da marzo 2015 a ottobre 2015, alla definizione degli obiettivi per tutto il personale (compresi capi servizio, SAD, EP e RE). In particolare, l'assegnazione degli obiettivi ai Capi servizio e ai collaboratori avviene coerentemente con gli obiettivi delle strutture/aree di afferenza.

Per quanto riguarda gli obiettivi delle strutture dipartimentali e dei centri si osserva che, al fine di superare la criticità legata alla mancanza di un Dirigente/Direttore valutato e, quindi, all'impossibilità di applicare la cascata degli obiettivi delle strutture al PTA, per il 2015 sono stati assegnati a tutti i Dipartimenti, i Centri e i Poli Multifunzionali due obiettivi definiti in coordinamento con la Consulta dei Direttori di Dipartimento.

In merito all'adeguatezza della definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target, il Nucleo ricorda che questi ai sensi dell'art. 5, comma 2, del D.Lgs 150/2009 devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;*
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;*
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;*
- d) riferibili ad un arco di tempo temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;*
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni analoghe;*
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;*
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.”*

Dall'analisi del Piano della Performance 2015-2017, si rileva un graduale miglioramento rispetto alle annualità precedenti in merito a questi aspetti anche per effetto del parziale recepimento dei rilievi espressi nelle precedenti Relazioni del NdV/OIV. In particolare il NdV/OIV rileva che:

- a. è stato compiuto uno sforzo significativo volto a ricollegare il Piano della Performance alla pianificazione strategica e alla programmazione di settore (documenti programmatici del MIUR);
- b. gli obiettivi strategici soddisfano alcuni dei requisiti previsti dall'art. 5, comma 2, del D.Lgs. 150/2009 e, in particolare, appaiono rilevanti rispetto alle esigenze della collettività e dei principali stakeholder istituzionali.

Nonostante questi progressi permangono alcune criticità. In particolare il NdV rileva quanto segue:

- a. gli obiettivi strategici contenuti nel Piano sono sprovvisti di autonomi e specifici indicatori, che sono, in generale, individuati in forma generica (sono principalmente indicatori di processo che implicano lo svolgimento di determinate attività non sempre in linea con quanto previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009) e mancano del tutto i target. Gli obiettivi strategici sono quindi misurabili solo indirettamente e non è possibile individuare quali dovrebbero essere i risultati dell'amministrazione in relazione agli obiettivi strategici che si pone;
- b. nel Piano della Performance manca un esplicito riferimento agli obiettivi operativi e ai relativi indicatori e target; rimane, pertanto, una rilevante lacuna;
- c. gli obiettivi individuali (del Direttore Generale e dei dirigenti delle Aree dell'Amministrazione Centrale, del CAB e di CSIA) e i relativi indicatori e target non sempre soddisfano pienamente né tutti i requisiti previsti dall'art. 5, comma 2, del D.Lgs. 150/2009 né i requisiti metodologici previsti dalla delibera CiVIT n. 89/2010 (schede anagrafiche e relativi test di qualità e fattibilità). Anche in questo caso si tratta principalmente di indicatori di processo (svolgimento di determinate attività);
- d. non emerge un collegamento diretto tra la definizione degli obiettivi e gli esiti delle indagini interne. Il riferimento è, in particolare, all'Indagine sul benessere organizzativo (art.14 comma 5 del D.Lgs. 150/2009), strumento il cui utilizzo andrebbe fortemente valorizzato all'interno del ciclo della performance e del processo di definizione degli obiettivi. Tale lacuna si rileva anche in relazione all'utilizzo dei risultati delle altre indagini di customer satisfaction e all'indagine sull'opinione degli studenti in relazione ai servizi.

In merito alla pianificazione della performance individuale dei dirigenti si rileva che, nel 2015, nella scheda di pianificazione e valutazione degli obiettivi dirigenziali, è stato rimodulato il peso delle sezioni 2 (relativa agli obiettivi, il cui peso è stato ridotto dal 70% al 60%) e 3 (relativa ai comportamenti organizzativi, il cui peso è aumentato dal 10% al 20%). In questo modo si è attribuito un peso maggiore al giudizio di tipo "qualitativo" riferito ai comportamenti organizzativi, aumentando in questo modo la rilevanza della valutazione di tipo soggettivo.

In relazione al ciclo di gestione della performance, sebbene ancora non pienamente in linea con le scadenze normative, nel 2015 è stato rilevato un avvio anticipato, rispetto al ciclo precedente, del processo

di pianificazione degli obiettivi del Direttore Generale e dei dirigenti e, “a cascata”, degli obiettivi dei collaboratori, con una maggiore attenzione alla definizione di indicatori di risultato e dei relativi livelli di performance. Permane una sostanziale complessità del sistema che ne limita le potenzialità.

**Raccomandazioni:** *al fine di poter garantire rilevanza, misurabilità, attribuzione chiara di responsabilità e condivisione degli obiettivi, anche con riferimento alle strutture autonome, il NdV ritiene utile procedere a un lavoro di revisione del sistema in uso pure nell’ottica di semplificare e snellire il processo del cascading, valorizzandone, al contempo, l’efficacia. Oltre alla evidente necessità di ricondurre la definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target più pienamente in linea con quanto previsto dall’art. 5, comma 2 e all’art. 8 – per quanto riguarda le dimensioni di valutazione della performance – del D.Lgs. 150/2009, vi è l’esigenza di procedere ad una maggiore integrazione degli obiettivi, finanche quelli operativi (con i relativi indicatori e target), all’interno del Piano della Performance. Inoltre, si raccomanda 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. Infine, si raccomanda un utilizzo più ampio ed efficace dei risultati dell’indagine sul benessere organizzativo (art.14 comma 5 del 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).*

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

La scelta degli indicatori per la misurazione della performance deve tenere conto della necessità di verificare, in maniera quanto più possibile oggettiva, i miglioramenti effettivamente imputabili all’azione amministrativa, anche in una prospettiva storica (definizione di indicatori di risultato e di livelli di performance analizzabili anche tramite la costruzione di serie pluriennali di dati per verificare l’andamento nel tempo degli indicatori).

Gli indicatori definiti per la misurazione degli obiettivi 2015 spesso non risultano adeguati, perché non rendono conto dell’effettivo grado di raggiungimento dell’obiettivo, non sono autonomamente misurabili e in molti casi risultano autoreferenziali. Se, da un lato, è importante garantire la condivisione degli obiettivi, dall’altro il rischio è che questi non siano sufficientemente sfidanti, in quanto proposti direttamente dai valutati al valutatore per le categorie di personale di grado elevato (Direttore Generale, dirigenti, capo servizio o personale EP o con indennità di responsabilità-RE). Inoltre, sono ampiamente utilizzati indicatori di tipo qualitativo che rinviano il risultato al giudizio del valutatore piuttosto che a una misurazione oggettiva del raggiungimento dell’obiettivo.

Con riferimento ai tre livelli di performance previsti dal sistema (soglia, target, eccellenza), si rileva che gli indicatori adottati non sempre risultano idonei a rappresentare adeguatamente il livello di performance raggiunto per singolo obiettivo e a garantire un sufficiente grado di differenziazione dei giudizi come richiesto, invece, dall’art. 9 del D.Lgs. 150/2009.

A titolo di esempio, dall’analisi delle schede dei Dirigenti relative al Ciclo 2014 (essendo ancora in corso la misurazione delle performance relative al ciclo 2015, che si prevede sarà chiusa per il 19 luglio, in questa Relazione si fa riferimento ai dati del 2014), la cui sezione 2 “obiettivi” è contenuta nella Relazione sulla Performance 2014, emerge che i risultati di diversi obiettivi eguagliano l’eccellenza o si avvicinano all’eccellenza posizionandosi in un valore intermedio tra il target e l’eccellenza. Risulta, peraltro, che in 4 casi (riguardanti 3 schede dirigenziali) il punteggio ottenuto supera addirittura il valore necessario per raggiungere l’eccellenza.

Se si considera anche la sezione 3 risultano 92 obiettivi complessivamente assegnati. La distribuzione del grado di conseguimento degli obiettivi è la seguente: il 21,7% (20 su 92) è eccellente o supera addirittura il valore necessario per raggiungere l’eccellenza; il 62,0% (57 su 92) si colloca tra il target e l’eccellenza, il 4,3% (4 su 92) si colloca sul target e l’8,7 (8 su 92) è tra il target e la soglia (inclusa). Solo il 3,3% (3 su 92) è



sotto soglia. Quindi, solo il 3,3% dei 92 obiettivi complessivamente assegnati ai dirigenti risulta non raggiunto.

Inoltre, anche prendendo a riferimento la valutazione complessiva dei dirigenti (che include tutte le sezioni della scheda obiettivi), si rileva un grado di differenziazione molto basso, come si evince dalla Tabella 2, che riporta i dati relativi al 2014. Risulta infatti che 8 schede dirigenziali si collocano nella fascia di punteggio tra il 700 e il 1000 mentre solo due schede dirigenziali presentano una valutazione nella fascia 500-699 (di cui uno solo sotto i 600).

Se si considerano anche le valutazioni del personale con responsabilità la situazione è ancora più critica, con tassi di raggiungimento dell'eccellenza vicini al 100%.

**Tabella 2 – Valutazione delle prestazioni del personale tecnico-amministrativo 2014: distribuzione dei punteggi ottenuti per fasce e per categoria del personale e struttura di afferenza (schede valutate al 22.09.2015)**

Tipologia Struttura	Categoria personale		Fascia di punteggio				Non valutati	Totale
			0-299	300- 499	500-699	700-1000		
Amministrazione Centrale	DG/DIR*	v.a.	-	-	2	8	-	10
		%	0	0	20	80	0	100
	EP/RE**	v.a.	-	-	3	89	-	92
		%	0	0	3	97	0	100
	Altro PTA	v.a.	-	2	16	379	8	405
		%	0	0	4	94	2	100
CAB	EP/RE	v.a.	-	-	-	31	-	31
		%	0	0	0	100	0	100
	Altro PTA	v.a.	-	-	1	168	-	169
		%	0	0	1	99	0	100
CSIA	EP/RE	v.a.	-	-	-	13	-	13
		%	0	0	0	100	0	100
	Altro PTA	v.a.	-	-	1	39	1	41
		%	0	0	2	96	2	100
Strutture***	EP/RE	v.a.	-	2	2	250	-	254
		%	0	1	1	98	0	100
	Altro PTA	v.a.	-	11	70	1.105	9	1.195
		%	0	1	6	92	1	100
TOTALE	v.a.		-	15	95	2.082	18	2.210
	%		0	1	4	94	1	100

\*il dato include il Direttore Generale; \*\*il dato include le schede generate a seguito di interim dirigenti e capi servizio; \*\*\*il dato include schede del personale con incarichi congiunti o equiparato dirigenza SSN.

Fonte: Unipd – Relazione sulla Performance 2014

Queste considerazioni si basano sulle valutazioni 2014, comunque maggiormente differenziate rispetto a quelle relative al 2013. Si ricorda che, tuttavia, il NdV non è ancora in possesso dei dati relativi al 2015 e non può, pertanto, esprimersi su un eventuale miglioramento della situazione.

Sulla base delle considerazioni e dei dati riportati, il NdV segnala che l'attuale sistema di misurazione delle performance - e quindi anche indicatori e target - non solo rischia di svuotare di significato l'intero processo di valutazione ma, trattandosi di un sistema già posizionato sull'eccellenza, impedisce di fatto di individuare un percorso di miglioramento, che deve rappresentare l'obiettivo ultimo e più importante della valutazione.

**Raccomandazioni:** Il NdV raccomanda di 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. Considerando tutti i livelli di pianificazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target (DG, dirigenti, capi servizio, ecc.) il NdV raccomanda, inoltre, un maggior 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. Infine, il NdV, raccomanda una più precisa definizione degli indicatori di risultato funzionale alla loro rilevanza per il sistema nel suo complesso (differenziazione dei pesi).

#### **e. monitoraggio e sistema informativo di supporto**

L'amministrazione da qualche anno realizza un monitoraggio intermedio degli obiettivi dirigenziali e del resto del personale e una revisione di obiettivi, indicatori e livelli di performance qualora si verificano variazioni (per es. modifiche degli obiettivi della *governance*, eventi o cause oggettive), non direttamente controllabili dai singoli. Nel 2015 il monitoraggio intermedio degli obiettivi del PTA è stato realizzato a luglio per i dirigenti e a settembre per tutto il personale tecnico amministrativo dell'Amministrazione Centrale e delle strutture. Con riferimento al ciclo precedente (2014), il monitoraggio intermedio è stato svolto unicamente per i Dirigenti e per gli EP e gli RE nel mese di novembre. L'approvazione del monitoraggio non è avvenuta con una delibera del Consiglio di Amministrazione bensì con un Decreto del Direttore Generale per il monitoraggio obiettivi dirigenti.

Il monitoraggio intermedio finora realizzato e la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati non sono tuttavia supportati da un sistema informativo integrato a sostegno della performance. Mancano al momento sistemi informativi del tipo "Datawarehouse" di Ateneo e cruscotti integrati di monitoraggio e misurazione (esistono strumenti di monitoraggio ma sono settoriali, applicati nell'ambito delle aree di presidio dei dirigenti) che consentano agli organismi e agli uffici deputati alla gestione della performance di effettuare verifiche periodiche e analisi degli scostamenti in modo autonomo e oggettivo.

Un'altra criticità riguarda la rilevazione dei dati funzionale alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi, che spesso poggia sulla richiesta ai valutati stessi dei dati per la misurazione degli indicatori di risultato associati ai loro obiettivi. Infine, si riscontra un problema nella definizione dei target, che, come già rilevato, non risultano ben individuati e quantificati e, quindi, difficili da monitorare.

Il NdV apprezza lo sforzo dell'Amministrazione di ampliare il monitoraggio a tutto il personale tecnico amministrativo, anticipandone, al contempo, significativamente i tempi.

**Raccomandazioni:** il NdV raccomanda di valorizzare maggiormente la funzione del monitoraggio all'interno del ciclo delle performance, migliorandone ulteriormente la tempistica e, a tal fine, raccomanda di 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. Il NdV raccomanda, inoltre, di adottare indicatori quantitativi per la misurazione della performance, individuando valori di partenza e valori target per ciascun indicatore analizzabili anche in una prospettiva storica e di 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.

#### **f. modalità di attribuzione dei giudizi al personale**

Con riferimento alla valutazione dei risultati 2014 – che, come si è detto, sono al momento gli unici disponibili – si registra ancora una non sufficiente differenziazione delle valutazioni attribuite al personale. Tale prassi, come si è detto, neutralizza, di fatto, l'impatto sulla spinta al miglioramento continuo propria dei sistemi di performance e i meccanismi incentivanti alla base del sistema premiale, non rispettando pienamente le disposizioni di D.Lgs. 150/2009. Il sistema così strutturato è particolarmente complesso e

rischia di orientare eccessivamente i risultati della valutazione sull'elemento di premialità economica piuttosto che sulla spinta al miglioramento.

La distribuzione dei risultati delle schede di valutazione 2014 del personale tecnico-amministrativo, distinto per tipologia di categoria e di struttura, nelle fasce di valutazione previste dal modello BSC mostra che, a livello complessivo, il 94% del personale riceve una valutazione che si inserisce nella fascia di punteggio più elevata prevista dal sistema (700-1000 punti), come già evidenziato nella Tabella . Inoltre si rileva che nessuna unità di personale registra un punteggio sotto soglia (0-299), che solo l'1% si colloca tra la soglia e il target (escluso) e che il 4% tra il target e un livello intermedio tra target e l'eccellenza (500-699). Si tratta di un totale complessivo del 5% del personale dell'Ateneo che riceve una valutazione inferiore a 700 su 1.000.

Il sistema di fasce di punteggio e la relativa scala di valutazione è, evidentemente, da rivedere. Nel sistema di valutazione si dovrebbe fare riferimento e utilizzare l'intera gamma di valori disponibili così da garantire una efficace differenziazione dei giudizi, anche scollegandoli dall'elemento di premialità economica.

**Raccomandazioni:** Il NdV raccomanda una revisione del sistema orientata alla semplificazione e alla valorizzazione del merito anche in termini di crescita professionale e non unicamente riferibile all'elemento di premialità economica. In quest'ottica raccomanda di rivedere il sistema di fasce di punteggio e la relativa scala di valutazione e di incoraggiare una più ampia differenziazione dei giudizi in ragione anche di una maggiore tensione al processo di miglioramento della performance e dei servizi offerti piuttosto che al mero raggiungimento formale del target. Il NdV raccomanda, inoltre, in relazione al processo di definizione dei target, di effettuare stime reali dei livelli di performance attesi (ad esempio evitare le sottostime, in modo da rendere facilmente raggiungibile l'obiettivo), di definire valori obiettivo 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).

#### g. utilizzo dei risultati della valutazione.

Un primo e rilevante utilizzo delle valutazioni relative al grado di raggiungimento degli obiettivi riguarda l'erogazione del salario accessorio legato ai risultati della performance: l'indennità di risultato per il personale dirigente ed EP e una quota parte dell'indennità di responsabilità per il personale RE.

Per il personale dirigenziale, le modalità di collegamento tra l'assegnazione delle risorse disponibili per la retribuzione di risultato e la valutazione dei risultati conseguiti dovrebbero essere esplicitate in sede di contrattazione integrativa. In attesa di dotarsi di un modello per la determinazione della retribuzione di risultato e di definire quindi la materia sul piano negoziale, a marzo 2015 il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'applicazione di uno schema distributivo costruito in osservanza dei limiti minimi stabiliti dal CCNL e di quelli massimi previsti dall'art. 45 del D.Lgs. 150/2009, nonché articolato in base alle possibili classificazioni di risultato secondo la metodologia BSC.

Il minimo erogabile per le annualità 2013 e 2014 è stato quindi fissato al 20% della retribuzione di posizione individuale, mentre il massimo erogabile è stato stabilito al 60% della retribuzione di posizione individuale (corrispondente al 30% della retribuzione annua lorda teoricamente erogabile, ottenuta sommando stipendio tabellare, indennità integrativa speciale, retribuzione di posizione massima erogabile come da CCNL vigente); tra i due limiti, sono stati definite 5 fasce di merito, così distribuite come riportato nella Tabella 3.

**Tabella 3 – Valutazione BSC: fasce di merito e retribuzioni di risultato**

Fascia di merito	Valutazione BSC	Retribuzione di risultato
5	0 - 300	20% della retribuzione di posizione
4	301 - 500	Da 20% a 30% della retribuzione di posizione
3	501 - 700	Da 30% a 48% della retribuzione di posizione
2	701 - 900	Da 48% a 57% della retribuzione di posizione
1	901 -1000	Da 57% a 60% della retribuzione di posizione

Fonte: Delibera del C.d.A. del 16.03.2015

In aggiunta ai criteri sopradescritti, la medesima delibera recepisce l'art. 26 comma 3 del C.C.N.L., autorizzando il Direttore Generale a individuare, ogni anno, fra il personale dirigente collocato nelle fasce di merito n. 1 e n. 2, un numero di dirigenti non superiore al 30% dei dirigenti in servizio nell'anno di riferimento, a cui assegnare una retribuzione di risultato aggiuntiva rispetto a quella risultante dalla tabella, fino ad un massimo di un ulteriore 20% della retribuzione di posizione, oltre che in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, anche in relazione ad esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrate.

La delibera risponde quindi alle raccomandazioni già espresse dal NdV, che negli anni precedenti aveva auspicato l'adozione di un meccanismo di collegamento trasparente fra la valutazione delle prestazioni individuali e l'erogazione del trattamento stipendiale incentivante (premierità).

Per il personale EP o con indennità di responsabilità (RE), attualmente il salario accessorio legato ai risultati di performance (indennità di risultato e quota parte di indennità di responsabilità legata ai risultati) viene erogato riconducendo l'attuale sistema (BSC) all'iter procedurale relativo all'erogazione dell'incentivazione già comunicato al personale dell'Ateneo a maggio 2009 e relativo al modello "ante 2010", in quanto iter già reso noto anche in sede di contrattazione decentrata.

Per il personale tecnico-amministrativo l'attuale sistema di incentivazione collegato ai risultati di performance poggia essenzialmente su una serie di istituti regolati mediante la contrattazione integrativa decentrata. In particolare, per l'anno 2015 sono stati siglati due accordi con i quali si definisce che:

- una parte del Fondo comune (27,5%) per l'anno 2015, venga distribuita al personale sulla base della valutazione individuale, avendo come riferimento le schede di valutazione relative all'anno 2014 e stabilendo che il personale con punteggio di valutazione pari o superiore a 700 millesimi riceva un importo maggiorato del 20% rispetto al personale valutato con punteggio inferiore a 700 millesimi;
- l'Indennità Mensile Accessoria per categoria di inquadramento (definita, ai sensi del vigente C.C.N.L., come indennità finalizzata alla promozione del miglioramento dei livelli di efficienza ed efficacia) e la regolamentazione dell'IPO, o Incentivazione Performance Organizzativa, venga erogata al personale su base premiale collettiva: per l'anno 2015 in caso di raggiungimento di risultati positivi da parte dell'Ateneo, quali la classificazione dell'Università di Padova nei primi tre posti della classifica CENSIS 2015/16 Mega Atenei e il conseguimento di un punteggio almeno pari alla media del triennio precedente.

Per quanto riguarda il restante personale il collegamento fra i risultati della valutazione ed il sistema incentivante si è concretizzato negli anni passati anche considerando il risultato derivante dalla valutazione complessivamente raggiunto come uno dei criteri/pesi nell'ambito del processo di progressione economica orizzontale (PEO, l'ultima realizzata riguardava il 2010).

Si rileva quindi che, per il personale tecnico-amministrativo, non c'è un collegamento diretto tra la valutazione e il salario accessorio ma che questa influenzi, indirettamente, e solo in parte, la progressione economica orizzontale.

Non si riscontrano, al momento, ulteriori utilizzi della valutazione. Non vi sono, in particolare, utilizzi della valutazione orientati a una più generale valorizzazione del merito e a una crescita del capitale umano.

**Raccomandazioni:** *il NdV/OIV raccomanda all'Ateneo di 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. Raccomanda, inoltre, come già ricordato, di prevedere un sistema di assegnazione dei punteggi di valutazione per il personale che consenta una maggiore differenziazione dei giudizi. Inoltre, il NdV raccomanda che i risultati della valutazione siano utilizzati anche per impostare politiche di sviluppo e valorizzazione del personale nell'ottica di una crescita del capitale umano disponibile di sviluppo e valorizzazione del personale nell'ottica di una crescita del capitale umano disponibile.*

## **Raccomandazioni finali**

A conclusione dell'analisi, con riferimento ai diversi punti proposti dalle Linee Guida ANVUR 2016, si riassumono di seguito, in forma sintetica, le raccomandazioni del Nucleo di Valutazione:

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

Il NdV raccomanda di:

- 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;
- *legare maggiormente gli obiettivi della performance alle dinamiche economico-patrimoniali* migliorando 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;
- 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;
- 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.

### **b. Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità**

Il NdV raccomanda di:

- 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.

### **c. Modalità di definizione degli obiettivi**

Il NdV raccomanda di:

- 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;
- 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)
- 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.
- 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.

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

Il NdV raccomanda di:

- 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).

### **e. Monitoraggio e sistema informativo di supporto**

Il NdV raccomanda di:

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

#### **f. Modalità di attribuzione dei giudizi al personale**

Il NdV raccomanda di:

- 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).

#### **g. Utilizzo dei risultati della valutazione**

Il NdV raccomanda di:

- 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.