



RELAZIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI

Il presente documento contiene la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni di cui all'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. n. 150/2009.

La Relazione riferisce principalmente sul funzionamento del sistema di gestione della performance nell'anno 2013 (ciclo della *performance* 2013); tuttavia, coerentemente a quanto stabilito dalla delibera n. 23/2013 della CiVIT, il documento individua alcune criticità e miglioramenti concernenti l'annualità in corso (ciclo della *performance* 2014), dandone specifica evidenza.

Il documento è stato redatto dal Nucleo di valutazione che, ai sensi dell'art. 2, comma 2, lettera r) della Legge 240/2010, svolge nelle Università le funzioni richiamate nell'articolo 14 del D.lgs. n. 150/2009. Il Nucleo ha redatto la Relazione in conformità a quanto previsto nelle delibere della CiVIT n. 23/2013 e n. 4/2012. In questo contesto, il ruolo del Nucleo è quello di garantire e monitorare la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, la corretta applicazione della normativa vigente in materia di misurazione e valutazione del personale e delle strutture amministrative.

L'operato del Nucleo si ispira ai principi di indipendenza e imparzialità e la stesura della Relazione risponde ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato. Pertanto, nel documento, il Nucleo riferisce sul funzionamento complessivo del Sistema, mettendone in luce aspetti positivi e negativi. La finalità è quella di evidenziarne i punti di forza e le criticità, per dar modo all'Amministrazione di presentare proposte atte a sviluppare e integrare ulteriormente il Sistema stesso, in una prospettiva di miglioramento continuo.

La Relazione è accompagnata da due allegati che ne costituiscono parte integrante.

Il Nucleo di Valutazione

Data: 30 maggio 2014



INDICE

1	CONSIDERAZIONI DI CARATTERE GENERALE SUL FUNZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	3
2	IL CICLO DELLA PERFORMANCE 2013	4
2.1	Performance organizzativa	4
2.2	Performance individuale	7
2.3	Processo (fasi tempi e soggetti coinvolti)	10
2.4	Infrastruttura a supporto	14
2.5	Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione	14
2.6	Trasparenza e integrità	15
2.7	Definizione e gestione degli standard di qualità	15
2.8	Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.	16
2.9	Proposte di miglioramento del sistema di valutazione e considerazioni conclusive	16
3	PRIMO MONITORAGGIO SULL'AVVIO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE 2014	18
3.1	Premessa	18
3.2	Osservazioni e proposte del Nucleo	19
	ALLEGATO 1: IL MONITORAGGIO SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI RELATIVO AL CICLO DELLA PERFORMANCE PRECEDENTE (ANNO 2013)	21
	ALLEGATO 2: IL MONITORAGGIO SULL'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI E INDIVIDUALI RELATIVO AL CICLO DELLA PERFORMANCE IN CORSO (ANNO 2014)	30



1 CONSIDERAZIONI DI CARATTERE GENERALE SUL FUNZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione delle performance per l'annualità 2013 è stato avviato con l'approvazione del “**Piano delle performance-aggiornamento per l'anno 2013**”, adottato con la Delibera del C.d.A. del 23/07/2013. Il ciclo è dunque partito con un sostanziale ritardo rispetto alla tempistica stabilita dall'art. 10 del D.lgs. n 150/2009, il quale prevede che il Piano sia adottato entro il 31 gennaio di ogni anno. L'aggiornamento del Piano ha sostanzialmente confermato la struttura del documento delle annualità precedenti. Il documento risulta così articolato:

1. Premessa
2. Analisi del contesto esterno
3. Analisi del contesto interno: identità, strutture e Università in cifre
4. Raccordo con i documenti relativi al ciclo di programmazione economico-finanziaria (triennio 2010-2012): coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio
5. La valutazione della performance organizzativa
6. La valutazione della performance individuale
 - a. Aggiornamento dei contenuti del Piano 2011-2013
 - b. Modalità di valutazione 2013
7. Allegati: i) Assetto organizzativo dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti; ii) Obiettivi gestionali prioritari (anno 2013) del Direttore Generale, del personale responsabile di struttura organizzativa, dei segretari amministrativi di dipartimento e del personale appartenente all'area tecnica di cat. EP, titolare di incarico di funzione professionale; iii) Modello scheda di definizione degli obiettivi gestionali

La trasparenza è stata assicurata con la pubblicazione del documento sul sito internet istituzionale dell'Università, nell'apposita sezione denominata “amministrazione trasparente”.

Con riferimento al **Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità** e al **Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale**, nell'annualità 2013 non sono state rilevate novità di rilievo rispetto a quanto evidenziato da questo Nucleo nella sua precedente “Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” (adottata il 22 luglio 2013). In altri termini, il Programma triennale per la Trasparenza e il sistema di misurazione e valutazione della performance non sono stati oggetto di aggiornamento o integrazione nell'anno 2013.



In termini di documenti caratterizzanti il ciclo della performance dell'anno 2013, **non risulta ancora adottata la Relazione sulle performance** relativa all'anno 2013. Nell'annualità 2013, invece, l'Amministrazione ha approvato la Relazione sulla performance 2012 (Delibera C.d.A. del 30/09/2013) che il Nucleo non aveva potuto analizzare nella sua precedente "Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni" del 22 luglio 2013. In merito, il Nucleo ha provveduto a validare la Relazione sulle performance 2012, formulando una serie di rilievi (si rinvia al documento di validazione approvato con prot. n. 1461 del 24/1/2014).

L'amministrazione nel corso del 2013 non ha adottato gli **standard di qualità** (in proposito si veda *infra* il paragrafo 2.7).

Oltre ad analizzare il ciclo della performance 2013, il Nucleo di Valutazione ha provveduto a effettuare un primo monitoraggio in merito **all'avvio del ciclo della performance 2014**. In merito, il Nucleo ha accertato che l'Amministrazione, stante l'insediamento del nuovo Direttore Generale nel corso del mese di gennaio 2014, ha dato formalmente avvio al ciclo della performance 2014 entro il termine previsto del 31 gennaio 2014, con l'adozione di un primo stralcio del Piano della Performance per il quadrimestre 01/11/2014 – 30/04/2014. A tale documento, alla data della presente relazione, come si rinviene dalla documentazione fornita dall'Amministrazione, non hanno ancora fatto seguito però ulteriori documenti e/o aggiornamenti. Rinviando al paragrafo 3 del presente documento le osservazioni puntuali in merito, il Nucleo sottolinea l'importanza di superare in tempi rapidi questa modalità programmatoria, più consona a un periodo transitorio, e adottare la programmazione secondo una logica triennale (Piano della Performance), come previsto dalla normativa vigente.

2 IL CICLO DELLA PERFORMANCE 2013

2.1 Performance organizzativa

Alla luce di quanto previsto nella delibera CiVIT n. 4/2012 e 23/2013, in questa sezione della Relazione, il Nucleo è tenuto a esprimere una valutazione tecnico-metodologica sullo sviluppo della funzione di misurazione e valutazione della performance organizzativa all'interno del Ciclo della Performance dell'Università di Trieste. In particolare devono essere valutati i seguenti aspetti:

- a) adeguatezza della definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target (tenendo conto di quanto previsto dall'art. 5 del D.lgs n. 150/2009 e della Delibera CiVIT 89/2009),



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

- b) adeguatezza delle modalità di misurazione della performance (frequenza e esaustività dei monitoraggi, qualità dei dati in termini di tempestività e affidabilità),
- c) adeguatezza della metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa (criticità legati all'implementazione del modello di misurazione utilizzato dall'amministrazione; condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa; grado di efficacia del sistema adottato, ecc.).

Preliminarmente, occorre precisare che l'oggetto dell'esame del Nucleo è costituito dal Piano della Performance 2011-2013 e dal suo aggiornamento per l'anno 2013.

In merito al primo aspetto - adeguatezza della definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target – il Nucleo conferma le osservazioni già espresse nella sua precedente “Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” del 22 luglio 2013. In particolare rileva quanto segue:

- a.1) Le linee generali di indirizzo e gli obiettivi strategici contenuti nel piano sono chiaramente definiti e sono esplicitamente collegati alla programmazione di settore (documenti programmatici del MIUR). Gli obiettivi strategici soddisfano alcuni dei requisiti previsti dall'art. 5, comma 2, del D.lgs n. 150/2009 e, in particolare, appaiono rilevanti rispetto alle esigenze della collettività e dei principali *stakeholder* istituzionali.
- a.2) Nel Piano della Performance 2011-2013 è contenuta una metodologia generale ispirata al modello del CAF (*Common Assessment Framework*) ma non sono presenti né obiettivi operativi, né veri e propri indicatori e *target*. Tale lacuna risulta colmata parzialmente nell'aggiornamento del Piano relativo all'anno 2013, dove sono stati previsti due allegati (obiettivi gestionali e obiettivi degli uffici) che contengono una serie di obiettivi operativi, con alcuni indicatori, ha consentito di colmare parzialmente tale lacuna. Si rileva però che continuano a non essere individuati i *target*.
- a.3) Gli indicatori contenuti negli allegati all'aggiornamento del Piano relativo all'anno 2013, sono principalmente indicatori di processo (svolgimento di determinate attività). Non sono individuati, invece, indicatori di *outcome*. La specificazione del legame tra gli obiettivi e i relativi indicatori è invece adeguata, e avviene per mezzo di apposite tabelle.
- a.4) La maggior parte degli indicatori previsti nell'aggiornamento del Piano relativo all'anno 2013 non soddisfa i requisiti metodologici previsti dall'art. 5, comma 2, del D.lgs n. 150/2009 e dalla delibera CiVIT n. 89/2010 (schede anagrafiche e relativi test di qualità e



fattibilità). In larga misura gli indicatori sembrano configurarsi come un elenco di attività da svolgere piuttosto che come strumenti di misurazione dell'attività stessa. Potrebbero eventualmente essere assimilabili a indicatori di tipo binario (*on-off*).

In merito al secondo aspetto – frequenza ed esaustività dei monitoraggi, qualità dei dati in termini di tempestività e affidabilità – il Nucleo conferma le osservazioni già espresse nella sua precedente “Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” del 22 luglio 2013. In particolare rileva quanto segue:

- b.1) Da quanto risulta, la frequenza del monitoraggio è su base annuale. In generale, sebbene sia auspicabile una maggiore frequenza (almeno su base semestrale) anche per poter adeguatamente intervenire in caso di disallineamenti rilevanti tra risultati attesi ed effettivi, con attività di accompagnamento e formazione, si tratta comunque di un livello accettabile stando alle prescrizioni normative.
- b.2) La qualità dei dati invece rappresenta un punto di rilevante criticità. Infatti, le lacune metodologiche nella formulazione degli indicatori e l'assenza dei *target*, rendono il monitoraggio del livello di attuazione degli obiettivi poco efficace e affidabile. Da quanto risulta al Nucleo, la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi avviene attraverso la compilazione, da parte di ogni responsabile di unità organizzativa, di una relazione sull'attività svolta, sulla base degli obiettivi assegnati (autovalutazione). L'assenza di adeguati strumenti di misurazione e di processi di verifica esterna (valutazione da parte del superiore, audit esterni) potrebbe, nel concreto, limitare l'efficacia e la piena attendibilità dell'attività di monitoraggio e verifica.

In merito al terzo aspetto - adeguatezza della metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa – il Nucleo conferma i rilievi già espressi nella sua precedente “Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” del 22 luglio 2013. In particolare rileva quanto segue:

- c.1) Il processo di definizione degli obiettivi operativi ha seguito una logica “*bottom-up*”, in quanto risulta che gli uffici interessati abbiano proposto i contenuti degli stessi e la Direzione Generale li abbia sostanzialmente recepiti. Ne consegue che gli obiettivi sono certamente condivisi dal valutato, ma sono potenzialmente esposti a un rischio di autoreferenzialità e di scollamento dalle strategie dell'organizzazione.
- c.2) Il modello di misurazione della performance organizzativa (prima CAF e poi *Balanced Scorecard*) è presente solo ad un livello formale e astratto e risulta, comunque, ancora inattuato.



Alla luce dei criticità esposte, il Nucleo raccomanda di rivedere in maniera radicale la metodologia di misurazione e valutazione delle performance organizzativa, con riferimento al processo di definizione degli indicatori e alla metodologia di individuazione degli indicatori e dei target. In particolare, si suggerisce di dare piena e tempestiva attuazione a quanto previsto dal nuovo Regolamento amministrativo-contabile d'Ateneo, prestando attenzione alle nuove regole tecniche che saranno definite dall'ANVUR in attuazione di quanto previsto dall'art. 56, comma 2, del D.L. 69/2013.

L'intero meccanismo della performance organizzativa, dalla programmazione alla misurazione dei risultati, va dunque implementato. Si richiama, a tal fine, l'attenzione dell'Amministrazione alla necessità di un pronto avvio del controllo di gestione, anche in un'ottica di stretta integrazione tra strumenti gestionali (piano strategico, piano delle performance, bilancio).

A tal proposito il Nucleo di Valutazione sottolinea la grande valenza potenziale dei contenuti del nuovo Regolamento amministrativo-contabile adottato dall'Università, che prevede la formalizzazione del collegamento tra pianificazione strategica e programmazione operativa, tramite l'adozione del piano strategico triennale e del piano degli obiettivi operativi triennale.

Il Nucleo, pur confermando in linea generale i rilievi già espressi nella sua precedente "Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni" del 22 luglio 2013, apprezza le iniziative di miglioramento che l'amministrazione ha posto in atto nel corso dell'annualità 2013.

In particolare, con nota del Direttore Generale del 24/4/2014, al Nucleo è stato comunicato che nel mese di novembre 2013 è stata realizzata una iniziativa di formazione *on the job* volta alla condivisione e al miglioramento del sistema di valutazione. L'iniziativa ha avuto una duplice finalità: a) informare il personale con funzioni di responsabilità in merito ai rilievi del Nucleo di valutazione; b) approfondire le conoscenze relative alle metodologie per una corretta definizione degli obiettivi, indicatori e *target*. In particolare sono stati approfonditi i rilievi del Nucleo relativi alla indeterminatezza di alcuni obiettivi e alla mancanza di target, offrendo ai partecipanti indicazioni di carattere tecnico-metodologico. Al contempo, attraverso l'interazione con e tra i partecipanti, sono emersi, in maniera strutturata, osservazioni, feedback e utili spunti di riflessione per l'Amministrazione in relazione ai fabbisogni formativi e informativi in relazione allo specifico ambito.

2.2 Performance individuale

Alla luce di quanto previsto nella delibera CiVIT n. 4/2012 e 23/2013, in questa sezione della Relazione, il Nucleo è tenuto a esprimere una valutazione tecnico-metodologica sullo sviluppo della funzione di misurazione e valutazione della



performance individuale all'interno del Ciclo della Performance dell'Università di Trieste. In particolare devono essere valutati i seguenti aspetti:

- a) adeguatezza della definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target (collegamento tra gli obiettivi individuali e quelli organizzativi, modalità con cui è avvenuta l'assegnazione degli obiettivi individuali, al grado di utilizzo delle schede di valutazione),
- b) adeguatezza delle modalità di misurazione della performance individuale (modalità di svolgimento del monitoraggio nel corso dell'anno e della raccolta dei dati ai fini della misurazione; le modalità della comunicazione della valutazione finale al valutato, l'effettiva capacità dei valutatori di differenziare i giudizi),
- c) adeguatezza della metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale (grado di condivisione del sistema, collegamento al sistema premiale, modalità di comunicazione).

In merito al primo aspetto - adeguatezza della definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target – il Nucleo conferma i rilievi già espressi nella sua precedente “Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” del 22 luglio 2013. In particolare rileva quanto segue:

- a.1) Il sistema di valutazione della prestazione individuale è stato implementato mediante la graduale introduzione di un sistema di assegnazione di obiettivi operativi a tutto il personale dirigente, responsabile di posizione organizzativa, segretario amministrativo di dipartimento, titolare di funzione professionale (in quest'ultimo caso, relativamente al solo personale di cat. EP). Il Sistema per obiettivi è – allo stato attuale – applicato, esclusivamente, al personale con incarico di responsabilità, stante la mancanza di poste di indennità di produttività da distribuire tra il personale non destinatario di incarichi. Questa circostanza appare fortemente critica, alla luce di quanto disposto dal D.lgs 150/2009 in merito alla necessità di valutare tutto il personale, a prescindere dagli effetti in termini di attribuzione della premialità (la valutazione ha, infatti, come finalità principale quella dello sviluppo professionale e organizzativo).
- a.2) Al momento, il sistema di misurazione e valutazione prevede che la valutazione dell'addetto (personale senza incarico di responsabilità) avvenga solo in occasione della PEO (Progressione Economica Organizzativa), a cui il lavoratore accede su base volontaria (presentando domanda) e in cui, assieme ad altri indicatori (quali la partecipazione ai corsi di formazione, l'anzianità, etc.) viene considerata anche la valutazione dei comportamenti organizzativi da parte del proprio responsabile. Il fatto che attualmente non sia stata prevista per tutto il personale una valutazione su due dimensioni



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

(obiettivi e comportamenti) rappresenta un evidente disallineamento rispetto a quanto previsto dall'art. 9 del D.lgs. n.150/2009.

- a.3) Per quanto riguarda la modalità di determinazione degli obiettivi annuali, il Sistema di valutazione prevede che essi siano determinati secondo una logica a cascata tenendo conto degli obiettivi strategici di Ateneo contenuti nel piano della performance e nel piano strategico. Tuttavia, si rileva che nella sostanza il processo di definizione degli obiettivi ha seguito una logica “*bottom-up*”, in quanto risulta che gli uffici interessati abbiano proposto i contenuti degli stessi, e che la Direzione Generale li abbia sostanzialmente recepiti. Ne consegue che gli obiettivi sono certamente condivisi dalla persona, ma sono potenzialmente esposti a un rischio di autoreferenzialità e di disallineamento con il piano strategico dell'organizzazione.
- a.4) La definizione degli obiettivi (formalizzati nel Piano della performance) appare carente in termini di misurabilità concreta, sotto il profilo dell'individuazione di specifici indicatori per misurarne il raggiungimento. La criticità da segnalare riguarda pertanto le modalità, sotto il profilo tecnico-metodologico, con cui vengono scelti e definiti gli obiettivi, in particolare quando vengono individuati dalla persona stessa e quando esplicitano attività piuttosto che risultati da raggiungere, risultando altresì mancanti indicatori di processo e di risultato.

In merito al secondo e terzo aspetto - adeguatezza della metodologia e delle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale – il Nucleo conferma i rilievi già espressi nella sua precedente “Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” del 22 luglio 2013. In particolare rileva quanto segue:

- b.1) Tra i punti ritenuti non sufficientemente sviluppati, si rilevano l'assenza di previsione di un momento di monitoraggio intermedio dell'andamento delle attività (riferite agli obiettivi), al momento previsto solo come “facoltativo” e, operativamente, non realizzato, nonché l'assenza di previsione di un colloquio annuale di valutazione, orientato a verificare assieme alla persona il livello di raggiungimento degli obiettivi, ad analizzare i punti di miglioramento e a condividere obiettivi e indicatori del ciclo successivo. La compartecipazione degli attori coinvolti è consigliabile proprio per rendere la valutazione un'occasione di confronto e crescita per entrambe le parti.
- b.2) La mancata conclusione della fase di valutazione riferita all'anno 2013 rende impossibile in questa fase esprimere una valutazione sul



grado di differenziazione dei giudizi con riferimento al ciclo della performance 2013.

Alla luce delle criticità esposte, il Nucleo raccomanda di procedere a una sostanziale ridefinizione della metodologia di valutazione individuale. In particolare, si suggerisce di adottare un sistema di valutazione di “tutto” il personale, fortemente orientato allo sviluppo e alla crescita professionale, basato su un modello misto obiettivi e comportamenti e strettamente collegato al piano strategico di Ateneo. A tal fine sarà necessario prestare particolare attenzione agli sviluppi che seguiranno la fase attuativa di quanto disposto dall’art. 56, comma 2, del D.L. 69/2013.

Tra le soluzioni per una migliore definizione degli obiettivi, si suggerisce un dettaglio più puntuale degli indicatori di misura e dei target, onde non lasciare interamente al giudizio soggettivo del valutatore la decisione circa i risultati organizzativi e individuali raggiunti.

Con riferimento al personale valutato, si evidenzia che il sistema integrato di valutazione obiettivi/comportamenti dovrebbe essere esteso quantomeno a tutto il personale con incarico di responsabilità, essendo attualmente limitato a responsabili di unità organizzativa, segretari amministrativi di dipartimento e personale di cat. EP incaricato di funzione professionale.

Si suggerisce, inoltre, di attuare pienamente la previsione di sottoporre a valutazione della prestazione tutto il personale, prevista nel Sistema, ma non ancora attuata, in ragione del processo per *step* di graduale implementazione del Sistema stesso, alla luce della normativa vigente e nell’ottica di una valutazione come processo di miglioramento individuale e organizzativo.

Nel Sistema di misurazione e valutazione, si consiglia, altresì, una migliore esplicitazione della linea delle responsabilità (individuazione valutatori/valutati).

Il Nucleo, pur confermando in linea generale i rilievi già espressi nella sua precedente “Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” del 22 luglio 2013, valuta positivamente la realizzazione dell’iniziativa di formazione *on the job* volta ad una condivisione e miglioramento del sistema di valutazione, già descritta alla fine del paragrafo precedente

2.3 Processo (fasi tempi e soggetti coinvolti)

Alla luce di quanto previsto nella delibere CiVIT n. 4/2012 e 23/2013, in questa sezione della Relazione, il Nucleo è tenuto ad esprimere un giudizio sul processo di funzionamento del Sistema di valutazione sulla base delle evidenze raccolte, che riguardano non solo le fasi e i tempi in cui si articola il ciclo della *performance*, ma anche il ruolo dei soggetti coinvolti, nonché i rapporti tra tali soggetti.



I soggetti principalmente coinvolti nell'attuazione del Ciclo delle performance 2013 sono stati:

- il Consiglio di Amministrazione, che nelle seduta del 23/07/2013 ha dato avvia al ciclo di gestione della performance 2013 (aggiornamento del Piano della Performance 2011-2013);
- Il Nucleo di Valutazione che ha monitorato lo svolgimento del ciclo della performance.
- Il Direttore Generale che ha coordinato il processo di definizione degli obiettivi gestionali e l'assegnazione degli obiettivi individuali.
- I responsabili delle unità organizzativa che hanno proposto gli obiettivi delle strutture ai quali erano preposti e elaborato una relazione consuntiva contenente una descrizione dei risultati ottenuti.

L'Ateneo ha organizzato nel mese di novembre 2013 una interessante iniziativa formativa (laboratori di *performance*) finalizzata ad un maggiore condivisione del sistema (si veda BOX 1).

Box- I Laboratori di performance

I "Laboratori di performance" sono un'iniziativa dedicata ai responsabili del personale tecnico amministrativo ed è stata organizzata al fine di dare riscontro ad alcuni dei rilievi presentati dal Nucleo di valutazione nell'ambito della Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, redatta ai sensi del D.Lgs. 150/09.

Com'è noto, lo scopo della Relazione del Ndv è quello di sottolineare gli elementi di forza e le criticità che emergono nell'applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione adottato dall'Ateneo, al fine di fornire all'Amministrazione elementi per intervenire con opportune azioni di miglioramento che vadano a integrare e sviluppare il Sistema stesso. L'intento è pertanto costruttivo e di stimolo a rendere il più coerente possibile i meccanismi che presidiano alla valutazione della performance.

Obiettivi dei "Laboratori"

Preso atto dei rilievi forniti, l'Amministrazione ha deciso di organizzare i "laboratori di performance" con due obiettivi:

- a) comunicare e informare i diretti interessati circa i rilievi del Nucleo di valutazione, nell'ottica di contribuire a una migliore conoscenza dell'intero ciclo delle performance a tutta l'organizzazione;
- b) fornire ai responsabili alcune indicazioni tecnico-metodologiche per la corretta comprensione delle finalità e degli adempimenti di loro diretto interesse e in particolare per migliorare la rendicontazione degli obiettivi assegnati per l'anno 2013 (delibera del Consiglio di Amministrazione del 23 luglio scorso).

Progettazione

In fase di progettazione si è ritenuto inquadrare i "laboratori di performance" come un'iniziativa formativa non classicamente impostata: era necessario infatti concentrarsi non sul trasferimento di informazioni teoriche, ma sui problemi contingenti delle persone in modo tale che venisse loro fornito un concreto esempio dei rilievi formulati dal Nucleo di Valutazione. Inoltre, risultava importante favorire il più possibile l'interazione sia con il docente che con altri colleghi.

Per questo si è preferito optare per la formula "laboratorio" e non "d'aula" o "plenaria", distribuendo l'iniziativa in più incontri con gruppi ristretti (circa 8-12 persone) composti da responsabili individuati secondo una logica di omogeneità di funzioni. Si è ritenuto di concentrare l'impegno orario in due ore per incontro.

I laboratori sono stati organizzati a integrazione del piano di formazione 2013, come iniziativa rivolta al personale tecnico - amministrativo con obiettivi assegnati per l'anno 2013; la docenza è stata affidata alla d.ssa Maria Lisa Garzitto, che già da due anni collabora con l'Amministrazione per



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

l'implementazione del sistema di valutazione e misurazione del personale tecnico-amministrativo.
I laboratori si sono svolti con il seguente calendario:

GRUPPO	Data	orario
1. Responsabili Uffici di staff dell'Amministrazione centrale	mercoledì 6 novembre	9 - 11
2. Segretari amministrativi di Dipartimento	mercoledì 6 novembre	11.30 - 13.30
3. Responsabili di Centracon	giovedì 7 novembre	9 - 11
4. Responsabili di: Sezione Ricerca e Dottorati Sezione Servizi agli studenti e alla didattica	giovedì 7 novembre	11.30 - 13.30
5. Responsabili di: Divisione Servizi informativi Divisione Edilizia e tecnica	venerdì 8 novembre	9 - 11
6. Responsabili di: Sezione Comunicazione e Relazioni esterne Divisione Risorse umane	venerdì 8 novembre	11.30 - 13.30
7. Responsabili di: Sezione Stipendi e Fiscalità Sezione Programmazione e Bilancio	lunedì 11 novembre	9 - 11
8. Responsabili di: Sezione Servizi economici e contratti Sezione Servizi generali	lunedì 11 novembre	11.30 - 13.30
9. Personale cat. EP dei Dipartimenti con incarichi di funzioni professionali	giovedì 14 novembre	9 - 11

Come si sono svolti i laboratori

La partecipazione all'iniziativa è stata quasi totale (1 assente su circa 80 convocati), a dimostrazione dell'interesse crescente che il personale manifesta su questi temi.

Ogni incontro si sviluppava intorno a una traccia che era la seguente:

- una prima parte in cui venivano brevemente richiamati i principi normativi e metodologici alla base della valutazione della performance individuale;
- successivamente venivano presentate e spiegate le osservazioni prodotte dal Nucleo di valutazione, con particolare riferimento alle criticità riscontrate nel sistema di valutazione per obiettivi, tra cui:
 - Il processo di definizione degli obiettivi operativi ha seguito una logica "bottom-up", in quanto risulta che gli uffici interessati abbiano proposto i contenuti degli stessi e la Direzione Generale li abbia sostanzialmente recepiti. Ne consegue che gli obiettivi sono certamente condivisi dal valutato, ma sono potenzialmente esposti a un rischio di autoreferenzialità e di scollamento dalle strategie dell'organizzazione.
 - La criticità da segnalare riguarda le modalità, sotto il profilo tecnico- metodologico, con cui vengono scelti e definiti gli obiettivi, in particolare quando vengono individuati dalla persona stessa e quando esplicitano attività piuttosto che risultati da raggiungere, risultando altresì mancanti indicatori di processo e di risultato.
 - La definizione degli obiettivi (formalizzati nel Piano della performance) appare carente in termini di misurabilità concreta, sotto il profilo dell'individuazione di specifici indicatori per misurarne il raggiungimento.
 - La qualità dei dati rappresenta un punto di rilevante criticità. Infatti, le lacune metodologiche nella formulazione degli indicatori e la completa assenza dei *target*, rendono il monitoraggio del livello di attuazione degli obiettivi poco affidabile. Da quanto risulta al Nucleo, la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi avviene attraverso la compilazione, da parte di ogni responsabile di unità organizzativa, di una relazione sull'attività svolta, sulla base degli obiettivi assegnati (autovalutazione). L'assenza di adeguati strumenti di misurazione e di processi di verifica esterna (valutazione da parte del superiore, audit esterni) rende piuttosto complessa e non



completamente affidabile l'attività di monitoraggio e verifica.

- Tra le soluzioni per una migliore definizione degli obiettivi, si suggerisce un dettaglio più puntuale degli indicatori di misura e dei target, onde non lasciare interamente al giudizio soggettivo del valutatore la decisione circa i risultati organizzativi e individuali raggiunti.
- nella terza parte dell'incontro si dava spazio alle richieste di chiarimenti e dettagli da parte degli interessati, anche in relazione alle loro schede obiettivi, che venivano discusse ed esaminate una ad una a beneficio di tutto il gruppo.

Osservazioni e feedback dei partecipanti

Rispetto ai contenuti dei laboratori è possibile riassumere alcune ricorrenti osservazioni dei partecipanti:

- le domande che venivano formulate e i commenti espressi a latere esprimevano un diffuso sentimento di disagio per le criticità riscontrate dal Nucleo. In moltissimi casi i dipendenti hanno precisato che, a loro parere, la poca coerenza registrata dal Nucleo tra la formulazione degli obiettivi operativi e gli obiettivi strategici dell'Ateneo è frutto della mancanza di indicazioni precise da parte della Direzione Generale;
- per quanto riguarda i rilievi circa gli errori metodologici nella formulazione degli obiettivi, le persone intervenute hanno trovato utile il chiarimento fornito nella prima parte del laboratorio. Evidenziate le differenze tra obiettivi, attività e indicatori, hanno dimostrato di comprendere le inesattezze commesse da loro stessi nel compilare la scheda obiettivi a suo tempo richiesta; a fronte di ciò è stato chiesto agli uffici, nel caso in cui venisse replicata la richiesta di proporre degli obiettivi individuali per l'anno 2014, di modificare la scheda obiettivi rendendola più funzionale all'individuazione dei dati necessari;
- riscontrata la mancanza di indicatori e target nella gran parte delle schede obiettivi 2013, gli intervenuti hanno dimostrato di essere già in grado di individuare delle misure, seppur semplici, di raggiungimento degli obiettivi, sulla base delle informazioni teoriche fornite in premessa;
- per quanto attiene alle critiche di autoreferenzialità del sistema e l'assenza di adeguati strumenti di misurazione e verifica esterna, i partecipanti hanno segnalato una notevole difficoltà nel relazionare sugli obiettivi raggiunti, difficoltà resa maggiore dalla consapevolezza, acquisita in questi laboratori, di dover utilizzare dati oggettivi a supporto delle proprie affermazioni. Pertanto, così come segnalato anche dal Nucleo di valutazione, è emersa anche dai partecipanti la necessità, ritenuta non più procrastinabile, di attivare un sistema di controllo di gestione che supporti (anche solo parzialmente) il processo di verifica del livello di attuazione degli obiettivi, sottraendoli dall'obbligo di ricorrere all'autovalutazione dei risultati raggiunti, ritenuta a ragione poco affidabile.

A proposito di quest'ultima osservazione si è registrato durante i laboratori l'esigenza dei partecipanti di avere alcuni suggerimenti per la relazione di rendicontazione dei risultati per l'anno 2013 e quindi, nell'esaminare le schede obiettivi in dettaglio, si è provveduto a fornire alcune informazioni su come impostare correttamente la relazione, anche suggerendo i possibili indicatori da utilizzare per comprovare l'attività svolta, senza rischiare di apparire eccessivamente autoreferenziali.

Esiti dell'iniziativa

Complessivamente, si ritiene che l'attività dei laboratori sia stata utile. A supporto di questa affermazione evidenziamo alcuni elementi che ci sembrano significativi:

- nella quasi totalità dei casi i partecipanti hanno dichiarato spontaneamente di valutare l'esperienza formativa in modo positivo, sia per gli aspetti teorici appresi che per i risvolti concreti sull'attività che gli viene richiesta ai fini della valutazione;
- dopo una prima reazione di sorpresa di fronte ai rilievi del Nucleo di valutazione, è prevalso comunque un diffuso impegno finalizzato a capire gli errori, sebbene non imputabili direttamente a loro, e a contribuire nell'individuazione dei possibili interventi correttivi;
- è stato riscontrato un atteggiamento sempre collaborativo, tranne in un unico caso (laboratorio n. 2) in cui sono prevalsi atteggiamenti difensivi;



- nonostante alcune perplessità iniziali, gli intervenuti hanno partecipato in modo attivo alle due ore di impegno richiesto, e in molti casi, si sono trattenuti anche oltre il tempo programmato, dimostrando così un interesse conoscitivo autentico;
- tutti hanno concordato sull'importanza di condividere le informazioni, in modo da favorire il miglioramento complessivo del sistema;
- in quest'ottica e nell'attesa che l'Amministrazione intervenga sul sistema di valutazione con le modifiche strutturali richieste dal Nucleo, in diversi casi è stato chiesto di replicare delle iniziative di formazione su questi temi, al fine di tenere aggiornato il personale coinvolto;
- in particolare, è stato chiesto agli uffici di valutare l'opportunità di riconvocare i laboratori in occasione della redazione delle autovalutazioni sui risultati 2013, per verificare che i rilievi sollevati dal Nucleo di valutazione abbiano ricevuto positiva risposta;
- in maniera unanime i partecipanti auspicano che la Direzione generale dedichi in futuro maggiore attenzione a questi temi, non solo per venire incontro alle segnalazioni del Nucleo di valutazione, ma soprattutto per garantire il necessario coordinamento alle varie fasi del processo di valutazione (dalla proposta/definizione degli obiettivi individuali alla misurazione/valutazione dei risultati raggiunti).

2.4 Infrastruttura a supporto

Considerando l'adozione del nuovo modulo Cineca per la Valutazione della prestazione, e la sperimentazione nell'anno 2012 della procedura PEO in modalità *on line*, la valutazione sul sistema informativo e/o informatico utilizzato dall'amministrazione per la raccolta e l'analisi dei dati oggetto di valutazione della performance è positiva.

In particolare, il modulo Valutazione Cineca, in quanto perfettamente integrabile con gli altri moduli UGOV (gestione organico, contabilità, ..), potrà fornire, a regime, un valido supporto per la gestione dei processi di analisi organizzativa, valutazione, definizione degli obiettivi –anche a livello di performance organizzativa- e liquidazione dei compensi accessori.

Il sistema si è dimostrato piuttosto flessibile: le modifiche all'applicativo, che si sono rivelate opportune a seguito dell'evento di valutazione 2012 effettuato nel mese di settembre/ottobre 2013, sono state poste in essere correttamente dal Cineca, in linea con le richieste, senza costi aggiuntivi.

2.5 Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione

Nel complesso il Sistema non appare efficace nell'orientare i comportamenti del vertice politico-amministrativo e della dirigenza, nonché le decisioni di carattere strategico e/o operativo. A giudizio del Nucleo ciò dipende principalmente dalle lacune evidenziate nell'ambito della presente relazione.

Una valutazione certamente positiva riguarda le iniziative dell'Ateneo in materia di rilevamento della soddisfazione degli studenti.



2.6 Trasparenza e integrità

Con nota del Direttore Generale del 28 maggio 2014 (prot. n. 10782), l'Amministrazione ha comunicato al Nucleo di Valutazione un rendiconto delle iniziative in materia di trasparenza, integrità e lotta alla corruzione, realizzate dall'Ateneo nel corso del 2013.

Sul fronte degli adempimenti in materia di trasparenza, l'Ateneo è stato impegnato nell'adeguamento della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale alle prescrizioni contenute nel D.lgs. 33/2013. In primo luogo, si è proceduto ad una completa riorganizzazione della struttura della sezione del sito web, secondo le indicazioni previste dall'allegato A del D.lgs. 33/2013. Successivamente, sono state pubblicate le diverse informazioni previste, tenendo conto dei requisiti di ordine tecnico richiesti in merito al formato di pubblicazione dei dati. Il livello di automatizzazione informatica dei processi di pubblicazione dei dati è sufficientemente elevato. In merito alla completezza dei dati, il Nucleo di valutazione ha prodotto due attestazioni, rispettivamente in data 30/09/2013 e 31/01/2014, secondo i modelli previsti nelle Delibere Civit-ANAC n. 71/2013 e n. 77/2013. Il Piano Triennale della trasparenza 2011-2013 non è stato oggetto di aggiornamenti nel corso del 2013.

2.7 Definizione e gestione degli standard di qualità

Sebbene l'Ateneo non abbia definito gli standard generali di qualità per i propri servizi, ha, tuttavia, predisposto alcune Carte dei servizi in settori particolarmente sensibili (biblioteche e sportello disabili, servizi informatici). In particolare i documenti rilevanti, pubblicati nella sezione amministrazione trasparente del sito web, sono:

- La Guida dello studente
- Regolamento del Sistema Bibliotecario di Ateneo, comprensivo del documento che stabilisce i requisiti minimi previsti per ogni servizio nelle biblioteche e nei punti biblioteca
- Carta dei servizi dello Sportello Disabili
- Politica per la Qualità della Formazione di Ateneo
- Carta dei servizi "Servizi informativi - CENTRACON"

Inoltre, l'Università di Trieste rileva e elabora sistematicamente le opinioni sull'attività didattica degli studenti frequentanti. Nel rispetto dei requisiti di trasparenza (previsti dall'art.3 del decreto ministeriale 22 settembre 2010, n.17), è pubblicata per ciascun anno accademico, una sintesi dei risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti che evidenzia le percentuali di risposta aggregate a livello di facoltà e il livello di soddisfazione degli studenti per ciascun corso di studio. Sono



altresì disponibili le opinioni degli studenti iscritti a corsi/scuole di dottorato.

2.8 Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.

L'attività di monitoraggio del Nucleo si è basata in primo luogo sull'esame puntuale di tutta la documentazione rilevante e in particolare dei seguenti documenti:

- Il Piano triennale della Performance di Ateneo per il triennio 2011–2013 e l'aggiornamento dello stesso per l'anno 2013.
- Il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità per il triennio 2011 – 2013, e i relativi documenti recanti gli stati di attuazione dello stesso.
- Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.
- Le note del Direttore Generale del 24/4/2014 (prot. n. 8629) e del 28 maggio 2014 (prot. n. 10782).

Oltre all'esame documentale sono stati condotti alcuni incontri (nelle seguenti date: 27 marzo 2014, 15 aprile 2014, 23 maggio 2014,) con il Direttore Generale o l'Ufficio Relazioni Sindacali, Sviluppo Organizzativo e Valutazione, al fine di discutere delle evidenze raccolte e ottenere ulteriori evidenze.

2.9 Proposte di miglioramento del sistema di valutazione e considerazioni conclusive

In esito alle considerazioni sopra esposte, il Nucleo di Valutazione ritiene necessario un tempestivo intervento dell'Amministrazione finalizzato a:

- la formulazione di obiettivi triennali operativi, coerenti con gli obiettivi strategici, da adottare per l'avvio del nuovo ciclo;
- l'identificazione di indicatori e target, per permettere l'accertamento di risultati con criteri di misurazione (che può essere anche qualitativa) adeguati sotto il profilo tecnico/metodologico;
- l'armonizzazione delle metodologie di valutazione del personale con incarico, estendendo il conferimento degli obiettivi anche agli incaricati di funzioni specialistiche, con relativa valutazione dei risultati, a fianco di quella dei "comportamenti";
- l'effettiva applicazione della diffusione a tutto il personale della valutazione della prestazione, in una logica di miglioramento a lungo termine e di condivisione fra responsabili di struttura e personale assegnato, del raggiungimento dei risultati;
- l'introduzione del colloquio di valutazione come momento di condivisione e di confronto sui risultati conseguiti e i punti di miglioramento;



- la migliore definizione dei contenuti del Sistema di Valutazione, in particolare sul processo di valutazione della performance individuale (valutatori, valutati, correlazione con il sistema premiale) e sulle funzionalità dell'applicativo di supporto alla valutazione.
- la definizione delle Performance organizzative ed individuali attraverso il perfezionamento del processo partecipativo "bottom-up" già adottato mediante un'analisi critica delle proposte e degli obiettivi individuando in tal modo possibili ambiti di miglioramento di efficienza e di efficacia.

Considerando l'importanza di rendere il Sistema di Valutazione uno strumento efficace sia per una rendicontazione puntuale dei risultati raggiunti sia per una valorizzazione del personale basata sul merito, il Nucleo sottolinea la valenza della formazione come strumento di accompagnamento verso una cultura organizzativa coerente con tali valori. In tal senso, si suggerisce di continuare l'esperienza dei laboratori che, dalle informazioni raccolte, sembra aver avuto un riscontro molto positivo tra il personale coinvolto e ha fornito utili spunti di riflessione all'Amministrazione.

Il Nucleo auspica altresì che siano avviati i processi del controllo di gestione e di programmazione previsti nel nuovo regolamento amministrativo-contabile, e che sia predisposto quanto prima il Piano Strategico di Ateneo, utile ai fini del corretto avvio del ciclo della performance, della rendicontazione e della predisposizione della Relazione annuale sul funzionamento del Sistema.



3 PRIMO MONITORAGGIO SULL'AVVIO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE 2014

3.1 Premessa

Negli ultimi anni, l'Università ha dovuto affrontare un periodo di forte cambiamento, dovuto *in primis* all'introduzione della c.d. Legge Gelmini e all'esigenza di affrontare un impegnativo sforzo di ripensamento e rivisitazione del proprio assetto e della *governance*. In questo scenario, nel corso del 2013, l'Ateneo è stato oggetto dell'avvicendamento degli Organi istituzionali, del Magnifico Rettore (1 agosto 2013), dello stesso Nucleo di Valutazione, oltreché del Direttore Generale (20 dicembre 2013). Ciò ha determinato uno slittamento generale delle scadenze previste relativamente ai processi di programmazione pluriennale dell'Ateneo.

Come comunicato al Nucleo di Valutazione dal Direttore Generale (note del 24 aprile 2014 e del 28 maggio 2014), l'impostazione della Direzione Generale è quella di armonizzare il ciclo della performance con il ciclo strategico e gestionale dell'Ateneo, intervenendo in maniera organica sulle criticità evidenziate dal Nucleo nell'ambito della funzione di monitoraggio.

In tale ottica, la Direzione Generale ha proceduto, innanzitutto, ad elaborare il Piano della Performance, a stralcio per il quadrimestre 1/1/2014-30/4/2014 e, nell'ambito di tale documento, ha previsto la definizione del sistema complessivo di scelte strategiche che costituiranno la base di riferimento per la elaborazione dei piani e programmi di Ateneo, e in particolare del Piano delle Performance 2014-2016 a cui seguiranno gli obiettivi operativi.

Il 24 febbraio e il 28 marzo 2014 sono state assunte dal Consiglio di Amministrazione le deliberazioni inerenti la programmazione triennale MIUR 2013-2015 (ex D.M. n. 827 del 15.10.2013), gli indirizzi per il piano quinquennale delle risorse umane 2014-2018 e la programmazione triennale del fabbisogno di personale 2013-2015, funzionali alla definizione del Piano Strategico di Ateneo. Con la nota del 28 maggio 2014, il Direttore Generale ha ulteriormente comunicato al Nucleo che:

- nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 27 giugno 2014 sarà portata all'attenzione del Consiglio la proposta di Piano strategico di Ateneo.
- Entro la stessa data, la Direzione Generale ritiene di poter presentare una proposta di disegno di macro-organizzazione dell'assetto dell'Ateneo, unitamente all'assetto delle responsabilità.



In questo contesto, l'adozione del Piano della Performance 2014-2016 avverrà prevedibilmente subito dopo l'approvazione del Piano Strategico di Ateneo e, dunque, nel mese di luglio 2014.

Per ciò che concerne le iniziative in materia di prevenzione della corruzione, l'Università ha provveduto a nominare, con decreto n. 90 del 24 gennaio 2014, il Direttore generale, dott.sa Maria Pia Turinetti di Priero, responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Con delibera del Consiglio di Amministrazione del 31 gennaio 2014 è stato approvato il Piano triennale di prevenzione della corruzione. Infine con DR 21 maggio 2014 è stato adottato il Codice di Comportamento dell'Università degli Studi di Trieste, in adempimento a quanto disposto dall'art. 54, comma 5, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Infine, l'Ateneo ha adottato, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 31 gennaio 2014, il Piano triennale per la trasparenza e l'integrità.

Si segnala, infine, che il Nucleo ha avviato le attività di rilevazione del benessere organizzativo (ex. D.Lgs.150/2009 art.14, comma 5) che si concluderà, prevedibilmente, entro il mese di giugno 2014.

3.2 Osservazioni e proposte del Nucleo

Il Nucleo apprezza il significativo impulso impresso all'attività istruttoria alla predisposizione del Piano della Performance e, più in generale, alla implementazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. Permane tuttavia, ancora una situazione di ritardo su alcune fasi del ciclo della performance 2014. In particolare:

1. Non è stato ancora adottato il Piano della Performance 2014-2016 nella sua versione definitiva, ma solo sotto forma di stralcio per il quadrimestre 1/1/2014-30/4/2014 a cui non sono seguiti ulteriori aggiornamenti.
2. Non si è ancora proceduto a effettuare un aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. Questo aggiornamento appare necessario ed urgente alla luce delle criticità riscontrate e esposte nei precedenti paragrafi.
3. Non si è ancora proceduto all'assegnazione degli obiettivi individuali.

Nel complesso, il ritardo appare riconducibile alla particolare situazione di incertezza e transizione sotto il profilo istituzionale e organizzativo, descritta in precedenza. Nonostante le comprensibili motivazioni, il Nucleo ritiene opportuno segnalare l'assoluta necessità di procedere, senza ulteriori rinvii, all'avvio del ciclo della performance 2014, a cominciare dall'approvazione del Piano della Performance.

Con riferimento al metodo di lavoro il Nucleo condivide l'impostazione di fondo espressa dal Direttore Generale (note del 24 aprile 2014 e del 28 maggio 2014) di ricercare una forte integrazione tra i diversi strumenti di programmazione, attraverso lo



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

strumento del Piano Strategico e di collegare il ciclo della performance al processo di riorganizzazione in atto.

Inoltre, il Nucleo apprezza l'impegno espresso dal Direttore Generale a un pieno recepimento dei rilievi tecnici formulati dal Nucleo nell'ambito del presente documento (obiettivi, indicatori, target e sistema di valutazione).



Allegato 1: Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente (anno 2013)

A. Performance organizzativa				
A.1. Qual è stata la frequenza dei monitoraggi intermedi effettuati per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi?		<input checked="" type="checkbox"/> Nessuna <input type="checkbox"/> Mensile <input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Altro		
A.2. Chi sono i destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio? (possibili più risposte)		<input type="checkbox"/> Organo di vertice politico-amministrativo <input type="checkbox"/> Dirigenti di I fascia e assimilabili <input type="checkbox"/> Dirigenti di II fascia e assimilabili <input type="checkbox"/> Stakeholder esterni <input type="checkbox"/> Altro		
A.3. Le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi intermedi hanno portato a modificare gli obiettivi pianificati a inizio anno?		<input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici <input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi operativi <input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici e operativi <input type="checkbox"/> No, nessuna modifica <input type="checkbox"/> No, non sono state rilevate criticità in corso d'anno		
B. Performance individuale				
B.1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?				
	personale in servizio (valore assoluto)	personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto)	Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
Dirigenti di I fascia e assimilabili	0	0	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
Dirigenti di II fascia e assimilabili	0	0	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
Direttore generale	1	1	Assegnati dal CdA	



Non dirigenti (al 31/12/2013)	721	79	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input checked="" type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
-------------------------------	-----	----	---	---

B.2. Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?

	Si	No	(se no) motivazioni
Dirigenti di I fascia e assimilabili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Dirigenti di II fascia e assimilabili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Direttore Generale e Non dirigenti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sebbene sia coerente con il Sistema, si segnalano comunque alcune limitazioni

C. Processo di attuazione del ciclo della *performance* Struttura Tecnica Permanente (STP)

C.1. Quante unità di personale totale operano nella STP?	(valore assoluto) 5
C.2. Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze economico-gestionali?	(valore assoluto) 0
Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze giuridiche?	1
Quante unità di personale hanno prevalentemente altre competenze?	4
C.3. Indicare il costo annuo della STP distinto in:	
Costo del lavoro annuo (totale delle retribuzioni lorde dei componenti e degli oneri a carico dell'amm.ne4)	E. 91475,00
Costo di eventuali consulenze	0
Altri costi diretti annui	
Costi generali annui imputati alla STP	



<p>C.4. La composizione della STP è adeguata in termini di numero e di bilanciamento delle competenze necessarie? (possibili più risposte)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> la STP ha un numero adeguato di personale <input type="checkbox"/> la STP ha un numero insufficiente di personale <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze adeguate in ambito economico-gestionale <input checked="" type="checkbox"/> la SPT ha competenze insufficienti in ambito economico-gestionale <input checked="" type="checkbox"/> la SPT ha competenze adeguate in ambito giuridico <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze insufficienti in ambito giuridico</p>
--	---

4 Nel caso in cui una o più unità di personale siano dedicate a tempo parziale alle attività della STP, il relativo costo deve essere proporzionato in funzione del FTE corrispondente (per esempio, se su base annua un'unità di personale impiega il 30% del suo tempo in attività della STP e il suo costo annuo è di 30.000€, il relativo costo del lavoro annuo da prendere in considerazione per il computo totale sarà di 30.000€ * 30% = 9.000€).

D. Infrastruttura di supporto Sistemi Informativi e Sistemi Informatici	
D.1. Quanti sistemi di Controllo di gestione (CDG) vengono utilizzati dall'amministrazione?	0

SEZIONE E)

E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazioni

E.1.a. Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati

Tipologie di dati	Disponibilità del dato	Trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione	Pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente"	Trasmissione ad altri soggetti (laddove effettuata)
Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione



			sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	
--	--	--	---	--

5 Per la compilazione di questa sezione fare riferimento alle istruzioni di dettaglio riportate in seguito.

Consulenti e collaboratori	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare) inserimento diretto in banca dati	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivi o <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto: Corte dei Conti; b) modalità di trasmissione cartacea; c) frequenza della trasmissione ND N.B.: i dati relativi ai contratti dei Consulenti e collaboratori dovranno essere indicati nel Monitoraggio del lavoro flessibile (anno 2012) della Funzione pubblica che sarà attuato tramite PerlaPa
Dirigenti	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio o <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; Funzione Pubblica inserimento in Perla PA b) modalità di trasmissione; telematica c) frequenza della trasmissione ND



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; Funzione Pubblica b) modalità di trasmissione; Inserimento banca dati Perla PA c) frequenza della trasmissione 15 gg conferimento incarico e 30 giugno anno successivo
Bandi di concorso	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input checked="" type="checkbox"/> Altro : pubblicazione diretta sul sito Concorsi gare e consulenze e all'Albo di Ateneo	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito	Specificare: a) soggetto; Dipartimento Funzione pubblica (per mobilità ex art. 34 bis Dlgs 165/2001); Ministero della giustizia per pubblicazione in Gazzetta b) modalità di trasmissione – cartaceo e informatico c) frequenza della trasmissione ND
Tipologia Procedimenti	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione



			procedura automatizzata	
Bandi di gara e contratti	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono per le gare di norma di importo < 20.000 € <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata per le gara di norma di importo \geq 20.000 €	<input type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input checked="" type="checkbox"/> Altro : inserimento autonomo dei dati nella banca dati, c.d.: “Profilo committente”	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione Pluralità di soggetti che trasmettono i dati con modalità telematica ad una pluralità di soggetti istituzionali diversi, ad inizio e fine gara, ed una volta all’anno.
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione

E.2. Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio

N.B.: laddove le responsabilità variano a seconda delle tipologie di dati, indicare il soggetto che svolge l’attività con riferimento al maggior numero di dati.



Selezionare le attività svolte dai soggetti sottoindicati	Raccolta dei dati	Invio dei dati al responsabile della pubblicazione	Pubblicazione dei dati online	Supervisione e coordinamento dell'attività di pubblicazione dei dati	Monitoraggio
Dirigente responsabile dell'unità organizzativa detentrici del singolo dato	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No
Responsabile della gestione del sito web (laddove presente)	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No
Responsabile della trasparenza	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
OIV	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro soggetto (Ufficio di Staff Archivio generale, trasparenza e supporto all'anticorruzione)	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No

E.3. Monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall'OIV

N.B.: laddove il monitoraggio varia a seconda delle tipologie di dati, indicare il modello relativo al maggior numero di dati

Oggetto del monitoraggio	Modalità del monitoraggio	Estensione del monitoraggio	Frequenza del monitoraggio	Comunicazione degli esiti del monitoraggio (Indicare il soggetto cui sono comunicati gli esiti)	Azioni correttive innescate dagli esiti del monitoraggio (Illustrare brevemente le azioni)



Strutture centrali	<input checked="" type="checkbox"/> Avvenuta pubblicazione e dei dati <input checked="" type="checkbox"/> Qualità (completezza, aggiornamenti e apertura) dei dati pubblicati	<input checked="" type="checkbox"/> Attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazione e dei dati <input type="checkbox"/> In modo automatizzato o grazie ad un supporto informatico <input checked="" type="checkbox"/> Verifica su sito <input type="checkbox"/> Altro	<input type="checkbox"/> Sulla totalità dei dati <input checked="" type="checkbox"/> Su un campione di dati	<input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Annuale <input checked="" type="checkbox"/> Altro (nelle tempistiche richieste dall'ANAC)	_____	_____
--------------------	--	---	--	--	-------	-------

E.4. Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente"

	Presenza: Sì/No (+ eventuali note di commento)
Sistemi per contare gli accessi alla sezione	si
Sistemi per contare gli accessi ai singoli link nell'ambito della sezione	si
Sistemi per quantificare il tempo medio di navigazione degli utenti in ciascuna delle pagine web in cui è strutturata la sezione	no
Sistemi per verificare se l'utente consulta una sola oppure una pluralità di pagine web nell'ambito della sezione	no
Sistemi per verificare se l'utente sta accedendo per la prima volta alla sezione o se la ha già consultata in precedenza	no
Sistemi per verificare la provenienza geografica degli utenti	si
Sistemi per misurare il livello di interesse dei cittadini sulla qualità delle informazioni pubblicate e per raccogliere i giudizi	no
Sistemi per la segnalazione, da parte degli utenti del sito, di ritardi e inadempienze relativamente alla pubblicazione dei dati	Si (segnalazione via e-mail al webmaster riferimento presente su tutte le pagine)
Sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione	(segnalazione via e-mail al webmaster riferimento presente su tutte le pagine)
Pubblicazione sul sito dei dati rilevati dai sistemi di conteggio degli accessi	no
Avvio di azioni correttive sulla base delle proposte e delle segnalazioni dei cittadini	Attualmente nessuna segnalazione

--



F. Definizione e gestione degli standard di qualità	
F.1. L'amministrazione ha definito standard di qualità per i propri servizi all'utenza?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì (limitatamente a Servizi informativi Centracon e Settore disabili) <input type="checkbox"/> No
F.2. (se sì a F.1) Sono realizzate da parte dell'amministrazione misurazioni per il controllo della qualità erogata ai fini del rispetto degli standard di qualità?	<input type="checkbox"/> Sì, per tutti i servizi con standard <input type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi con standard <input checked="" type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi con standard <input type="checkbox"/> No
F.3. (se sì a F.1) Sono state adottate soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, delle procedure di indennizzo e delle <i>class action</i> ? (possibili più risposte)	<input type="checkbox"/> Sì, per gestire reclami <input type="checkbox"/> Sì, per gestire <i>class action</i> <input type="checkbox"/> Sì, per gestire indennizzi <input type="checkbox"/> No
F.4. (se sì a F.1) Le attività di cui alle domande precedenti hanno avviato processi per la revisione degli standard di qualità?	<input type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi da sottoporre a revisione <input type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi da sottoporre a revisione <input type="checkbox"/> No, nessuna modifica <input type="checkbox"/> No, nessuna esigenza di revisione



Allegato 2: Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso (ANNO 2014)⁷

⁷ Per esempio, il monitoraggio effettuato nell'anno 2014 riferisce sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali avvenuta nell'anno 2014.

1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?				
	personale in servizio (valore assoluto)	personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto)	Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
Dirigenti di I fascia e assimilabili	0	0	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
Dirigenti di II fascia e assimilabili	0	0	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
Direttore Generale	1	1	Assegnati dal CdA	
Non dirigenti (alla data del 1/1/2014)	721	0	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
2. Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?				
	Si	No	(se no) motivazioni	
Dirigenti di I fascia e assimilabili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	
Dirigenti di II fascia e assimilabili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	
Direttore Generale e Non dirigenti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sebbene sia coerente con il Sistema, si segnalano comunque alcune limitazioni	