



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA**

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2013

(ai sensi dell'art.14, c.4, lettere a) del D.Lgs. n.150/2009)

Delibere nn. 4/2012, 6/2013 e 23/2013 della CIVIT

INDICE:

1. PRESENTAZIONE

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET

2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - Allegato 1 sezione A

2.3 MODIFICHE APPORTATE AI PROCESSI DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET - Allegato 1 sezione B;

3.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI) - Allegato 1 sezione C

5. INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO - Allegato 1 sezione D

6. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE – Allegato 1 sezione E

7. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITA' – Allegato 1 sezione F

8. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

9. DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

1. PRESENTAZIONE

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo - NVA (che, ai sensi della L. 240/2010, assolve le funzioni relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale e che ai sensi della Delibera CIVIT n. 9/2010 assume funzioni di OIV) ha elaborato la presente relazione secondo quanto disposto dall'art.14, c. 4 lettere a) e g) del D.Lgs. n. 150/2009 e seguendo le linee guida delle Delibere CIVIT nn. 4/2012, 6/2013 e 23/2013.

Nella relazione l'OIV riferisce sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza ed Integrità dei controlli interni dell'Università di Padova relativamente al Ciclo della performance 2013, evidenziandone le criticità ed i punti di forza, al fine di presentare proposte per un suo ulteriore sviluppo ed integrazione. Il NVA ha monitorato il percorso intrapreso dall'Ateneo nell'ambito della gestione del Ciclo della performance ed in particolare i processi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

L'operato del NVA si ispira ai principi di indipendenza ed imparzialità e la stesura del presente documento risponde a principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

Costituisce parte integrante della presente relazione l'Allegato 1 relativo al monitoraggio effettuato sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni.

Vengono inoltre trasmessi, contestualmente alla presente Relazione, l'Allegato 2 (Delibera CIVIT n. 23/2013) relativo al monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali del ciclo della *performance* in corso - anno 2014 e l'Allegato 3 (Delibera CIVIT n. 23/2013) relativo al monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi per l'anno 2012 (ultimo anno disponibile).

Per la redazione di tale relazione il NVA ha preso in considerazione per l'anno 2013 i seguenti documenti: il Sistema di misurazione e valutazione della performance (aprile 2011), il Piano della Performance 2013-2015, la Validazione della Relazione sulla Performance 2012, la Relazione sul Funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – 2012, il Programma per la trasparenza e l'integrità – 2014-2016 che ha tenuto conto degli adeguamenti al D.Lgs. n. 33/2013.

Ha inoltre preso atto dell'approvazione in CdA del 16/12/2013 del Piano triennale di Prevenzione della Corruzione 2014-2016, ai sensi della legge 190/2012, del documento "Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova" e dell'aggiornamento del Piano della Performance per l'anno 2014 (2014-2016) approvato in CdA in data 14/04/2014.

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET

La definizione degli obiettivi strategici e degli indicatori di risultato per l'anno 2013 è contenuta nel Piano della Performance 2013-2015 approvato dal Consiglio di Amministrazione a luglio 2013.

Il processo di programmazione strategica, che rappresenta il quadro di riferimento per l'identificazione degli obiettivi, anche operativi, dell'amministrazione, ha riguardato le seguenti fasi:

- 1) formulazione della visione e della missione;
- 2) definizione delle aree strategiche dell'Ateneo;
- 3) per ogni area, individuazione delle linee di programmazione strategica, che rappresentano le linee guida alle quali l'Ateneo intende fare riferimento;
- 4) articolazione delle linee di programmazione strategica in obiettivi per la performance organizzativa di Ateneo;
- 5) definizione degli obiettivi dirigenziali collegati agli obiettivi strategici (performance individuale);
- 6) definizione di indicatori per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici e dirigenziali.

Con riferimento al 2013, le linee di programmazione strategica dell'Ateneo sono state formulate sulla base delle seguenti aree di riferimento: ricerca, didattica, sostenibilità del sistema e delle infrastrutture. La loro individuazione ha avuto come riferimento il D.M. 50/2010 "Definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2010-2012", la Relazione del Magnifico Rettore per l'inaugurazione del 790° anno accademico, unitamente alle relazioni sulle Attività e Progetti per l'anno accademico 2012/13 dei Prorettori e Delegati del Rettore.

La performance dell'Ateneo ed il raggiungimento dei risultati relativi a tali linee di programmazione strategica – descritte analiticamente nel Piano della Performance 2013-2015 – sono stati collegati ad un insieme di indicatori globali, la cui misurazione e valutazione permetterà di evidenziare, nel tempo, gli ambiti di miglioramento dell'Ateneo nello svolgimento della propria missione e nelle relative funzioni di supporto.

Rispetto alla rispondenza ai requisiti metodologici previsti dall'art.5 del D.Lgs. 150/09 l'Ateneo, anche per la performance organizzativa, ha proseguito nel percorso di affinamento relativo alla definizione di obiettivi specifici e misurabili, riferiti ad un arco di tempo determinato.

Il Nucleo, apprezza l'impegno dell'Ateneo che si è dotato di un documento di Programmazione Strategica pluriennale (approvato a dicembre 2013), di cui si tratterà nel prosieguo; rileva tuttavia, che, per quanto riguarda in particolare la coniugazione degli obiettivi strategici nel Piano della Performance, tale percorso possa essere ulteriormente migliorato relativamente a:

- idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione;
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il Nucleo osserva che nel 2013 è proseguito il coinvolgimento dei Dirigenti nella definizione degli indicatori globali e nella ricerca di un collegamento organico fra linee strategiche e obiettivi dirigenziali. Il coinvolgimento si è manifestato, successivamente, più tangibile nella fase di misurazione degli indicatori globali.

Si osserva però che la presenza di indicatori di outcome è ancora limitata. Questo elemento può essere imputato alla mancanza di una formale mappatura degli stakeholders interni ed esterni, alla conseguente difficoltà di un loro coinvolgimento sistematico sia nella definizione degli obiettivi, sia nella definizione di standard di qualità di servizi particolarmente rilevanti rispetto ai bisogni e alle esigenze espresse dal territorio.

Si rileva, inoltre, che nel 2013 non sono stati definiti i livelli di performance da raggiungere relativamente alle linee strategiche: gli indicatori non presentano infatti livelli-obiettivo di performance e non hanno un andamento definito, anche a motivo del fatto che l'Ateneo non dispone di una adeguata serie storica di dati. Per il 2014 tuttavia il Nucleo rileva che nel Piano della Performance 2014-2016 sono rappresentati alcuni indicatori che hanno la funzione di misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti. In alcuni casi non si tratta di indicatori veri e propri ma di indicazioni sul presidio del raggiungimento degli obiettivi: si condivide, infatti, la scelta dell'Amministrazione in relazione ad un necessario approfondimento dedicato alla individuazione e alla declinazione degli indicatori più idonei per la misurazione dei risultati.

Con riferimento al 2014 e in una prospettiva di medio termine, il NVA valuta positivamente la scelta dell'Ateneo di voler migliorare il processo di definizione delle linee strategiche di Ateneo, costituendo nei primi mesi del 2013 la "Commissione per la proposta di un Documento Strategico di Ateneo" che ha concluso i propri lavori nell'estate del 2013 proponendo al Magnifico Rettore un documento di programmazione strategica per il triennio 2014-2016, approvato dal Consiglio di Amministrazione a fine 2013; tale documento programmatico ha rappresentato un importante riferimento per la predisposizione del Piano delle Performance 2014-16 recentemente approvato (16/04/2014).

A tale proposito, il Nucleo ribadisce la necessità di coinvolgere i diversi organi di Ateneo e i Dirigenti: solo in questo modo le linee strategiche definite (e i relativi indicatori per la misurazione dei risultati) potranno essere legate alla missione dell'Ateneo ed organicamente raccordate con tutti gli strumenti di programmazione definiti (nei settori relativi a: Bilancio, Personale, Edilizia, Trasparenza, Didattica, Ricerca...). Molto utile potrebbe essere una presentazione e discussione di tale documento sia con interlocutori esterni sia con le diverse componenti interne in momenti seminariali per raccogliere osservazioni ed istanze.

2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - Allegato 1 sezione A

Per quanto riguarda la misurazione degli indicatori globali legati agli obiettivi strategici si nota che tale misurazione viene effettuata in parte attingendo a banche dati e ad altre fonti informative a disposizione del Servizio Controllo di Gestione ed in parte richiedendo i dati necessari ai Dirigenti delle diverse aree.

Il previsto avvio del nuovo sistema di contabilità economico e patrimoniale e l'introduzione della contabilità analitica, è slittato al 2015, per scelta dell'Ateneo, come tra l'altro di diversi altri Atenei di dimensioni simili a Padova, e comunque sulla base di obiettive difficoltà tecniche: il Nucleo auspica che per tale periodo si proceda ad implementare anche un Datawarehouse di Ateneo che consenta al Servizio Controllo di Gestione di disporre, in modo più sistematico e con maggiore autonomia, dei dati necessari per le misurazioni.

Il Nucleo rileva che attualmente la misurazione della performance organizzativa 2013 è stata avviata e alla data di stesura di questa Relazione, è in corso.

In merito all'adeguatezza dei monitoraggi intermedi, nel 2013, visti i tempi con cui la pianificazione degli obiettivi si è conclusa (con l'approvazione del Piano della Performance a luglio 2013 previa modifiche a settembre 2013), non è stato possibile avviare un'attività sistematica di monitoraggio con reportistica relativa agli esiti del monitoraggio stesso.

Il Nucleo ha, quindi, continuato a verificare l'avanzamento del Ciclo della performance, mettendo in atto le azioni (incontri con il Direttore Generale e i Dirigenti, con il Magnifico Rettore, richieste di relazioni...) finalizzate alla predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione del 2013 e del Documento di Validazione della Relazione sulla performance 2012.

E' stato effettuato inoltre il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso per l'anno 2013 (inviato all'ANVUR e all'ANAC a settembre 2013) e per l'anno 2014 (Allegato 2 Delibera CIVIT n. 23/2013).

In aggiunta, per quanto di propria competenza, a partire dal 2013, nell'ottica del miglioramento continuo e sulla base dell'esperienza acquisita, il Nucleo ha deciso di strutturare le proprie attività di monitoraggio e di rendere più regolare il flusso di informazioni di cui necessita per svolgere il suo ruolo, chiedendo alla Direzione Generale dell'Ateneo di ricevere con cadenza periodica documenti di Stato Avanzamento Lavori. Tale scelta ha effettivamente già portato ad ottimizzare il flusso di informazioni rendendolo più efficace e tempestivo.

Il suggerimento del Nucleo di presidiare maggiormente la tempistica relativa alla pianificazione, ridimensionandola a favore della gestione e del monitoraggio, per prevedere ed effettuare opportuni momenti di verifica periodica del raggiungimento degli obiettivi al fine di attivare i necessari interventi correttivi, risulta attuato all'inizio del 2014, anche se nel 2013 si sono confermate le criticità sui tempi già evidenziate.

Con riferimento al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art.8 D.Lgs. 150/09) il NVA apprezza quanto realizzato dall'Ateneo sul tema, auspica che tale impegno continui e che l'istituzione e l'attivazione dei nuovi organismi (CUG, Commissione di parità, Osservatorio per le pari opportunità) consenta un proficuo lavoro in una logica di integrazione e sinergia tra le diverse componenti interne che si occupano delle tematiche delle pari opportunità e al contrasto di qualsiasi forma di discriminazione.

2.3 MODIFICHE APPORTATE AI PROCESSI DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Come già precisato al paragrafo 2.2, con l'obiettivo di migliorare il processo di definizione e condivisione degli obiettivi strategici di Ateneo, alla fine del 2013 l'Ateneo ha approvato il proprio documento di Programmazione Strategica per il triennio 2014-2016.

Il Nucleo apprezza che nel 2012-2013 l'Ateneo abbia rinnovato la propria adesione all'8^a edizione del Progetto di benchmarking Good Practice con l'obiettivo di incentivare un monitoraggio costante della performance organizzativa ed un miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia dei propri servizi amministrativi. Il Nucleo apprezza la scelta dell'Ateneo di coinvolgere nel progetto anche i Dipartimenti ed i Centri che per la prima volta hanno partecipato, al pari dell'Amministrazione Centrale, alle rilevazioni di efficienza e di efficacia, consentendo così di disporre a livello aggregato di un confronto più significativo con gli altri atenei, nonché di ottenere dati sui risultati e livelli di performance organizzativa che considerano l'apporto fornito dalle risorse umane, finanziarie e strumentali impiegate dall'intero Ateneo. Il benchmarking che, al termine del progetto, è stato realizzato su indicatori di efficienza, di efficacia percepita e oggettiva, ha consentito all'Ateneo di mettere in evidenza i propri punti di forza e di riflettere sulle criticità nella gestione dei servizi di supporto al fine di attivare opportune azioni di miglioramento finalizzate non solo al migliore utilizzo delle risorse ma anche all'aumento dei livelli di qualità delle prestazioni rese agli utenti.

Il Nucleo, inoltre, apprezza la buona partecipazione del personale docente (31,6%) e tecnico-amministrativo (41,1%) alle indagini di customer satisfaction realizzate nell'ambito del progetto e auspica che tali importanti strumenti di indagine e verifica della percezione della qualità dei servizi siano sviluppati e utilizzati con maggiore sistematicità dall'Ateneo.

L'adesione alla 9^a edizione del progetto in esame per gli anni 2013-2014 permetterà all'Ateneo di disporre di strumenti di analisi globali (Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Centri) maggiormente precisi rispetto all'edizione precedente, e potrà favorire la definizione e la realizzazione di piani di miglioramento della qualità dei servizi più integrati e coordinati fra tutte le strutture dell'Ateneo.

Con riferimento all'estensione alle strutture decentrate del Sistema di misurazione e valutazione della performance, più volte auspicato dal Nucleo di Valutazione, nel 2013 è stata data applicazione alla Delibera n. 254/12 del Consiglio di Amministrazione del 17/12/2012 "Sperimentazione della valutazione del personale tecnico amministrativo" (per i dettagli della Delibera si rinvia alle sezioni successive).

Nella consapevolezza che la definizione di adeguati livelli di performance organizzativa per i Dipartimenti è un processo di rilevanza strategica, il Nucleo, auspica un raccordo e la coerenza fra i diversi sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale presenti in Ateneo, anche in relazione alla Programmazione strategica ed in collegamento con il Piano della Performance.

Il Nucleo suggerisce una particolare attenzione nell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione, definito nel 2011, alla realtà delle strutture dipartimentali tenendo conto, con specifico riferimento alla valutazione della performance individuale, della peculiarità delle figure amministrative a supporto delle strutture stesse.

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nel 2013, il Sistema di valutazione attraverso la definizione di obiettivi di performance individuale, con metodologia BSC (Balanced Scorecard), già applicato a partire dal 2012 per il Direttore Generale e per i Dirigenti, è entrato a regime, dopo un anno di sperimentazione, anche per i Capi servizio, il personale di categoria EP e con indennità di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, del Centro servizi informatici di Ateneo e del CAB (Centro di Ateneo per le Biblioteche).

Si rileva che per l'avvio del Sistema si sono verificati ritardi rispetto a quanto programmato nella fase di assegnazione degli obiettivi, nel monitoraggio e nella fase di valutazione finale che è stata avviata nei primi mesi del 2014.

Il processo di misurazione e valutazione prevede uno schema di obiettivi a cascata che consente di valutare il personale con responsabilità riconosciute anche rispetto al contributo ai risultati globali dell'amministrazione nonché a quelli della propria unità organizzativa.

Per il personale tecnico amministrativo dell'Amministrazione Centrale e delle strutture decentrate si prevedeva, per il 2013, l'applicazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione, ma non è stato possibile a motivo dell'approvazione in CdA della citata Delibera n. 254/2012 che si è inserita nel sistema già presente con nuove indicazioni riferite alla valutazione degli obiettivi e comportamenti del PTA.

Il Nucleo ha espresso alcune perplessità in relazione ai possibili rischi generati in merito sia all'applicazione della sperimentazione del sistema di valutazione della Delibera CdA n. 254/2012 stessa (ampia percentuale attribuita ai risultati di struttura alla valutazione del PTA e all'indicatore di presenza/assenza, possibile non rispetto della cascata degli obiettivi nell'applicazione della sperimentazione alle strutture decentrate) sia alla prevista integrazione di più sistemi nello stesso periodo di valutazione.

Il NVA, dunque, valuta positivamente la decisione dell'Ateneo (Vd. Delibera CdA del 19 maggio 2013), di applicare nel 2014, a conclusione della sperimentazione per il PTA previsto dalla Delibera CdA n. 254/2012 e della temporanea integrazione di più sistemi di valutazione nell'anno 2013, il Sistema di misurazione e valutazione a regime così come previsto per tutte le categorie di personale dell'Amministrazione Centrale e delle strutture periferiche.

3.1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET - Allegato 1 sezione B;

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi è avvenuta secondo il processo descritto nel Piano della performance 2013-2015, nel quale sono riportati nel dettaglio gli obiettivi dirigenziali per il 2013 ed i relativi indicatori di risultato.

Per quanto riguarda l'individuazione degli obiettivi si è adottata la metodologia della Balanced Scorecard (BSC). Per ogni posizione di responsabile è prevista una scheda che specifica obiettivi, criteri di misura e target. Lo sviluppo delle schede segue una logica del tipo "top down" (dall'Ateneo, alla Direzione Generale, alle diverse Aree organizzative e ai diversi Servizi) e deve garantire la coerenza verticale e orizzontale degli obiettivi secondo una logica "a cascata".

Nello specifico il modello ha trovato applicazione nella stesura delle schede obiettivi delle Aree dirigenziali dell'Amministrazione Centrale con l'inserimento, oltre agli obiettivi gestionali, anche di comportamenti organizzativi. La scheda obiettivi di riferimento di ciascuna Area è stata ridefinita mantenendo una parte relativa al contributo al raggiungimento degli obiettivi della Direzione Generale (sezione 1), una parte dedicata agli obiettivi gestionali dell'Area (sezione 2) e un'ultima parte dedicata ai comportamenti organizzativi (sezione 3).

Nel 2013 tale metodologia è stata applicata a regime dopo un anno di sperimentazione anche ai Capi servizio e ai titolari di posizioni di responsabilità dell'Amministrazione Centrale.

Per quanto riguarda l'assegnazione degli obiettivi nel 2013 è stata sufficientemente presidiata la fase di condivisione della cascata degli obiettivi, anche se la tempistica inizialmente programmata non è stata sempre rispettata.

Dalle informazioni raccolte dal NVA risulta che la quota di personale a cui sono stati affidati gli obiettivi tramite colloquio (e che hanno controfirmato la scheda obiettivi per quanto riguarda i Dirigenti) è compresa fra il 50% e il 100% del personale. Per quanto si riferisce al personale non Dirigente la presenza contemporanea di due sistemi di valutazione ha comportato un'assegnazione di obiettivi che si può stimare tra il 50% e il 100%. Per quanto riguarda l'assegnazione di obiettivi al PTA si rimanda, in ogni caso, a quanto precisato al punto 3.2.

Relativamente alla tempistica si rileva che il principio della "cascata degli obiettivi" richiede, per la sua corretta applicazione, che la pianificazione degli obiettivi di ciascun livello si possa concludere a condizione che sia conclusa la pianificazione del livello superiore. Questo comporta un forte presidio dei tempi di pianificazione, misurazione e valutazione.

Queste premesse e l'esperienza acquisita inducono a rilevare la necessità di rivedere la tempistica generale del processo di pianificazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, che è stata a suo tempo prevista valutando la necessità di un'eventuale spostamento ad aprile della fase di pianificazione e a giugno-luglio delle fasi di misurazione e valutazione. Il NVA rileva che, per il 2014 vi è stato un effettivo miglioramento per la fase di pianificazione degli obiettivi dei Dirigenti con l'approvazione del Piano della Performance 2014-2016 ad aprile 2014.

Per quanto riguarda il collegamento fra obiettivi organizzativi e individuali nel 2013 tale collegamento è stato ricercato e, in molti casi, garantito. Vista la presenza di 3 (su 8) Dirigenti in aspettativa con conseguente interim su 2 Aree (Finanza e Didattica), permane ancora, per il 2014, il rischio di un meccanismo per cui è difficile distinguere il ruolo di valutato e valutatore che può essere fonte di distorsioni valutative.

3.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nei documenti relativi allo stato di avanzamento dei lavori del Ciclo della performance forniti dalla Direzione Generale vengono descritti i processi di misurazione e valutazione degli obiettivi individuali. Anche per il 2013 la misurazione degli indicatori della sezione 2 della scheda di ciascun Dirigente avverrà, come per alcuni indicatori globali (performance organizzativa), utilizzando le banche dati disponibili al Servizio Controllo di Gestione e altre fonti informative disponibili in Ateneo, ma anche richiedendo ai diretti

responsabili dei servizi i dati che erano utili alla misurazione, in attesa di implementare un sistema informativo integrato (DWH) di Ateneo. La misurazione della sezione 1 della scheda di valutazione avviene in automatico, mentre la misurazione della sezione 3 avviene a cura del valutatore (per i Dirigenti è il Direttore Generale).

Il processo di misurazione degli obiettivi descritto nei documenti di SAL della Direzione Generale, mette in evidenza che anche nel caso della performance individuale risulta necessario presidiare ogni fase di misurazione e valutazione dei risultati ai diversi livelli, con l'obiettivo di disporre dei risultati intermedi e finali in tempo utile per la fase di pianificazione degli obiettivi per l'anno successivo.

Il Nucleo raccomanda una costante attenzione nella fase di definizione degli indicatori di risultato, che devono essere coerenti con l'obiettivo, misurabili senza eccessivi dispendi di risorse e devono consentire di valutare con correttezza il raggiungimento dell'obiettivo. Evidenzia, inoltre, anche in questo ambito, la necessità di definire e attuare i monitoraggi intermedi, al fine di correggere in itinere eventuali anomalie o distorsioni verificate. Il NVA apprezza il fatto che a novembre 2013 è stato effettuato il monitoraggio intermedio degli obiettivi dei Dirigenti 2013 per permettere un'eventuale ridefinizione di obiettivi e livelli di performance.

Per quanto riguarda il processo di valutazione il NVA prende atto che le relative attività riferite al 2013 sono state avviate nei primi mesi del 2014 e sono in corso di completamento.

Per quanto riguarda la valutazione del personale tecnico amministrativo dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e dei Centri, si applicherà, come previsto, la sperimentazione della Delibera CdA n. 254/2012.

Si ricorda che nel corso del 2013, in merito alla pianificazione e alla valutazione del PTA (ad esclusione degli EP e RE, per i quali si applicherà il modello BSC) tale Delibera e il successivo Decreto del DG del 25/03/2013 prevedono di:

- sperimentare il sistema previsto dalla Delibera CdA n. 254/2012 per il PTA dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e dei Centri;
- proseguire con il sistema di valutazione sulla base della BSC per Dirigenti, Capi servizio, EP e PTA con responsabilità dell'Amministrazione Centrale compresi Centro di Ateneo per le biblioteche ed il Centro servizi informatici di Ateneo;
- avviare la sperimentazione con il sistema BSC con EP ed RE delle strutture decentrate.

Il NVA ha rilevato e fatto presente all'Amministrazione che tale situazione può creare problemi non solo nella fase di gestione della pianificazione degli obiettivi ma anche nella fase di misurazione e valutazione se non vengono attentamente precisate a valutatori e valutati i diversi passaggi tra un sistema e l'altro. E' stato suggerito un attento monitoraggio in tutto il 2013 e una valutazione attenta a conclusione del processo valutativo su vantaggi e svantaggi di tale modo di procedere.

Il Nucleo, infine, prende atto della Relazione sulla sperimentazione della valutazione del PTA recentemente presentata al Consiglio di Amministrazione del 19/05/2014, che ne ha deliberato il completamento e la relativa conclusione, stabilendo l'utilizzo della metodologia BSC per tutto il personale nel 2014, come da Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato nel 2011.

In merito all'assenza di collegamento diretto fra i sistemi di valutazione del personale ed il sistema incentivante, confermata anche dal recente monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi per l'anno 2012 – Allegato 3 (Delibera CIVIT n. 23/2013), il Nucleo evidenzia nuovamente, per i Dirigenti e per il PTA, tale carenza e suggerisce all'Ateneo di definire al più presto il necessario legame tra valutazione e premio a conferma della coerenza che deve essere ricercata e perseguita nelle diverse politiche di gestione del personale dell'Ateneo.

Il NVA richiama l'attenzione dell'Amministrazione sulla necessità di realizzare un'indagine sul personale dipendente “volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale” ai sensi dell'Art.14 comma 5 del D.Lgs. 150/2009. Tale indagine potrà essere impostata sulla base del modello fornito da Civit (ora ANAC). Tale modello prevede una rilevazione distinta tra rilevazione stress lavoro-correlato e rilevazione sul benessere organizzativo. Il progetto sulla rilevazione stress lavoro-correlato (già realizzato per il personale dell'Amministrazione Centrale ed in corso per il personale delle strutture Dipartimentali e Centri) risponde solo in parte alla realizzazione dell'indagine che il NVA è tenuto a curare. Si dovrà quindi considerare la necessità di avviare, ad integrazione di quella già realizzata, un'indagine specificamente indirizzata al tema del benessere e al grado di condivisione del sistema di valutazione.”

4. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI) - Allegato 1 sezione C

Nel corso del 2012 l'Ateneo ha formalizzato al Nucleo di Valutazione il Processo di gestione del Ciclo della Performance, con la volontà di definire, anche nel dettaglio: le fasi del processo stesso, le singole attività previste per ogni fase, l'individuazione dei soggetti che svolgono tali attività ed il loro ruolo nel processo, i tempi di realizzazione delle attività e di conclusione del processo stesso.

Come già esposto nella Relazione sul Funzionamento complessivo del Sistema 2012, il Nucleo raccomanda nuovamente il necessario rispetto della tempistica prevista nello schema di processo: alla luce della recente esperienza relativa alla conclusione del Ciclo 2012, così come rappresentata dalla Relazione sulla Performance 2012, risulta ancora un notevole ritardo soprattutto nella fase di pianificazione degli obiettivi, a tutti i livelli (strategici, dirigenziali e per i capi servizio – personale con responsabilità), ritardo che si riverbera negativamente nelle successive fasi di misurazione e valutazione dei risultati, penalizzando i momenti di monitoraggio e quelli eventuali di ripianificazione degli obiettivi e di ridefinizione dei risultati attesi.

La cascata degli obiettivi, infatti, rappresenta un efficace principio di pianificazione, misurazione e valutazione della performance, a condizione che vi sia una costante attenzione (nonché un rigoroso rispetto) dei tempi previsti di attuazione, con la previsione di tempi di “tolleranza” accettabili e gestibili senza eccessivi oneri.

Il mancato monitoraggio della tempistica prefissata per la gestione delle diverse fasi del Ciclo della Performance 2012 ha rappresentato una criticità, che sembra, tuttavia, in fase di superamento a seguito dell'approvazione del Piano delle Performance 2014-2016 ad aprile del corrente anno. Il NVA raccomanda

un maggiore presidio anche delle successive fasi di misurazione e valutazione della performance, compresa la fase della distribuzione della premialità.

Il NVA ritiene, inoltre che il processo di gestione del ciclo della performance debba essere comunque necessariamente monitorato ed eventualmente, con l'esperienza acquisita nelle singole fasi, possa essere nel 2014 rivisto e perfezionato.

Per quanto riguarda la Struttura Tecnica a supporto delle attività dell'OIV anche nel 2013 le responsabilità e le funzioni di tale organismo sono state assunte dall'Ufficio di Supporto al NVA - Servizio Controllo di Gestione. Le attività e le funzioni relative alla performance individuale sono gestite dall'Area Organizzazione e Personale ed in particolare dal Servizio Valorizzazione del personale che mantiene un raccordo costante con l'Ufficio di Supporto (vedi sezione C, Allegato 1).

Per le attività legate al Programma della Trasparenza l'Ufficio di Supporto al NVA si è raccordato con altri servizi dell'Ateneo. La predisposizione del Programma Triennale è stata realizzata dal Responsabile della Trasparenza, dal Servizio Controllo, qualità e trasparenza dell'azione amministrativa a cui il NVA e l'Ufficio di Supporto hanno fatto costantemente riferimento.

Il NVA prende atto che a ottobre 2013 il Direttore Generale già Responsabile per la Trasparenza è stato nominato Responsabile della prevenzione della corruzione e che a seguito di tale nomina è stato individuato un Referente con funzioni di coordinamento di tutte le attività relative alla trasparenza e prevenzione della corruzione dell'amministrazione Centrale e delle strutture e il Servizio Controllo, qualità e trasparenza dell'azione amministrativa è stato trasformato in Servizio Trasparenza e Prevenzione della Corruzione in staff al Direttore Generale.

5. INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO - Allegato 1 sezione D

In merito all'adeguatezza dei sistemi informativi e informatici di supporto al funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, allo stato attuale non esiste un collegamento strutturato e diretto fra il sistema di controllo di gestione ed il sistema di valutazione.

Il Nucleo ribadisce quanto già esposto in diverse occasioni e cioè che un buon sistema informativo e informatico a supporto di tutta l'amministrazione per la gestione, la raccolta e l'analisi dei dati acquista un ruolo strategico.

Dato che anche per gli obiettivi 2013 la misurazione degli indicatori globali legati agli obiettivi strategici e individuali è effettuata in parte attingendo a banche dati e ad altre fonti informative a disposizione dell'Amministrazione ed in parte richiedendo i dati necessari ai Dirigenti delle diverse aree, il NVA auspica che si proceda ad implementare al più presto un Datawarehouse di Ateneo e alla realizzazione di cruscotti direzionali a supporto della pianificazione, della programmazione, del controllo di gestione e del controllo strategico e che permetta di disporre, in modo più sistematico e con maggiore autonomia, dei dati necessari per le misurazioni.

Come già anticipato più sopra, il previsto avvio per il 2014 della contabilità economico e patrimoniale e della contabilità analitica, è slittato al 2015. Alla luce dell'introduzione di tale contabilità tutto il sistema di controllo di gestione (ma anche il controllo strategico, nonché i sistemi di contabilità economico e analitica, a cui si auspica venga data specifica rilevanza) dovrà essere rivisitato e riprogettato sulla base dei nuovi sistemi informativi contabili dell'Ateneo.

A parere del Nucleo, tuttavia, prima di implementare un Datawarehouse di Ateneo che si fondi su nuovi DataMart (contabili e del personale) è necessario che sia i nuovi sistemi informativi contabili (U-Gov) sia quelli relativi al personale (CSA), siano a regime.

La maggiore integrazione prevista con gli altri sistemi informativi degli studenti e della ricerca nell'ambito del sistema complessivo U-Gov rappresenta un aspetto di fondamentale importanza e da presidiare con cura, anche per realizzare una concreta integrazione fra il ciclo del bilancio ed il Ciclo della performance.

6. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE – Allegato 1 sezione E

Il Nucleo di Valutazione considera positivamente lo sforzo dell'Ateneo nell'adeguarsi alle nuove disposizioni del D.Lgs. 33/2013 che hanno imposto una nuova riorganizzazione delle categorie di informazioni che rientrano nell'obbligo di pubblicazione sul sito istituzionale di Ateneo e un adeguamento del Programma della Trasparenza: il documento per il triennio 2014-2016 ha tenuto conto di tali disposizioni.

Si rinvia al paragrafo 9 per ulteriori considerazioni.

Con riferimento ai sistemi informativi ed informatici a supporto dell'attuazione del Programma Triennale della Trasparenza ed integrità di cui alla sezione E- Allegato 1, il NVA ha raccolto informazioni dal Responsabile della Trasparenza e dagli uffici preposti.

Nel corso del 2013 è stato realizzato uno sforzo notevole per avviare la raccolta, sistematizzazione e pubblicazione dei dati previsti dalla normativa. Si può notare che:

- per quanto riguarda i sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati, risulta che per quasi tutte le tipologie di dati esiste una banca dati unica, la trasmissione dei dati avviene in modalità telematica e che la pubblicazione è per accesso diretto o attraverso link alle banche dati di archivio. Per gli incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti e sovvenzioni e contributi economici esiste un'ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione di tali dati sul sito. Il grado di apertura delle banche dati di archivio per la pubblicazione dei dati è cambiato rispetto al 2012 e vede un grado medio per le tipologie di dati relativi a consulenti e collaboratori e alle tipologie di procedimenti ed è diventato di grado alto per bandi di gara e contratti.
- per quanto riguarda il modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio, risulta consistente il coinvolgimento del Dirigente dell'unità organizzativa detentrica del singolo dato e del Responsabile della trasparenza, del Referente del Responsabile trasparenza e anticorruzione e del Responsabile del Servizio trasparenza e prevenzione corruzione (in tutte le fasi). Per quanto riguarda il Responsabile della gestione del sito web il coinvolgimento riguarda la fase di

pubblicazione dei dati ed il monitoraggio, mentre la responsabilità dell'OIV si limita al solo monitoraggio della pubblicazione dei dati.

- per quanto riguarda la rilevazione degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente" si nota un'evoluzione molto positiva rispetto al 2012 nello sviluppo dei sistemi per garantire un'attenta verifica qualitativa e quantitativa degli accessi da parte degli utenti.
- per quanto riguarda il monitoraggio sulla pubblicazione dei dati da parte dell'OIV il processo, a cadenza semestrale, ha avuto ad oggetto la verifica della pubblicazione e della qualità dei dati prevalentemente attraverso la consultazione del sito web ma anche tramite colloqui ed incontri con i responsabili della sezione "Amministrazione Trasparente" ai quali sono stati comunicati anche gli esiti del monitoraggio stesso.

7. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITA' – Allegato 1 sezione F

Nel corso del 2013 l'Ateneo ha proseguito nella costruzione di un sistema di monitoraggio degli standard di qualità portando avanti le due azioni intraprese nel corso del 2012. In particolare:

- la Commissione incaricata di predisporre le linee guida per la costituzione del Presidio della qualità dell'azione amministrativa gestionale (D.R. 199/2012 del 18/01/2012), a seguito dell'approvazione del documento di linee guida della qualità (novembre 2012), ha costituito, con l'intento di avviare operativamente i lavori del suddetto Presidio, un gruppo di progetto di sperimentazione sul processo di incoming internazionale: i risultati di tale progetto e le linee guida per l'ottimizzazione del processo analizzato sono state presentate al Magnifico Rettore ed al CdA (che le ha approvate in data 22/07/2013) e successivamente presentate al NVA (26/09/2013).
- il gruppo di lavoro incaricato di redigere le linee guida per la stesura delle Carte dei servizi ed uno schema per la predisposizione di carte dei servizi per l'Amministrazione Centrale ha concluso i suoi lavori a dicembre 2013 con l'approvazione di tali documenti da parte del Consiglio di Amministrazione a marzo 2014. Tali Linee guida, come deliberato, saranno adottate dall'Ateneo e, il 2014, vedrà coinvolti nel processo di realizzazione della Carta dei Servizi l'Area Organizzazione e Personale e il Centro di Ateneo per le Biblioteche.

Per quanto riguarda il primo punto il NVA apprezza il lavoro svolto e sollecita una forte attenzione da parte dell'Ateneo al tema del miglioramento della qualità amministrativa e gestionale e raccomanda un continuo e forte coinvolgimento di tutte le componenti interne.

Sottolinea la necessità di costituire e collocare nella struttura organizzativa il Presidio di Qualità amministrativa e gestionale e di garantire nelle fasi di implementazione delle linee guida e delle attività di tale Presidio un forte commitment da parte dei vertici dell'Amministrazione ed una diffusione capillare (che vedrà il Presidio Qualità come principale attore del cambiamento) dei principi e delle metodologie di miglioramento della qualità (prendendo come riferimento quanto realizzato nel progetto di sperimentazione).

Per quanto riguarda il secondo punto, il Nucleo auspica la pronta applicazione ed estensione a tutte le strutture dei modelli di Carte dei servizi ora a disposizione dell'Amministrazione, così che la definizione di

standard di qualità diventi presto un processo strategico per l'Ateneo. Raccomanda, infine, che si proceda ad una mappatura delle strutture o dei servizi che hanno ottenuto una certificazione di qualità, anche a livello europeo, o che comunque abbiamo definito standard di qualità dei servizi, in modo da diffondere e trasferire le buone pratiche in tutta la realtà universitaria patavina.

8. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Quanto esposto nelle sezioni precedenti mette in evidenza una situazione in cui la gestione del Ciclo delle performance nell'Ateneo nel 2013 è ancora un percorso non completamente a regime.

Il 2012, così come esposto nella precedente Relazione del NVA, ha rappresentato il primo anno in cui alcune attività hanno trovato una realizzazione concreta: l'esplicitazione di un processo per la gestione del Ciclo della performance, la definizione di obiettivi dirigenziali maggiormente legati a linee di programmazione strategica, la misurazione della performance individuale per i Dirigenti sulla base di obiettivi e indicatori condivisi, la proposta di valutazione del Direttore Generale effettuata sulla base di una scheda obiettivi e con indicatori sufficientemente precisi.

Il 2013 si rivela ancora un anno di assestamento e di sperimentazione: l'applicazione della Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 254/2012, ad esempio, in tema di valutazione del personale tecnico e amministrativo di fatto ha imposto all'Ateneo un parziale "cambio di rotta" con la necessità di coordinare tre diversi modelli di misurazione e valutazione. Come già accennato, alcune attività avviate nel 2012 avrebbero potuto essere maggiormente monitorate e perfezionate (ad. esempio, il processo di gestione del ciclo della performance, la pianificazione, la misurazione e la valutazione). Si confermano, in questa sede, le criticità già esposte, sulle quali il Nucleo auspica una celere soluzione.

A parere del Nucleo la gestione del Ciclo della performance rappresenta un fattore culturale oltre che gestionale e non si intravede ancora un modello organico e strutturato in cui i risultati misurati con riferimento alla performance organizzativa e individuale costituiscano un punto di riferimento e una guida per implementare effettive azioni di miglioramento realizzabili anche nel breve-medio termine.

Si evidenzia, d'altra parte, una situazione in cui i risultati del processo e le criticità emerse nel corso delle attività, sono stati considerati e valutati per implementare la ridefinizione del processo stesso o sue specifiche parti.

Il Nucleo vede, tuttavia, per il 2014 un'apertura dell'Ateneo al superamento di alcuni dei punti di criticità: l'adozione del documento "Obiettivi e linee strategiche dell'Università di Padova", la recente approvazione del Piano delle Performance 2014-2016, la riorganizzazione complessiva della gestione della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

9. DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

Il Nucleo di Valutazione nel corso del 2013 ha continuato a svolgere il suo compito di monitoraggio dell'applicazione del D.Lgs. 150/2009 da parte dell'Ateneo, agendo con impegno e dando un positivo impulso alla effettiva realizzazione di alcune fasi importanti della gestione del Ciclo della performance evidenziandone le criticità ed i punti di forza, al fine di presentare proposte e suggerimenti per un suo ulteriore sviluppo e integrazione nell'ottica del miglioramento continuo del processo.

In relazione al miglioramento del ciclo di gestione della performance, in occasione dell'elaborazione della Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni- 2012 (luglio 2013) il NVA ha rilevato l'importanza di alcuni aspetti, quali: avere a disposizione un Piano Strategico che rappresenti il quadro di riferimento per la definizione degli obiettivi; responsabilizzare sempre di più tutti i soggetti coinvolti; elaborare piani di miglioramento continuo da implementare e monitorare; rafforzare il processo di definizione a cascata degli obiettivi dei Dirigenti e del restante personale; mantenere costante l'attenzione agli obiettivi della Trasparenza e prevenzione della corruzione definiti nei relativi Piani e Programmi approvati a fine 2013. Ha rilevato inoltre l'esigenza di programmare attività progettuali che consentano di estendere il Sistema di misurazione e valutazione anche alle strutture decentrate e al personale che in esse opera e di rafforzare le azioni per un raccordo tra i diversi strumenti di pianificazione strategica e programmazione e controllo presenti in Ateneo.

Seguendo le disposizioni normative, a settembre 2013 e a gennaio 2014, il NVA ha inoltre preso in esame la rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal Responsabile della trasparenza (Direttore Generale) mediante l'apposita griglia di rilevazione e ha effettuato la propria verifica di conformità sulla pubblicazione di ciascun dato ed informazione sul portale web di Ateneo alla voce "Amministrazione Trasparente", concludendo tale verifica con l'attestazione della veridicità e dell'attendibilità di quanto pubblicato al 31/12/2013. Il NVA apprezza che l'Ateneo si stia impegnando per sopperire alle carenze relative a indisponibilità di dati e informazioni su alcuni temi strategici inizialmente individuate. Importante risultato di tale azione è la recente approvazione del Regolamento sui procedimenti amministrativi (fine aprile 2014).

Il Nucleo di Valutazione considera positivamente lo sforzo dell'Ateneo nell'applicazione delle nuove disposizioni dettate dal D.Lgs. 33/2013 che hanno imposto una nuova riorganizzazione delle categorie di informazioni che rientrano nell'obbligo di pubblicazione sul sito istituzionale di Ateneo e che hanno portato all'approvazione del Programma della Trasparenza 2014-2016.

Il Nucleo apprezza inoltre, e prende atto che tale novità ha già contribuito a tale impulso positivo, che l'Ateneo, come già detto più sopra, abbia provveduto alla nomina del Responsabile della prevenzione e della repressione della corruzione e dell'illegalità, del Responsabile per la trasparenza e di un referente amministrativo con il compito di coordinare le attività legate all'ambito trasparenza e corruzione sia nell'Amministrazione Centrale che nelle strutture, secondo quanto previsto dalla Legge 190/2012.

In ottemperanza a tale Legge e al D.Lgs. 165/2001 il NVA ha approvato nel settembre 2013 una Relazione nell'ambito del Monitoraggio del Lavoro Flessibile disposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica al fine di evidenziare eventuali anomalie nell'applicazione dell'attuale normativa alle categorie di personale interessate.

Il NVA a seguito dell'approvazione in CdA della Relazione sulla Performance 2012 a ottobre 2013 ha avviato e concluso un mese dopo il processo di validazione di tale documento (novembre 2013).

Il Nucleo, nell'apprezzare il lavoro svolto dall'Amministrazione nel corso dell'anno per la realizzazione del Ciclo della Performance, ha rilevato una maggiore attenzione alla redazione della Relazione, che risulta più articolata e conforme sia alle raccomandazioni proposte dal Nucleo lo scorso anno sia alle sollecitazioni contenute nella Relazione sulla Performance delle università per l'annualità 2011 pubblicata dalla CIVIT nel luglio 2013.

Il Nucleo di Valutazione, anche per la Relazione sulla Performance 2012 ha comunque ritenuto opportuno indicare alcune aree di miglioramento su cui l'Ateneo può puntare per ottimizzare il Ciclo della Performance e rendere ancor più efficace la redazione della Relazione sulla Performance:

- ulteriore sviluppo della raccolta e della sistematizzazione dei dati sull'evoluzione della domanda e sull'andamento del mercato del lavoro con specifico riferimento al contesto regionale e nazionale anche mediante un necessario approfondimento, eventualmente con cadenza triennale, riferito nello specifico agli sbocchi professionali dei laureati dell'Ateneo di Padova;
- produrre la mappatura dei servizi forniti dall'Ateneo da rendere espliciti agli stakeholders e consolidare le iniziative già in atto per la definizione degli standard di qualità e del grado di copertura dei servizi all'utenza;
- impegno al mantenimento delle tempistiche previste per il Ciclo della Performance e al recupero dei tempi dato il "ritardo cronico" che arriva ad essere di circa 12 mesi;
- definire anche per gli obiettivi strategici, indicatori di risultato e livelli di performance attesi;
- rendere più chiaro ed esplicito, per tutto l'Ateneo, il processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie in relazione agli obiettivi da raggiungere;
- evitare una "vanificazione" della misurazione e valutazione, migliorando la fase di pianificazione mediante analisi congiunte e approfondimenti condivisi a livello di Direzione Generale e Dirigenti, evitando dunque errori nella definizione di obiettivi, indicatori e livelli di performance e/o sopravvalutazione dell'azione del valutato;
- mettere a sistema nell'ambito del Ciclo di gestione della performance, anche le fasi di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi programmati, per definire eventuali azioni di ripianificazione;
- accelerare la costruzione del Datawarehouse di Ateneo e la definizione di un cruscotto direzionale per l'elaborazione di report a livello generale e del singolo Dirigente (possibilmente con cadenza semestrale) e che costituisca lo strumento di base per la verifica del raggiungimento degli obiettivi, per l'analisi degli scostamenti, e per le eventuali azioni correttive e/o le necessarie ripianificazioni;
- integrare maggiormente i documenti relativi al Ciclo della Performance con i documenti di Programmazione economico-finanziaria, in cui è possibile rintracciare indicatori e risultati attesi di bilancio;
- rendere esplicito e quindi trasparente il meccanismo che consente di collegare le valutazioni relative al grado di raggiungimento degli obiettivi con l'erogazione dell'indennità di risultato o di responsabilità;
- avviare un progetto per la definizione del bilancio di genere.

Con particolare riferimento alle azioni per la Trasparenza:

- indicare e assegnare, per quanto riguarda il Programma Triennale della Trasparenza, obiettivi riferiti ad azioni per il coinvolgimento ed il feedback di cittadini e stakeholders nelle iniziative per la trasparenza e l'integrità;
- necessità di un attento monitoraggio delle attività necessarie per gli adempimenti previsti dal D.Lgs. 33/2013 e di una maggiore attenzione alla definizione dei tempi di realizzazione di tali attività;
- rafforzare le azioni per la diffusione della rendicontazione progettando iniziative indirizzate alla presentazione dei documenti relativi al Ciclo della Performance per consentire una partecipazione attiva di cittadini e stakeholders.

Nel corso del 2013 (giugno 2013) è stata elaborata da parte del Nucleo, a seguito di incontri e della richiesta di una relazione sui risultati 2012, la proposta agli organi di indirizzo politico amministrativo della valutazione della dirigenza di vertice, individuata nella figura del Direttore Generale, per l'anno 2012. Il NVA apprezza che tale valutazione si è potuta basare sul calcolo effettivo degli indicatori individuati per ciascun obiettivo della scheda del DG. La proposta di valutazione del Direttore Generale è stata occasione per il Nucleo per proseguire nel monitoraggio dell'attività gestionale e strategica della Dirigenza dell'Ateneo di Padova, basato su una logica di confronto e di attiva collaborazione fra organi dell'Ateneo stesso, nel rispetto dei rispettivi ruoli e compiti. Il Nucleo inoltre, come già anticipato, sta attualmente avviando la fase di valutazione del Direttore Generale per l'anno 2013.

Come già segnalato, il NVA nel corso del 2013 ha richiesto e ricevuto i già citati SAL periodici relativi alla gestione del ciclo della performance dalla Direzione Generale. Tale scelta ha già portato ad un effettivo miglioramento e ad una maggiore attenzione dell'amministrazione di riconoscere il ruolo del NVA nel monitoraggio del Ciclo delle Performance.

Infine è stato effettuato da parte del NVA il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della *performance* in corso per l'anno 2013 (inviato all'ANVUR e alla CIVIT a settembre 2013) e per l'anno 2014 (Allegato 2 Delibera CIVIT n. 23/2013) e quello relativo al monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi per l'anno 2012 (Allegato 3 Delibera CIVIT n. 23/2013).