

Seconda sezione: Valutazione della performance

Premessa

Per la valutazione della performance l'OIV si è basato sull'analisi di vari documenti:

- Piano integrato 2016-18;
- Obiettivi del DG e dei dirigenti in merito alle performance 2015 e 2016;
- Sistema di valutazione delle performance 2016-2018;
- Relazione performance 2015;
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (2016 - 2018);
- Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione 2015;

e ha condotto diversi incontri con le persone coinvolte nel sistema di gestione della performance e dell'anticorruzione per meglio individuare punti di forza, di debolezza del processo e individuare possibili azioni di miglioramento. La relazione è stata predisposta secondo le indicazioni ANVUR con lo scopo di effettuare un'analisi critica dell'intero processo, rimandando poi gli aspetti puramente descrittivi ai documenti visionati e suggerendo alcune proposte di miglioramento.

L'OIV del Nucleo del Politecnico di Milano è anche Presidente del Comitato di Garanzia di Ateneo. Tale Comitato (formato anche da 3 dirigenti dell'Amministrazione) è stato nominato con mandato Rettorale ed ha il compito di valutare le richieste di conciliazione relative all'applicazione del Piano Performance.

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

A tale proposito si rileva un buon allineamento temporale dello sviluppo del processo di pianificazione e del processo di budget che generalmente parte in parallelo nel mese di settembre, prevedendo nel corso dell'anno lo stanziamento alle diverse strutture di somme specifiche relative all'acquisto di beni o di servizi destinate all'implementazione di obiettivi e progetti previsti all'interno del ciclo della performance, garantendo in tal modo un discreto livello di coerenza con le assegnazioni di budget stesse.

In particolare, per le aree Dirigenziali, l'integrazione tra la performance organizzativa e la pianificazione finanziaria è determinata dal fatto che nel bilancio di previsione ciascuna area è responsabile di un budget per l'espletamento delle attività ordinarie, monitorate nel piano della performance attraverso indicatori di efficacia ed efficienza e, può essere responsabile di un budget specifico per l'implementazione dei progetti definiti e monitorati nel piano delle performance. Per i Dipartimenti, l'assegnazione delle risorse (finanziarie, di personale, budget per la didattica, finanziamenti per la ricerca) tiene conto dei risultati passati conseguiti, in parte monitorati tra gli obiettivi organizzativi di performance.

Nella determinazione del budget risulta difficilmente programmabile una precisa allocazione delle spese del personale rispetto alle varie attività, con qualche eccezione, ad esempio, per l'Area ICT che ha effettuato un lavoro accurato di stima dell'impegno del personale interno e dell'acquisizione di servizi esterni in funzione degli obiettivi e dei progetti da implementare.

Nel nuovo piano integrato 2016-18 risulta apprezzabile la maggior chiarezza nel descrivere e definire le relazioni tra obiettivi strategici e operativi assegnati ai diversi responsabili e la volontà da parte dell'Amministrazione di elaborare un processo sempre più organico che non riguardi solo la performance e la valutazione ma che tenda sempre più ad integrare gli aspetti legati alla trasparenza, all'anticorruzione e

alla sicurezza all'interno dell'intero processo. Tutte le strutture, a vari livelli, risultano coinvolte in obiettivi specifici legati ai temi dell'anticorruzione e della trasparenza, a iniziare dal Direttore Generale. Ciò è stato possibile operando su due fronti: quello legato all'anticorruzione e quello legato alle performance.

Riguardo al Piano Anticorruzione 2016-18 e come previsto dal Piano nazionale Anticorruzione, l'Amministrazione ha adeguato la parte relativa ad "Appalti, Beni e servizi", ha provveduto alla semplificazione delle procedure interne, ha adottato Patti di Integrità inserendo clausole sociali che ogni fornitore deve sottoscrivere per poter lavorare per l'Ateneo. Tali azioni hanno visto nel Direttore Generale un forte sostenitore e promotore.

Riguardo al processo di performance, il Servizio Pianificazione e Controllo supporta annualmente la pianificazione degli obiettivi con il Direttore generale, i Dirigenti e i Responsabili Gestionali. Da circa due anni l'Amministrazione ha programmato incontri periodici su alcuni "cluster" specifici (acquisti e contabilità, biblioteche, comunicazione, placement e didattica, residenze, spazi e infrastrutture, terza missione, anticorruzione e trasparenza, dematerializzazione) in cui vengono coinvolti i dirigenti e alcuni capi servizio per affrontare differenti tematiche e lavorare su obiettivi comuni. Tale attività ha favorito il confronto, una più accurata definizione di obiettivi e una sempre maggior integrazione degli stessi, oltre ad una definizione più puntuale della stima delle risorse umane e finanziarie.

E' opportuno ricordare anche il progetto "Poli 360" messo in campo dall'Amministrazione, che potrà essere rilevante sia per il continuo miglioramento del processo di integrazione, ma anche come valido supporto nella definizione degli obiettivi. Il progetto ha come obiettivo la costruzione di un patrimonio informativo sulle strutture di Ateneo (Aree, Dipartimenti, Poli) e sulle attuali relative modalità di interazione; nel progetto sono stati coinvolti tutti i Responsabili di struttura e/o i loro delegati (maggiori dettagli sono indicati all'interno del Piano Integrato 2016-2018).

Integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità

Come già indicato nel Piano, il sistema AVA – VQR (da anni gestito dall'Amministrazione secondo quanto stabilito dalla normativa) risulta ben presidiato e standardizzato. Tale sistema è coerente con gli ambiti presidiati nella pianificazione strategica della didattica, ricerca e terza missione, cui si aggiungono obiettivi trasversali e tipicamente finalizzati al miglioramento/innovazione dei processi interni dell'Amministrazione. Per la valutazione sull'organizzazione del processo di assicurazione della qualità si rimanda alle valutazioni espresse nella prima sezione.

Modalità di definizione degli obiettivi (rilevanza, misurabilità, attribuzione chiara di responsabilità e condivisione delle scelte, declinazione sulle strutture decentrate, ecc.)

Nel 2016, la definizione del complesso degli obiettivi della performance assegnati al personale tecnico amministrativo ha tenuto conto di quanto definito dalle Linee Guida ANVUR, applicate in via sperimentale. Nel nuovo Piano integrato è evidente una maggior presenza di obiettivi trasversali a seguito dell'utilizzo di "cluster" ai diversi livelli dell'organizzazione, di obiettivi orientati alla riduzione dei comportamenti inappropriati (anticorruzione) e all'accesso e utilizzabilità delle informazioni (trasparenza). Per i responsabili gestionali, si rileva rispetto al 2015, un incremento di obiettivi misurabili con dati oggettivi, mentre a livello generale risulta apprezzabile lo sforzo effettuato dall'Amministrazione nel ridurre il numero complessivo degli obiettivi, soprattutto qualitativi. Ciò ha inoltre permesso, a seguito del confronto continuo tra i dirigenti, di far emergere necessità e criticità e una revisione delle priorità nella definizione e pianificazione degli stessi. Nel perseguimento di un miglioramento continuo, si suggerisce di potenziare lo strumento dei

“cluster” non solo a livello dirigenziale, ma coinvolgendo in maniera sistematica altre figure chiave coinvolte nella pianificazione degli obiettivi, quali ad esempio i capi servizio delle Aree.

Riguardo alla definizione degli obiettivi, attualmente il Servizio pianificazione e controllo supporta il Direttore generale, i Capi Servizio dei Servizi di staff della Direzione generale, i Dirigenti delle Aree e i responsabili gestionali; ma solo su richiesta supporta la definizione degli obiettivi da parte dei Dirigenti sui Capi Servizio delle Aree Dirigenziali.

Da quest’anno è stato predisposto un portale specifico sia per la fase di valutazione che per la pianificazione, che al momento è stato utilizzato per la valutazione 2015 e la pianificazione 2016. La strutturazione e implementazione del portale, partita già nel corso del 2015, si è conclusa nei primi mesi del 2016, entrando in funzione nell’Aprile 2016 per tutte le strutture di Ateneo. Tale strumento, realizzato con il supporto prevalente dell’area Risorse Umane permetterà di tener maggiormente sotto controllo tutto il processo a partire dalla definizione degli obiettivi, sino alla misurazione e valutazione dei risultati raggiunti. I due profili di accesso (Valutatore e Valutato) hanno il vantaggio di rendere più trasparente il processo di performance in termini di visibilità a vari livelli degli obiettivi a cascata e di eventuale revisione degli stessi, eliminando il continuo scambio di file e di documenti cartacei che sino ad oggi avveniva tra i vari responsabili e il Servizio pianificazione e controllo. Il portale consentirà di tenere maggiormente sotto controllo il rispetto delle tempistiche; il sistema di pianificazione prende avvio da Settembre e si dovrebbe concludere entro Gennaio dell’anno successivo. Sarebbe opportuno valutare la possibilità di individuare delle finestre temporali che permettano agli esiti delle misurazioni e valutazione delle prestazioni, che avvengono da Marzo fino a Maggio, di essere un effettivo input al processo di Pianificazione ampliando la finestra di sovrapposizione tra le due fasi; ad esempio, valutando di effettuare la misurazione e valutazione tra Gennaio e Febbraio e effettuando la pianificazione tra Ottobre e Febbraio.

Si suggerisce di sfruttare le potenzialità del portale performance, da un lato, per monitorare l’intero processo performance a partire dalla definizione, pianificazione e risultati degli obiettivi stabiliti; dall’altro, per favorire l’accesso all’informazione da parte dell’OIV rendendo accessibile in sola lettura la documentazione di interesse. L’implementazione del portale performance permetterà di monitorare meglio l’intero processo di gestione del ciclo della performance sia per la fase di pianificazione, sia per quella di monitoraggio, sia per quella di rendicontazione degli esiti e di valutazione; essendo uno strumento progettato *ad hoc*, l’Amministrazione ne prevede comunque ulteriori implementazioni finalizzate ad un miglioramento dello strumento e dell’intero processo di gestione.

Infine, si segnala che accanto agli obiettivi di sviluppo sarebbe opportuno affiancare anche obiettivi di mantenimento, al fine di non porre in secondo piano le attività di funzionamento ordinario. Complessivamente, si ritiene utile raccomandare una razionalizzazione del numero degli obiettivi, rendendoli sempre più sfidanti e privilegiando quelli misurabili con indicatori di risultato.

Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance

Come definito nel nuovo Piano e in particolar modo nel documento di Sistema, gli obiettivi assegnati a diversi livelli prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative). In fase di pianificazione, per ogni obiettivo/indicatore assegnato, vengono definiti un peso e tre livelli di raggiungimento atteso (soglia, target, eccellenza), dove, in funzione dell’effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio su una scala 0-1000. In caso di indicatori/obiettivi di tipo quantitativo, il livello di raggiungimento viene determinato linearmente in funzione del risultato ottenuto rispetto ai valori “soglia-target-eccellenza” definiti per quell’indicatore/obiettivo. A fronte di obiettivi misurati attraverso indicatori

quantitativi e di risultato, altri risultano ancora misurati attraverso la verifica del rispetto dei tempi delle azioni pianificate: o l'attivazione di determinati servizi; o parti di essi nel caso di obiettivi pluriennali.

Per molti Capi servizio della Direzione Generale e delle diverse Aree dirigenziali, il risultato di soddisfazione degli utenti sui servizi è elemento di valutazione della performance e ciò mitiga il fatto che alcuni obiettivi ad essi assegnati, finalizzati a migliorare la qualità dei servizi offerti, siano carenti di misure di efficacia oggettivamente misurabili.

Già nel 2014, era stata avviata dall'Amministrazione una intensa attività di revisione dei questionari di soddisfazione dei servizi che aveva portato ad una ridefinizione dell'indagine rivolta al personale docente e tecnico amministrativo. Nel 2016, su preciso mandato del Rettore, l'OIV ha rivisto il questionario sulla soddisfazione dei servizi destinati agli studenti proponendo una modalità obbligatoria di compilazione. Con tale revisione sarà possibile analizzare non solo i livelli di soddisfazione complessiva ma, in caso di criticità, analizzarne le motivazioni rispetto alla percezione. Il questionario (dopo l'approvazione del Rettore e del DG) è stato illustrato ai dirigenti. Il passo successivo, sarà quello di revisionare anche gli altri due questionari (docenti e PTA).

Si ritiene apprezzabile che tra gli obiettivi definiti nel 2016, il Servizio studi e il Servizio Pianificazione si siano impegnati a rendere pubblici gli esiti delle Rilevazioni sulla soddisfazione dei servizi da parte del personale tecnico amministrativo e docente all'utenza e recepire le possibili azioni di miglioramento a seguito di quanto emerso. Sarebbe opportuno che l'Amministrazione valutasse la possibilità di rivedere la tempistica di tutte le Customer sino ad ora adottate, programmandone un utilizzo più razionale.

Monitoraggio e sistema informativo di supporto

Come emerge dalla Relazione sulla Performance, nel corso del 2015 è stato effettuato un monitoraggio costante dell'intero processo, attraverso la raccolta e l'analisi dei documenti prodotti dai singoli e la presentazione alla Direzione Generale e al Collegio dei dirigenti dello stato di avanzamento degli obiettivi 2015 nel mese di Giugno. A seguito di ciò nel mese di Luglio è stata aperta, come previsto dal piano, la fase di revisione formale della pianificazione apportando alcune modifiche agli obiettivi a causa di fattori esogeni non prevedibili o di modifiche nelle priorità delle azioni individuate. Il monitoraggio ha permesso anche la contestuale verifica dell'adeguatezza delle risorse umane e finanziarie rese disponibili negli stanziamenti di budget. Tale monitoraggio viene effettuato, come già detto, direttamente dal Servizio Pianificazione e Controllo che valuta lo stato di avanzamento e la possibile ridefinizione di tutti gli obiettivi per tutti i livelli apicali (Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili gestionali di Dipartimento e Polo). Il Servizio, inoltre, effettua un monitoraggio annuale (tipicamente a chiusura d'anno) per valutare gli esiti degli obiettivi e misurare il raggiungimento di quanto stabilito in fase di pianificazione.

Tali incontri risultano utili per evidenziare non solo lo stato di avanzamento, ma anche per far emergere criticità ed eventualmente rimodulare (previo accordo con il Direttore Generale) gli obiettivi, che possono comunque subire revisioni e/o modifiche ritenute necessarie. Negli anni scorsi tali incontri non erano programmati a priori in modo strutturato e avvenivano soprattutto attraverso uno scambio continuo di e-mail. Quest'anno, in fase di pianificazione degli obiettivi, il Servizio ha adottato l'utilizzo dei "cluster" con la finalità già illustrata precedentemente; A tale proposito, anche in fase di revisione infrannuale, potrebbe essere utile riproporre tali incontri, anche avvalendosi di un report di monitoraggio che renda più evidente il lavoro svolto sia dal Servizio, sia dai vari Responsabili. In tal modo, l'OIV potrà più facilmente seguire le attività svolte.

Per il monitoraggio dei processi della trasparenza e anticorruzione, l'OIV ha tenuto conto dell'ampia documentazione dell'Amministrazione ritenendola coerente con quanto richiesto dalla normativa vigente. L'OIV ha poi incontrato la Responsabile della Segreteria anticorruzione che supporta il Direttore Generale, Responsabile di Ateneo della prevenzione e dell'anticorruzione. A seguito di tale incontro è emerso che annualmente viene richiesto ai Dirigenti e ai Responsabili Gestionali un resoconto, sotto forma di questionario, relativo alle attività svolte in tema di anticorruzione e di rispetto del codice di comportamento; tale documentazione viene presentata annualmente insieme al Piano anticorruzione in CdA. L'Amministrazione si è inoltre dotata di un indirizzo e-mail per segnalare violazioni al codice di comportamento; tali segnalazioni vengono poi prese in carico dal Responsabile e gestite dall'Amministrazione.

L'Audit Centrale Anticorruzione (composto ufficialmente da 4 persone: Responsabile della prevenzione della corruzione, alcuni Dirigenti, dal Capo Segreteria del Responsabile della prevenzione della corruzione) ha gestito e monitorato l'andamento dei vari processi implementati, predisponendo una relazione annuale che costituisce una base per il miglioramento dell'intero processo e per l'aggiornamento del Piano Integrato. Negli ultimi due anni l'Amministrazione ha effettuato quattro Audit a campione tutti formalizzati (nel 2015 su un'Area, due dipartimenti e un Polo territoriale) e ha proseguito anche nel 2016 il processo di Audit già avviato nel 2015, prevedendo altri 4 audit interni replicati con la medesima logica su strutture differenti, focalizzandosi principalmente sulle procedure adottate per l'acquisizione di "beni e servizi" e per il conferimento degli incarichi presso le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti/Poli/Aree). Ove si è ritenuto necessario, sono state predisposte delle linee guida comuni e condivise con tutte le strutture, per meglio gestire e tenere sotto controllo i processi individuati come i più critici. Nel corso del 2016, il dirigente dell'Area Risorse Umane ha effettuato Audit mirati relativi ai contratti del personale. L'Amministrazione prevede, inoltre, di svolgere nel corso del 2017, in collaborazione con l'Università Bicocca, un Audit effettuato da personale esterno.

L'insieme di tali attività di controllo e valutazione fornisce evidenza di come il processo sia ben gestito e presidiato; si ritiene perciò importante perseguire tale strada potenziando i controlli, anche incrociati, e avvalendosi il più possibile di Audit Esterni.

In tema di Trasparenza, numerose sono le attività previste nel 2016 dall'Amministrazione, finalizzate a garantire una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi comprese le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi. L'intensificarsi di tali attività emerge anche a seguito del monitoraggio effettuato dall'OIV stesso che ha portato all'aggiornamento delle griglie di rilevazione rispetto agli obblighi di pubblicazione, previa analisi del sito web e a seguito di vari incontri con il collaboratore del Responsabile Trasparenza. Le griglie con le relative osservazioni sono poi state pubblicate su web dall'Amministrazione a fine 2015 e nei primi mesi del 2016. Infine, in merito agli obblighi di pubblicazione si segnala che il documento di Sistema, il Piano integrato e la scheda annuale del Direttore Generale vengono annualmente pubblicate sul sito web del Politecnico di Milano entro i tempi previsti dalla normativa e le modifiche sostanziali ai documenti vengono prontamente segnalate attraverso una pubblicazione aggiornata degli stessi.

Indagine benessere

Come già ricordato nel documento sul Sistema di Misurazione, nel corso del 2015 l'Amministrazione ha attivato un'indagine specifica in collaborazione con l'Università La Sapienza, volta a rilevare il livello di benessere organizzativo percepito all'interno dell'organizzazione, che verrà ripetuta negli anni successivi.

L'elemento di novità dell'approccio utilizzato è stato quello di far emergere non solo i livelli (alti, medi o bassi) delle dimensioni di interesse, ma anche le relazioni tra le diverse dimensioni, al fine di comprendere su quali elementi è più utile intervenire per migliorare la soddisfazione, l'engagement e l'impegno del personale. Inoltre, la metodologia utilizzata ha consentito un'analisi a più livelli, individuando punti di forza e aspetti da migliorare a livello organizzativo, ma anche le differenze tra le aree organizzative e tra i diversi gruppi socio-demografici presenti.

Il modello ha ricompreso, in aggiunta ad ulteriori aree di indagine, anche l'analisi relativa al processo di Valutazione del Responsabile, già avviato dal 2008 in Amministrazione di Ateneo e volto a raccogliere informazioni sulla percezione del capo diretto in modo da fornire un feedback mirato e individuare azioni migliorative specifiche. I risultati ottenuti sono stati presentati dall'Amministrazione ai Responsabili e al personale mediante incontri in plenaria e successivamente pubblicati sul sito web di Ateneo. Tali risultati saranno utilizzati per la possibile definizione di future azioni organizzative e formative.

L'Amministrazione, in accordo con OIV, ha deciso che per la nuova somministrazione nel 2016 il questionario verrà ampliato con l'obiettivo di approfondire le tematiche risultate maggiormente critiche nel corso della prima applicazione. Lo strumento di rilevazione (un questionario self-report somministrato on line) garantirà negli anni un'analisi longitudinale dei dati raccolti attraverso l'attribuzione di un ticket associato alla singola persona. Si suggerisce di darne poi ampia diffusione individuando le modalità più opportune.

Modalità di attribuzione dei giudizi al personale e utilizzo dei risultati della valutazione

Come si evince dal documento di Sistema, il modello professionale è un modello generale di analisi dell'organizzazione che intende garantire da un lato la coerenza di base, rispetto alle logiche di equità collegate al CCNL, e allo stesso tempo supportare e indirizzare le scelte strategiche dell'Ateneo relativamente ai processi di sviluppo organizzativo e di politica retributiva.

Esso rappresenta "l'infrastruttura di base" attraverso la quale è possibile operare una lettura trasversale dell'organizzazione, "collocando" qualsiasi posizione dell'Ateneo in uno schema di ruoli di riferimento. A partire dal 2011 è stato implementato un processo di revisione, anche a seguito delle indicazioni metodologiche fornite dall'OIV, che ha progressivamente permesso di approfondire ed ampliare l'analisi dei profili di ruolo della popolazione coinvolta fino a coprire l'intera popolazione di Ateneo.

I profili di ruolo sono comunque sempre oggetto di aggiornamento continuo in funzione dei cambiamenti di contesto e organizzativi, attraverso l'utilizzo di diverse metodologie e con il coinvolgimento, a diversi gradi, dei responsabili di strutture, delle persone che agiscono i ruoli oggetto di analisi e coloro che entrano in relazione professionale con esse.

Nel corso del 2015 sono state discusse le problematiche generali presenti nel modello professionale con tutti i dirigenti raccogliendo i feedback segnalati dai responsabili gestionali e capi servizio durante vari incontri formativi. Fino al 2015 il modello professionale "collocava" tutto il PTA in 6 posizioni standard: Manager, Middle Manager, Employee, Specialist, Professional, Consultant. Ciò ha portato ad effettuare una revisione critica e, a partire dal 2016, sono stati differenziati maggiormente i ruoli per la banda degli Employee ampliata a tre posizioni: Operatore; Operatore senior; Operatore esperto; garantendo in questo modo uno sviluppo analogo a quello degli Specialist.

Un notevole supporto al processo è determinato dalla presenza del nuovo portale di valutazione performance che permette oggi una semplificazione del processo di valutazione del personale, eliminando da un lato il continuo scambio di file e di documenti cartacei e dall'altro rendendo maggiormente trasparente la valutazione ricevuta da parte del dipendente. Inoltre, il portale ha spinto anche il valutatore

ad avere una maggior chiarezza sulle modalità con cui deve essere effettuata la valutazione, avvalendosi anche del modello previsionale di valutazione presente nel portale stesso dove, a partire dal 2016, sono state introdotte anche alcune novità nel sistema premiante riguardanti:

- la comunicazione del premio (target) atteso in funzione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi, quale elemento conclusivo di un modello di pianificazione completo;
- la maggiore differenziazione dei coefficienti di premio, legati alla revisione del modello professionale di Ateneo.

L'Amministrazione, al fine di favorire la divulgazione di tali novità, ha provveduto a dare comunicazione ai Sindacati di tutte le modifiche apportate al modello e alla valutazione.

Nel corso del 2015 non sono state effettuate modifiche alle schede di comportamento individuali; tuttavia, si segnala che sono state riviste le definizioni di alcuni comportamenti che risultavano poco chiari.

Il piano della performance e il sistema di gestione per obiettivi rappresentano pertanto un importante momento di sintesi delle azioni di sviluppo organizzativo ed è fondamentale che la loro applicazione sia supportata da un adeguato piano di formazione e informazione verso valutatori e valutati, favorendo la costruzione di una cultura condivisa della valutazione. Riguardo a questo aspetto, l'Amministrazione ha effettuato un'attività di formazione che è importante proseguire nel tempo, al fine di ridurre possibili erronee interpretazioni da parte del personale circa le modalità di valutazione e i risultati di quest'ultima. Attualmente è prevalentemente affidata ai valutatori la condivisione delle modifiche del modello nei confronti dei loro collaboratori diretti; a tal proposito, si raccomanda di:

- diffondere costantemente e capillarmente le novità riguardanti il sistema di valutazione e il collegamento agli incentivi;
- di continuare in questi primi anni di applicazione del modello il processo di formazione ai Valutatori e Valutati, non solo a seguito di modifiche del sistema;
- di effettuare un monitoraggio sul processo di valutazione finalizzato all'efficacia della formazione stessa sia su Valutatori che Valutati. A tal proposito, anche nell'ottica di un miglioramento dell'efficacia del sistema di Valutazione, si consiglia di effettuare un'analisi a campione sulle modalità adottate durante la fase di valutazione, coinvolgendo valutatori e valutati, individuandone le eventuali criticità, ad esempio valutando l'opportunità di analizzare a campione la compilazione delle schede presenti a portale, al fine di mantenere una coerenza tra la valutazione complessiva e quella individuale.

Tali suggerimenti, vista la delicatezza della materia, sono assolutamente consigliati al fine di rendere l'intero processo il più trasparente e di facilitare un cambiamento culturale volto a valorizzare il riconoscimento del merito e la sua promozione.

Infine, si segnala l'opportunità di rendere il modello professionale adottato sempre più orientato allo sviluppo professionale, ovvero sempre più capace di facilitare i processi di crescita all'interno del contesto organizzativo.

Sezione: RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI

Performance

Per quanto riguarda il processo di valutazione della performance del personale tecnico amministrativo, il modello utilizzato è oramai in fase di consolidamento (può contare anche sull'utilizzo di un portale on line ad hoc) ed è stato esteso a tutti i livelli dell'organizzazione. Sono perciò in discussione solo alcuni possibili perfezionamenti e adattamenti.

Il Piano 2016-2018 mostra come il sistema abbia oramai raggiunto un buon grado di integrazione con le linee strategiche dell'Ateneo, con il sistema economico-finanziario e con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi. Certamente il sistema è complesso e le risorse di personale ad esso dedicate esiguo.

In linea generale, una prima raccomandazione è quella di cercare di perseguire da un lato una attenta razionalizzazione del numero degli obiettivi e, allo stesso tempo, di affiancare agli obiettivi di sviluppo quelli legati alle attività ordinarie. Dal quadro complessivo emerge un buon livello di integrazione fra aree e dipartimenti, che va rafforzato e affiancato ad una sempre più puntuale stima delle risorse umane assegnate alle varie attività.

Da apprezzare l'orientamento crescente verso la definizione di indicatori quantitativi e l'attenzione particolare volta al miglioramento della rilevazione della soddisfazione dei servizi, che però deve essere condotta rispettando il criterio della rappresentatività del campione.

Il piano della performance e il sistema di gestione per obiettivi rappresentano un importante momento di sintesi delle azioni di sviluppo organizzativo, ed è fondamentale che la loro applicazione sia supportata da un adeguato piano di formazione e informazione verso valutatori e valutati e da un monitoraggio dell'efficacia di tali attività. L'Amministrazione ha effettuato in questi anni un'attività di formazione che è importante proseguire nel tempo, al fine di ridurre possibili erronee interpretazioni da parte del personale circa le modalità di valutazione e dei risultati di quest'ultima. Sicuramente, un notevole supporto al processo è determinato dalla presenza del nuovo portale di valutazione performance, che permette oggi una semplificazione del processo di valutazione del personale e ha reso maggiormente trasparente la valutazione ricevuta da parte del dipendente.

Riguardo al miglioramento dell'efficacia del sistema di valutazione, si consiglia di svolgere anche una analisi a campione sui valutatori e i soggetti valutati, analizzando le modalità con cui sono state compilate le schede, il monitoraggio intermedio e la valutazione finale.

L'Amministrazione, nel corso del 2015, ha attivato un'indagine specifica volta a rilevare il livello di benessere organizzativo percepito all'interno dell'organizzazione, che verrà ripetuto negli anni successivi. I risultati ottenuti sono stati presentati dall'Amministrazione ai Responsabili e al personale mediante incontri in plenaria e successivamente pubblicati sul sito web di Ateneo. L'Amministrazione, in accordo poi con OIV, ha deciso che per la nuova somministrazione del 2016, il questionario verrà ampliato con l'obiettivo di approfondire le tematiche risultate maggiormente critiche nel corso della prima applicazione, pertanto, si suggerisce di darne poi ampia diffusione individuando le modalità più opportune.