

NUCLEO DI VALUTAZIONE

*Relazione sulla
Performance
2022 -
Validazione*

Sommario

Introduzione	3
A. Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle prassi	4
B. Attendibilità dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione sulla Performance	7
C. Comprensibilità della Relazione	8
Conclusioni	15

Introduzione

Il Nucleo di Valutazione, nella sua veste di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), è tenuto a validare entro il 30 giugno di ogni anno, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera c), del Decreto Legislativo 150/2009, come aggiornato dal Decreto Legislativo 74/2017, la Relazione sulla Performance, “a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali”, e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione.

Ai sensi dell'articolo 10 del medesimo Decreto Legislativo 150/2009, la Relazione sulla Performance evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

La validazione della Relazione da parte dell'Organismo rappresenta l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione stessa, costituendo:

il completamento del ciclo della *performance* mediante la verifica e la conseguente validazione della comprensibilità, conformità e attendibilità dei dati e delle informazioni riportate nella Relazione, attraverso la quale l'Amministrazione rendiconta i risultati raggiunti (articolo 4, comma 2, lettera f, del Decreto Legislativo 150/2009);

il punto di passaggio, formale e sostanziale, dal processo di misurazione e valutazione e dalla rendicontazione dei risultati raggiunti, all'accesso ai sistemi premianti; infatti, ai sensi dell'articolo 14, comma 6, del citato decreto, la validazione della Relazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premianti di cui al Titolo III del decreto stesso.

Coerentemente alle “Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiani” pubblicate dall'ANVUR nel gennaio 2019, la Relazione sulla Performance “dà conto dei risultati ottenuti dalle strutture tecnico-amministrative in relazione agli obiettivi di performance definiti per l'anno di riferimento”. Costituisce quindi “il documento di rendicontazione dei risultati ottenuti durante il ciclo annuale di performance e pertanto è strettamente ancorato sia al Piano Integrato di riferimento, che a quello dell'edizione successiva”. Inoltre, il documento deve fornire “indicazioni di miglioramento per quanto concerne gli altri piani operativi, come Piano edilizio, quello delle forniture o il Programma della formazione del personale. È legato altresì al Piano azioni positive, poiché dovrebbe presentare al suo interno un Bilancio di genere, sia in termini consuntivi che in prospettiva della nuova annualità”. Infine, “il documento andrebbe predisposto in chiave analitica coerentemente con i risultati economici presentati nel Bilancio di esercizio e, dal punto di vista strategico, con qualsiasi altro documento di rendicontazione dall'Ateneo (es. relazione del Rettore, relazioni specifiche sulle politiche di Ateneo, ecc.”).

Sulla base di quanto sopra riportato, il Nucleo di Valutazione dell'Università di Pisa ha analizzato la Relazione sulla Performance (PIAO) 2022, pervenuta in data 22 giugno 2023 (prot. n. 86570/2023) da parte del Direttore Generale e approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 giugno 2023.

È necessario premettere che il Nucleo di Valutazione, nell'ambito dell'autonomia procedurale e organizzativa riconosciuta dalla Legge 240/2010, con particolare riferimento all'articolo 2,

comma 1, lettera r), ha svolto il proprio lavoro di validazione sulla base degli accertamenti ritenuti opportuni nella fattispecie, tenendo conto delle suddette *“Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiani”*, e tenendo anche in considerazione le Linee guida in tema di performance emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica con riferimento a Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (Linee guida 2/2017), Piano della Performance (Linee guida 1/2017) e Relazione sulla Performance (Linee guida 3/2018). Le Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, benché non siano prescrittive, contengono elementi metodologici in grado di coadiuvare l’Ateneo nel percorso di perfezionamento e miglioramento del ciclo della Performance, già da tempo proficuamente intrapreso. La validazione è stata effettuata, inoltre, sulla base degli elementi emersi dalla documentazione disponibile nel sito web di Ateneo, nella sezione *“Amministrazione Trasparente”*, e da ulteriore documentazione pervenuta e conservata in formato elettronico negli archivi dell’Università di Pisa, unitamente alla documentazione del processo di validazione e alle motivate conclusioni raggiunte su ciascuno dei punti esaminati nel processo.

Per migliorare la leggibilità dei risultati dell’approccio metodologico del Nucleo, le considerazioni relative alla validazione sono innanzitutto raggruppate in tre macro ambiti¹ come di seguito illustrato.

A. Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle prassi

Tale ambito di analisi mira a mettere in luce il livello di coerenza della Relazione sulla Performance dell’Università di Pisa rispetto ai vincoli normativi, con particolare riferimento alle disposizioni del Decreto Legislativo 150/2009 e s.m.i. ed alle prassi di cui alle Linee Guida n. 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica e alle indicazioni dell’ANVUR specificatamente rivolte alle Università statali.

In questa fase la Relazione annuale sulla Performance rappresenta, di fatto, il primo report ex post sul Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), associabile ad un monitoraggio dello stato dell’arte alla fine dell’esercizio dell’anno precedente e ponendosi in continuità con il percorso intrapreso a partire dal 2016, con l’avvio della gestione integrata del ciclo, volto a sviluppare, in chiave sistematica, la pianificazione delle attività tecnico-amministrative e gestionali nei tre ambiti della performance (D.lgs. 150/2009), della prevenzione della corruzione (Legge 190/2012) e della trasparenza (D.lgs. 33/2013), secondo le linee guida dall’ANVUR.

¹ Le Linee Guida 3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica sostituiscono, per i soli ministeri, le Delibere 5 e 6 della CIVIT/ANAC, emanate con riferimento a tutte le amministrazioni indicate nell’art. 2 del Decreto legislativo n. 150/2009 (tra cui le Università); il Nucleo di Valutazione, considerata l’utilità del maggiore dettaglio delle Linee Guida n. 3/2018 e valutata la lettura sistematica garantita dagli ambiti di valutazione della Delibera n. 6/2012 ANAC, ha disposto di procedere all’analisi della Relazione sulla Performance 2020 dell’Università di Pisa seguendo la traccia degli ambiti di analisi proposti dalla CIVIT/ANAC, approfondendoli con le verifiche sui parametri definiti dalle Linee Guida n. 3/2018 della Funzione Pubblica. Ciò consentirà altresì di migliorare la leggibilità dei risultati dell’approccio metodologico del Nucleo, raggruppando le considerazioni relative alla validazione nei tre macro ambiti:

- A. Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle prassi
- B. Attendibilità dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione
- C. Comprensibilità della Relazione

La Relazione sulla Performance è strutturata secondo l'indice proposto a suo tempo per il PIAO 2022-2024, con l'aggiunta della sezione introduttiva, tradizionalmente presente nelle precedenti relazioni sulla performance, in cui si riportano informazioni in merito agli aspetti dei risultati di gestione dell'anno. Contiene, inoltre, una tabella con lo stato di avanzamento delle azioni pianificate dall'Ateneo nell'ambito della Programmazione triennale 2021-2023, nonché ulteriori sezioni rappresentative di quanto attuato nel 2022, in relazione alle previsioni contenute nel PIAO, con l'individuazione delle motivazioni legate agli eventuali scostamenti.

In tale contesto il Nucleo di Valutazione accerta che l'approvazione della relazione è avvenuta con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 21 giugno 2023 e rileva che nella Relazione è presente la misurazione dei risultati istituzionali, organizzativi e individuali di cui al Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il triennio 2022-2024.

Come precedentemente indicato, con riferimento al Decreto Legislativo 150/2009, l'articolo 10, lettera b), prevede che gli organi di indirizzo politico amministrativo approvino entro il 30 giugno di ciascun anno la Relazione annuale sulla Performance che evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Con riferimento alla prassi, inoltre, il Nucleo di Valutazione ha verificato positivamente la rispondenza della Relazione alle Linee guida 3/2018 della Funzione Pubblica, relativamente ai contenuti previsti per la relazione medesima: analisi di contesto, rendicontazione degli obiettivi individuali e di performance organizzativa, declinazione del percorso di misurazione e valutazione della performance concernente l'anno 2022.

Si ritiene inoltre opportuno richiamare le Linee Guida ANVUR del luglio 2015 *“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”* laddove gli Atenei, nella redazione della Relazione sulla Performance, vengono invitati a considerare in modo integrato *“i risultati delle azioni realizzate ai fini della trasparenza e dell'anticorruzione”*.

In passato una parte della Relazione, nello specifico la terza sezione, veniva dedicata ai risultati di performance in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza. La rendicontazione del ciclo 2022 costituisce, da questo punto di vista, un'ulteriore evoluzione del processo di integrazione tra ambiti programmati prevista con l'introduzione del PIAO, che ha avuto nel 2022 la sua prima applicazione attuativa. Più specificatamente, l'aggancio fra il sistema di gestione della performance e, in particolare, quello di gestione del rischio corruttivo, ha favorito una visione slegata dal formale adempimento delle disposizioni normative in tema di prevenzione della corruzione, ma in grado di coniugare dimensione etica ed efficacia dei processi di realizzazione delle missioni istituzionali e di supporto tecnico e gestionale interne all'Ateneo.

Sempre con riferimento alla fase di rendicontazione, nelle medesime Linee guida l'ANVUR sottolinea come la Relazione sulla Performance debba essere vista *“come un'autovalutazione dell'Ateneo sull'andamento del proprio ciclo di performance annuale”* e, per tale ragione, occorre dare opportuno rilievo, tra gli altri:

all'evidenza degli aggiustamenti in itinere (ancora rilevanti, seppur in via residuale, in ragione del protrarsi dell'emergenza da Covid-19, nel corso del 2022);
al grado di approfondimento degli aspetti critici emersi;
alla presenza di ipotesi migliorative e/o risolutive da inserire all'interno del successivo Piano della Performance.

In tale contesto è da segnalare la puntuale, seppur sintetica, rendicontazione del Piano della Azioni Positive (PAP), reperibile all'interno della “Sottosezione 2B. Performance” della Relazione, da cui si evince l'efficacia della realizzazione del Piano stesso e come il CUG abbia operato in linea con quanto programmato attraverso un flusso costante di azioni articolate che, armonizzate tra loro e adeguatamente finanziate, hanno consentito di raggiungere gli obiettivi fissati in partenza per tutte le aree strategiche.

Infine appare necessario un richiamo alle Linee Guida ANVUR del gennaio 2019 “*Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane*”, laddove si chiede agli Atenei di valorizzare la connessione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio predisponendo il documento “*in chiave analitica coerentemente con i risultati economici presentati nel Bilancio di esercizio e, dal punto di vista strategico, con qualsiasi altro documento di rendicontazione dall'Ateneo (es. relazione del rettore, relazioni specifiche sulle politiche di Ateneo, ecc.)*”.

La lettura congiunta della Relazione sulla Performance, articolata in ragione del PIAO 2022-2024, e delle relazioni sulla gestione presenti nella documentazione del Bilancio consuntivo 2022, riviste con il collegamento tra obiettivi strategici e bilancio, permettono di ottenere un resoconto della performance, in senso ampio, dell'Ateneo relativo all'anno 2022; l'indice POI, approvato dal Consiglio di Amministrazione sulla base delle valutazioni tecniche effettuate dal Nucleo di Valutazione, fornisce un quadro di sintesi di tale aspetto che trova concretezza nella tabella obiettivi strategici - risorse allegata alla Relazione. Il processo di determinazione della POI e la ricognizione dei risultati relativi agli obiettivi strategici ed operativi 2022, anche in termini di coinvolgimento attivo del personale, costituiscono l'oggetto principale delle analisi contenute nei paragrafi 1.2, 1.3 e 1.4 della Relazione.

L'attuale sistema di programmazione favorisce, pertanto, il puntuale collegamento tra gli obiettivi e le risorse, legato in particolare alle richieste di costi diretti da inserire a budget.

Alla luce di tale analisi, il Nucleo di Valutazione ritiene che la Relazione sulla Performance, pur mostrando fisiologici ambiti di miglioramento, risulti coerente e conforme con le disposizioni normative e con diverse prassi del Dipartimento della Funzione Pubblica e dell'ANVUR.

B. Attendibilità dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione sulla Performance

Tale ambito di analisi intende verificare la coerenza fra contenuti della Relazione sulla Performance e contenuti del Piano della Performance relativo all'anno di riferimento e la presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi (sia di performance organizzativa, sia individuale) inseriti nel Piano e nelle successive variazioni.

Con riferimento a tali aspetti è stata analizzata la Relazione sulla Performance in combinazione con il Piano integrato per il periodo 2022-2024.

Il Piano integrato della Performance 2022-2024, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 maggio 2022 (delibera n. 218/2022), contiene anche l'aggiornamento degli obiettivi strategici che l'Ateneo intende perseguire nel triennio. Nella medesima seduta il Consiglio di Amministrazione ha approvato gli Obiettivi operativi necessari (OPN) 2022.

Per quanto attiene alla performance istituzionale, nonostante il quadro di incertezza a livello di ordinamento generale stante il mancato perfezionamento dell'iter di adozione del regolamento ministeriale con cui vengono individuati ed abrogati gli adempimenti relativi ai documenti programmatori assorbiti nel PIAO, il Nucleo di Valutazione rileva un'adeguata coerenza tra i contenuti della relazione e i contenuti del Piano Integrato relativo all'anno di riferimento, con la conseguente possibilità di identificare la connessione tra obiettivi, indicatori e loro variazioni.

Ferma restando la necessità, a livello nazionale, di un adeguato coordinamento tra le filiere programmatiche confluente nel PIAO, in particolare tra performance, organizzazione e piano del fabbisogno di personale, **rimane da migliorare, nel caso dell'Università di Pisa, la relazione tra il ciclo delle performance e le attività dipartimentali, anche a vantaggio di una visione esaustiva di tutti gli obiettivi inseriti nel piano e di un'opportuna sinergia tra strutture dirigenziali e dipartimentali.**

Il quadro di aggiornamento dei Piani strategici originariamente adottati dalle strutture e lo stato della loro pubblicazione web appaiono, inoltre, non omogenei; da questo punto di vista l'auspicio è che la pubblicazione del nuovo Piano Strategico 2023-2028 di Ateneo possa rappresentare un'occasione per un aggiornamento del sistema. È opportuno ricordare, altresì, come l'impulso proveniente dalla nuova impostazione del modello AVA3 enfatizzi i requisiti di sede e gli aspetti di capacità strategico previsionale. Infine, la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, prevista per l'anno corrente, dovrà favorire un'operatività, in termini di obiettivi operativi e processi "di linea", di ogni singola struttura che dovrà essere pienamente sintonizzata sia sul proprio Piano Strategico sia, allo stesso modo, calandoli nel singolo contesto, su valori, indirizzi ed obiettivi strategici di Ateneo.

Per quanto concerne gli obiettivi del Personale tecnico-amministrativo, la Relazione sulla Performance mette in luce i risultati raggiunti rispetto a quanto definito nel Piano Integrato 2022-2024, fornendo indicazioni e declinazione del target, con una chiara definizione di situazione iniziale vs. situazione finale desiderata, e del grado di raggiungimento di tali obiettivi (sottosezione 2B, punto 3.4).

Il Nucleo di Valutazione ha inoltre l'obbligo di verificare, nella fase di validazione della Relazione sulla Performance, se si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza, con lo scopo di sostenere l'Università nel perseguitamento delle missioni istituzionali e nell'attuazione dei propri programmi, anche mediante una strategia preventiva che tenga in considerazione il ruolo dell'Ateneo nel suo contesto territoriale, non solo sotto il profilo culturale e scientifico, ma anche dal punto di vista economico, stante l'ingente quantitativo di risorse mobilitato in modo diretto o attraverso l'indotto generato.

La Relazione sulla Performance dedica l'intera Sottosezione 2C ai rischi corruttivi e alla trasparenza, con l'indicazione dei risultati raggiunti rispetto a quanto posto in programmazione nella sottosezione del PIAO dedicata all'aggiornamento 2022-2024 del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza (PTPCT), nonché con un approfondimento degli assetti che hanno portato alle soluzioni programmatiche per il triennio successivo 2023-2025, in riferimento ai dati e alle valutazioni già presenti nel sito "Amministrazione trasparente" e nella relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), secondo lo schema predisposto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

L'analisi documentale evidenzia come l'Ateneo, in quanto amministrazione pubblica, tenga conto degli input che derivano dal contesto generale in cui si colloca e dei fattori, sia esterni che interni, che lo influenzano e che possono condizionare l'efficacia della propria azione. I numerosi obiettivi "multimisura" riguardanti l'area anticorruzione, che articolano in un unico obiettivo di performance diverse misure tra quelle individuate nel PTPCT, ammontano a circa il 40% del totale, testimoniando l'intento di concentrarsi, anche attraverso un più ampio coinvolgimento del personale, sui contenuti delle azioni da condurre e sui risultati da raggiungere in tale specifico ambito.

Pertanto, l'Ateneo, da questo punto di vista, appare pronto ad attivarsi per preservare la propria integrità, per rendere trasparenti attività e relazioni in un'ottica di efficientamento della macchina pubblica e per proseguire la strada del rafforzamento della connessione tra ciclo della performance e prevenzione della corruzione/trasparenza.

A seguito di tale analisi, pertanto, emerge come il documento possa, per quanto concerne le informazioni in possesso del Nucleo di Valutazione, considerarsi attendibile e i dati possano reputarsi affidabili ai fini di una corretta rendicontazione.

C. Comprensibilità della Relazione

La Relazione sulla Performance 2022 presenta un buon grado di comprensibilità, dal momento che si tratta di un documento strutturato e completo, che contempla un adeguato orientamento ai contenuti e alla leggibilità.

A parere del Nucleo il documento rispetta sia il requisito di comprensibilità, sia i requisiti di sinteticità e chiarezza previsti dal Decreto Legislativo 74/2012.

In chiave di miglioramento continuo, inoltre, il Nucleo di Valutazione ritiene opportuno, anche per l'anno 2022, ricorrere alla seguente griglia di verifica:

PUNTI DI ATTENZIONE		CONSIDERAZIONI DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE
A	Evidenze dei rapporti del sistema obiettivi annuale con politiche/strategie dell'Ateneo	<p>La Sezione 1 della Relazione sulla Performance, analogamente agli anni passati, fornisce una serie di informazioni sui risultati più rilevanti del 2022, in riferimento all'attuazione operativa delle politiche dell'Ateneo per le tre missioni istituzionali e per quella gestionale, dando conto dove opportuno dei collegamenti con gli obiettivi di performance.</p> <p>Con riguardo agli indirizzi generali del Piano Strategico di Ateneo 2018-2022 (Consiglio di Amministrazione del 29/11/2018, deliberazione n. 371), è stata effettuata un'opportuna riflessione ed integrazione con gli obiettivi strategici tradizionalmente inseriti nel Piano integrato.</p> <p>Un ulteriore elemento di rilievo citato nella relazione è rappresentato dall'avvenuta stesura dei Piani Strategici da parte di tutti i Dipartimenti, formalmente approvati dai rispettivi Consigli, in coerenza con le politiche di Ateneo declinate dal Piano Strategico 2018-2022, tenendo conto, in modo differenziato, degli aggiornamenti successivi, deliberati nei vari anni dal Consiglio di Amministrazione. Il nuovo modello AVA3 consentirà, inoltre, una valutazione strutturata della coerenza anche dei vari livelli di programmazione degli Atenei, ragione per la quale l'aggiornamento integrato e costante del Piano Strategico di Ateneo e dei Piani dei Dipartimenti appare di particolare rilevanza. Il Nucleo di Valutazione ha effettuato una verifica sui siti dipartimentali, che implica la necessità di una maggiore attenzione da parte delle strutture, per quanto riguarda condivisione e diffusione, dal momento che il quadro di aggiornamento dei Piani Strategici originariamente adottati dalle strutture e lo stato della loro pubblicazione web appaiono non omogenei. Come riferito in precedenza, la prossima pubblicazione del nuovo Piano Strategico 2023-2028 di Ateneo costituirà un'occasione per riorganizzare il sistema. Unitamente a ciò è opportuno ricordare l'impulso che proverrà dal nuovo "taglio" del modello AVA3, che enfatizza i requisiti di sede e gli aspetti di capacità di carattere strategico previsionale.</p>
B	Partecipazione al sistema di performance (organizzativa, di struttura ed individuale) a livello decentrato	<p>La tendenza degli anni passati, in base alla quale circa i 2/3 degli obiettivi operativi è di pertinenza di strutture dipartimentali, centri o sistemi, è confermata anche per il 2022. Nonostante ciò, dalla Relazione non emerge con chiarezza lo spessore complessivo del ruolo dei dipartimenti nell'identificazione degli obiettivi strategici di Ateneo, in particolare nell'integrazione tra i diversi obiettivi, centrali e di struttura. Diviene essenziale, da questo punto di vista, implementare un rapporto di interscambio tra <i>governance</i> centrale e dipartimentale, che conduca, nel rispetto dei reciproci ruoli, ad una condivisione di indirizzi, sia strategici (è apprezzabile il coinvolgimento dei rappresentanti dei Direttori di Dipartimento nel Senato Accademico nella definizione degli obiettivi strategici 2022-2024), sia di carattere più operativo, nonché dei successivi momenti di verifica e (ri)progettazione.</p> <p>Come per l'anno 2021, è stato fornito un contributo al raggiungimento dell'obiettivo relativo alla comunicazione interna (Sezione 3.1), fornendo informazioni relative alle attività assegnate alle singole unità di II e III livello attivate presso le strutture, in modo da poter effettuare un <i>follow up</i> delle attività, dei processi e delle informazioni, e favorire così la ricerca di modalità differenti per superare le difficoltà rilevate nei canali di comunicazione interna.</p>

C	Progressi nell'integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio	<p>È migliorato, in attuazione dell'OPN 794, il collegamento obiettivi strategici - bilancio, considerato che la percentuale di risorse collegate rispetto al totale (budget economico + budget degli investimenti) è passata dal 13,90% del bilancio di previsione 2021 al 30,43 del bilancio di previsione 2022.</p> <p>Tale miglioramento dovrà essere riconsiderato in una logica di raccordo e integrazione tra PIAO, Obiettivi strategici di Ateneo, Programmazione Triennale e Documenti di Bilancio in avanzamento; in particolare nel PIAO dovranno confluire le programmazioni in tema di performance, anticorruzione e trasparenza, organizzazione e capitale umano, lavoro agile, digitalizzazione, pari opportunità, egualianza di genere ... in stretto coordinamento con il ciclo di bilancio.</p> <p>Le attività di allineamento tra la normativa PIAO, le programmazioni in esso confluite, la gestione di bilancio ed il nuovo modello generale di accreditamento AVA3, sono state avviate nel 2022 ed attualmente sono ancora in fase di svolgimento; il nuovo Piano Strategico rappresenterà un momento focale per constatare l'avvenuto allineamento a livello di Ateneo.</p> <p>L'integrazione verticale dalle strategie all'operatività e orizzontale tra le filiere di programmazione che si realizza con il PIAO può favorire la creazione progressiva di una "rete di condizioni abilitanti" che consenta, in modo sinergico, di raggiungere i vari target; nello stesso solco si pone il nuovo modello AVA3, che prevede la valutazione di tutti i profili, gestionali e di missione di ogni ateneo.</p> <p>Nel complesso dalla Relazione sulla Performance emergono significative differenze di approccio e capacità previsionale tra le varie strutture nella definizione degli obiettivi di performance e conseguente necessità di un ulteriore sforzo di omogeneizzazione e miglioramento. Per gli obiettivi che dichiarano solamente l'utilizzo di risorse di personale è necessario poterne valutare l'impatto sui processi di ordinaria gestione mentre, ove si espongano l'utilizzo di somme a bilancio, quest'ultimo dovrà raccordarsi con l'indicazione fornita per i corrispondenti obiettivi strategici.</p> <p>Occorre poi continuare un'opera di sensibilizzazione che prevenga la visione "adempimentale" dei documenti del ciclo di performance.</p>
D	Numerosità degli obiettivi e verificabilità dei risultati ottenuti	<p>Il numero degli obiettivi strategici è pari a 33 unità, rimanendo invariato rispetto all'anno 2021. Si sta quindi consolidando l'operazione di razionalizzazione degli obiettivi strategici, in linea con le raccomandazioni dell'ANVUR e del Nucleo di Valutazione, il cui numero è rimasto, appunto, contenuto: si è passati dai 28 del PI 2020-2022, ai 33 del PI 2021-2023, numero mantenuto anche per il 2022-2'24.</p> <p>Occorre anche evidenziare la progressiva e sensibile diminuzione del numero totale di obiettivi operativi, che sono passati dai 219 del 2019, ai 163 del 2020, fino ai 142 del 2021 e ai 129 del 2022. Si tratta, tuttavia, come indicato nella medesima Relazione, di una situazione che può assumere connotati di positività solo se accompagnata ad un aumento della massa critica, in termini di significatività delle azioni programmate e di coinvolgimento del personale della/e struttura/e a cui si riferiscono i singoli obiettivi.</p> <p>Considerato il numero totale di strutture dell'Ateneo che propongono obiettivi di performance, si rilevano un valore mediano di tre e un valore medio sostanzialmente analogo, con caratteristiche distributive che</p>

		<p>pongono i presupposti per una riflessione sull'opportunità di attivare azioni di supporto, tese a migliorare la capacità progettuale complessiva delle strutture stesse, in modo da arginare l'attuale variabilità, con alcune strutture che formalizzano una media di 1-2 obiettivi/anno ed altre che ne presentano circa 10. Risulta necessaria una verifica sulla giustificazione di tali differenze, pur tenendo conto che variazioni in più o in meno del numero di obiettivi possono derivare dalla numerosità del personale afferente e dalle caratteristiche specifiche della struttura (grado di frammentazione operativa). Gli obiettivi "multimisura" relativi all'area anticorruzione sono circa il 40% del totale.</p> <p>Per ciò che concerne l'efficacia degli indicatori di risultato adottati permane, come in passato, la necessità di un maggior sforzo per una loro definizione in termini quantitativi, naturalmente dove ciò sia possibile in relazione al target. È opportuno che i dati utilizzati per il calcolo degli indicatori non provengano prevalentemente da autovalutazioni, e che queste, se presenti, siano costantemente collegate ad elementi oggettivi e verificabili. Si sottolinea, inoltre, come gli indicatori di risultato dovrebbero contenere, oltre ai dati di realizzazione progettuale, anche l'identificazione del livello di gradimento delle parti interessate, in relazione ai risultati ottenuti, servizi forniti, ecc.</p> <p>Rimane di notevole importanza legare i risultati ottenuti in un anno con quelli degli anni precedenti, in modo da fornire una visione d'insieme, quindi non frammentaria, degli obiettivi stessi, allo scopo di far emergere un loro inquadramento all'interno di un'iniziativa di più ampio respiro. Tale aspetto dovrebbe integrare il <i>ranking</i> di importanza da attribuire agli obiettivi e l'analisi sulla soddisfazione dell'utenza.</p>
E	Coinvolgimento delle parti interessate interne ed esterne nella valutazione dei risultati di performance	<p>Per sua natura, la Relazione sulla Performance dovrebbe rispondere ad una duplice finalità: interna ed esterna. La prima, di ordine organizzativo, sostanziandosi in un'autovalutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati, nella rilevazione degli eventuali scostamenti, nella valutazione delle iniziative da intraprendere e dei correttivi da porre in essere, per l'avvio del ciclo successivo; la seconda, di <i>accountability</i>, in quanto risponde ad esigenze di trasparenza nei confronti dell'esterno e dei vari <i>stakeholder</i>, ovvero da parte di chi utilizza risorse pubbliche, nel senso di:</p> <ul style="list-style-type: none"> evidenziare l'efficace/efficiente utilizzo delle stesse; dare evidenza delle dimensioni di valore pubblico interessate; iniziare a misurare e valutare il valore pubblico creato. <p>Anche in tale contesto il nuovo sistema PIAO, con il suo alto livello di integrazione, rappresenta un ulteriore passo nel superamento della vecchia prospettiva di misurazione della performance, incentrata sugli obiettivi annuali, focalizzandosi espressamente anche su quelle che sono le attività "ordinarie", <i>core process</i> della struttura, che ne giustificano l'esistenza all'interno dell'organizzazione, anche in termini di peso percentuale sui costi gestionali generali e di collegamento performance - bilancio. L'introduzione del concetto di valore pubblico (VP) può rappresentare un ulteriore punto di collegamento, nella logica unitaria della creazione di valore aggiunto per le varie parti interessate, sia esterne, sia interne. È però necessario che i profili di impatto delle attività siano chiaramente identificati, proprio in termini misurabili di valore pubblico.</p>

		<p>Dalla Relazione sulla Performance si evince che il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> nella valutazione della performance organizzativa avverrà con gradualità, secondo quanto previsto nei cruscotti di performance organizzativa che saranno previsti nel nuovo SMVP. Naturalmente tali aspetti dovranno essere adeguatamente integrati con gli indirizzi e con le azioni che verranno riportati nel nuovo Piano Strategico, che sarà presumibilmente dotato di un cruscotto di indicatori di verifica.</p> <p>Benché la Relazione contenga alcuni riferimenti, nel complesso manca una trattazione complessiva dedicata ad un'analisi delle opinioni delle parti interessate. Appare pertanto opportuno incrementare percorsi strutturati di Ateneo di raccolta delle opinioni delle parti interessate (famiglie, imprese, enti pubblici e privati, ordini professionali, etc.), al fine di migliorare progressivamente le modalità generali di interazione con gli <i>stakeholder</i> e i servizi per gli utenti.</p> <p>Inoltre, pur apprezzando la somministrazione al personale docente e TAB di un questionario sul benessere organizzativo al fine di identificare le “zone organizzative” da sottoporre a revisione, appare necessario che i risultati, sia generali che specifici, siano veicolati e resi facilmente visibili a tutto il personale, con azioni a seguire sulle criticità formalmente emerse. L'auspicio è quindi che l'analisi del questionario somministrato sia accompagnata dalla formalizzazione e dall'attuazione di azioni di miglioramento organizzativo.</p>
F	Performance organizzativa e confronti con l'esterno	<p>Per il ciclo 2022 è stato utilizzato il nuovo cruscotto di misurazione della performance organizzativa di istituzione (POI), al fine di avviare un concreto esercizio di associazione di dimensioni di VP ad indicatori già disponibili. Per il 2023 è previsto di estendere tale approccio ad un maggior gruppo di indicatori, partendo da quelli del nuovo Piano Strategico 2023-2028. Il Consiglio di Amministrazione ha identificato il Nucleo di Valutazione come soggetto incaricato di valutare l'andamento degli indicatori di tale cruscotto, considerato anche che la performance organizzativa di istituzione è un sottosistema del SMVP, quindi oggetto di parere vincolante da parte dell'Organo.</p> <p>Al Nucleo di Valutazione è stato inoltre richiesto dal Consiglio di Amministrazione di operare una valutazione “secondo ragionevolezza” dei valori assunti dai diversi indicatori. Fin dalla fase iniziale è pertanto emersa l'opportunità, per tendere ad una migliore accuratezza valutativa, di andare oltre il mero dato numerico inserito nella griglia, inserendo informazioni aggiuntive, ove utili per la sua corretta contestualizzazione e interpretazione; accanto alla valutazione numerica assegnata dal Nucleo di Valutazione sul singolo indicatore, si sono poi effettivamente rivelate significative per il Consiglio di Amministrazione le motivazioni di corredo, che l'Organo ha ritenuto di esplicitare, ivi necessario.</p> <p>Permangono, tuttavia, alcune perplessità indotte dal quadro di carattere generale fornito dal cruscotto, che risulta non ancora adeguatamente correlato all'attuazione delle strategie dell'Ateneo, dal momento che nel modello sono assenti indicatori in grado di “fotografare” il <i>quantum</i> di effettiva realizzazione degli obiettivi strategici, anche nell'ottica della verifica di effettiva creazione di valore pubblico. Il cruscotto deve essere uno strumento, per quanto possibile, oggettivamente basato, utile per un monitoraggio dei principali servizi forniti e dei risultati ottenuti; solo in questo si potrà avere, in</p>

		<p>prospettiva, un impatto positivo sulla creazione di “valore pubblico”, come del resto viene sottolineato nella normativa sul PIAO. Da questo punto di vista occorre ricordare come perduri l'assenza di linee guida nazionali dedicate all'università, che fa emergere in modo netto la necessità di un sistema di indicatori che, andando oltre quelli relativi ai livelli di efficacia ed efficienza attesi, quantifichino lo sviluppo delle aree di valore pubblico correlato, mediante indicatori di impatto.</p> <p>Infine, è utile sottolineare la valenza, pur in presenza di sistemi di indicatori ricchi ed articolati, di una loro suddivisione rispetto ad aree ritenute fondamentali e strategiche, in modo da garantire un miglioramento puntuale, anche tramite verifiche incisive e a frequente periodicità.</p>
G	Coinvolgimento del personale nel sistema di performance	<p>La Relazione sulla Performance mette in risalto una politica della Direzione Generale volta a favorire il più ampio coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo, sia delle strutture dirigenziali, sia delle altre strutture di primo livello, come i dipartimenti. Il senso di partecipazione non deve, tuttavia, forzare inserimenti di personale in obiettivi/attività dove assumerebbe comunque ruoli residuali o solo formali. Sulla base di tali premesse, anche per il 2022 è stata reiterata l'indicazione del Direttore Generale, in ordine all'inserimento di personale nelle fasi esclusivamente in modo mirato, evitando forzature a rischio di perdita di credibilità del sistema.</p> <p>La situazione 2022 stratificata per sede di lavoro fa emergere un coinvolgimento significativo, riguardante in buona sostanza tutte le categorie di personale e la maggioranza delle sedi.</p> <p>Il Nucleo di Valutazione conferma la positività della partecipazione di tutte le strutture dipartimentali al sistema obiettivi, in cui si generano contesti che consentono, in modo più immediato e semplice, di verificare l'integrazione operativa tra la componente docente e quella tecnico-amministrativa.</p> <p>Il dato sulla percentuale complessiva di personale tecnico-amministrativo che partecipa ad almeno una fase di un obiettivo, nel 2022 rimane formalmente molto elevato, ma acquista significatività solo se l'inserimento in un'attività corrisponde anche alla valorizzazione/sviluppo sostanziale delle competenze possedute, e tale aspetto non è agevolmente verificabile.</p> <p>Di rilievo, inoltre, appaiono gli obiettivi multi-misura, già precedentemente richiamati, che articolano, in un unico obiettivo di performance, diverse misure tra quelle individuate nel PTPCT. La finalità di tale proposta è quella di facilitare la fase programmatica, riducendo l'onere progettuale, per concentrarsi sui contenuti delle azioni da condurre e sui risultati da raggiungere. Infine, l'integrazione delle misure in un obiettivo di performance favorisce un più ampio coinvolgimento del personale.</p>
H	Risultati degli obiettivi e valutazione della performance organizzativa ed individuale	<p>La distribuzione di frequenza delle valutazioni di performance individuale dei singoli dipendenti (PID) rimane fortemente sbilanciata, con una tendenza ormai consolidata sui valori massimi, con una tipologia di polarizzazione che risulta essere piuttosto diffusa nella Pubblica Amministrazione.</p> <p>Si tratta di una caratteristica della distribuzione di frequenza che emerge chiaramente anche per il 2022, sia per il personale B-C-D privo di</p>

		<p>incarichi, sia per il personale D con incarichi ed EP. È una tendenza che è già stata presa in considerazione nell'ambito delle operazioni di aggiornamento del SMVP. È probabile, come già indicato all'interno della Relazione sulla Performance, che il ricorso alla retribuzione di risultato delle "fasce di merito", evitando immediati effetti economici per il personale, possa indurre una maggiore differenziazione nell'assegnazione dei punteggi PID da parte dei valutatori.</p> <p>In tale contesto, appare opportuno rimarcare anche come non tutti i target riferiti ai singoli obiettivi risultino effettivamente sfidanti, ambiziosi e di ampio respiro; gli stessi indicatori di risultato dovrebbero essere identificati con maggior efficacia da parte dei responsabili di obiettivo.</p>
I	Obiettivi del Direttore Generale	<p>Gli obiettivi sono stati assegnati al Direttore Generale con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 177 del 28/04/2022, su proposta del Rettore. Tali obiettivi si aggiungono a quelli per i quali il Direttore Generale è Responsabile Dirigenziale, in ragione della pertinenza delle attività alle aree operative attualmente inserite nella Direzione Generale o di quelli relativi al Rettorato di cui ricopre la funzione di dirigente ad interim.</p> <p>Per tali obiettivi la normalità è caratterizzata dalla collaborazione di un <i>pool</i>, più o meno ampio, di Direzioni/Strutture (analogamente a quello che già avviene tipicamente nei casi di obiettivi delle strutture dipartimentali con coordinamento centrale), ad impulso e garanzia di operazioni di miglioramento particolarmente rilevanti, in accordo con le linee politiche generali dell'Ateneo.</p> <p>Il Nucleo di Valutazione rileva positivamente, anche per il 2022, l'avvenuta assegnazione di obiettivi al Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione. Le considerazioni sui risultati di merito troveranno più appropriata sede nella proposta di valutazione del Direttore Generale per il 2022.</p>
L	Bilancio di genere	<p>Il Nucleo di Valutazione valuta positivamente il riferimento al bilancio di genere, dal momento che consente di analizzare e valutare in ottica di genere, in stretta relazione con il bilancio sociale e integrandolo con l'analisi della variabile di genere, le scelte politiche e gli impegni economici-finanziari dell'Amministrazione.</p> <p>Non risultano chiare, tuttavia, le modalità, e soprattutto l'efficacia, con cui il bilancio di genere riesca a "ristrutturare", con un impatto diversificato delle politiche, le entrate e le uscite al fine di assicurare che le necessità della collettività, nel suo complesso, siano prese effettivamente e adeguatamente in considerazione. Un'azione propedeutica alla suddetta "ristrutturazione" passa dalla promozione di una lettura ed un'analisi del personale e delle diverse esigenze presenti nella comunità accademica dell'Ateneo, anche attraverso lo sviluppo di statistiche <i>gender sensitive</i>.</p>
M	Integrazione con il sistema di contrasto alla corruzione	<p>Nella Sottosezione 2C della Relazione viene opportunamente analizzata la modalità di integrazione del sistema di gestione del rischio corruttivo con gli altri sistemi di performance, affinché il primo si configuri come uno dei lati costituenti il "perimetro della qualità" dell'operare dell'Ateneo, ben testimoniato dai dati sulla presenza di obiettivi di performance, integrati con misure di anticorruzione e trasparenza.</p>

	<p>L'avvio di iniziative in materia di anticorruzione e trasparenza, finalizzate a rendere consapevoli le strutture, attraverso azioni di autocontrollo e monitoraggio, degli esiti di quanto condotto, si è rivelato particolarmente utile ad una più rapida individuazione delle azioni di miglioramento da intraprendere, soprattutto perché tale attività è stata anticipata da un'analisi dei flussi informativi finalizzati alla pubblicazione delle informazioni, come previsto dalle norme e dalle indicazioni ANAC.</p> <p>La costituzione e l'attivazione, nel 2021, della rete dei referenti della trasparenza, costituita da un rappresentante per ciascuna struttura direzionale e di missione, a cui è affidato il compito di supportare l'RPCT nell'attivazione e promozione di processi di miglioramento, dovrebbe rafforzare il coordinamento fra le attività di strutture diverse, ma anche promuovere, all'interno delle singole strutture, una specifica operatività che possa prevenire criticità nell'integrazione dei processi operativi, sia rispetto agli strumenti gestionali da utilizzare, sia in termini di competenze.</p> <p>Rimane necessario, anche a valle dell'adozione del modello di analisi e valutazione dei rischi, ridurre ulteriormente i casi di sottostima dei rischi, attraverso di osservazione più oggettivi e condivisi.</p>
--	---

Conclusioni

Viste le considerazioni contenute nei paragrafi precedenti e nella griglia di verifica, il Nucleo di Valutazione ritiene opportuno procedere alla validazione della Relazione sulla Performance 2022, dando mandato agli Uffici competenti di procedere alla pubblicazione dell'attestazione in ordine alla validazione del documento.

Il Presidente del Nucleo di Valutazione
Marco Abate*

* Documento firmato digitalmente ai sensi del Codice amministrazione digitale e norme connesse.