

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione della trasparenza e integrità

Nucleo di Valutazione dell'Università di Bologna

Approvata il 6 giugno 2017

Il **Nucleo di Valutazione di Ateneo** dell'Università di Bologna è composto da:

Prof. Muzio Gola, Politecnico di Torino, presidente

Prof. Achille Basile, Università degli Studi di Napoli "Federico II"

Prof. Carlo Arrigo Umiltà, Professore Emerito – Università di Padova

Prof.ssa Arjuna Tuzzi, Università degli Studi di Padova

Sig. Giacomo Fornari, Rappresentante del Consiglio degli Studenti

I documenti prodotti dal Nucleo sono reperibili nel sito INTERNET

<http://www.unibo.it/nucleodivalutazione/default.aspx>

E-mail: nucleovalutazione@unibo.it

Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione

Tel. 051-2099753 – fax 051-2086040

Premessa - L'applicazione del d.lgs. 150/2009

Questa Relazione è redatta secondo quanto disposto dall'art. 2 comma 1 lettera r) della Legge 240/2010 secondo cui il Nucleo di Valutazione deve svolgere, “[...] in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (cfr. dell'Organismo indipendente di valutazione della performance), relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.”

Nello specifico l'art. 14 del D. Lgs. 150/2009 prevede in capo agli OIV i seguenti compiti:

[...]

4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione (cfr. CIVIT) di cui all'articolo 13;
- c) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;
- f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione (cfr. CIVIT) di cui all'articolo 13;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;
- h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

5. L'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione (cfr. CIVIT) di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte 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, e ne riferisce alla predetta Commissione.

6. La validazione della Relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c) , è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III. [...]

Benché l'applicazione della normativa al sistema universitario sia stata già dall'inizio molto dibattuta, l'Ateneo di Bologna ha deciso, in accordo con il Nucleo, di dare concreta applicazione agli strumenti previsti dal D.lgs. 150/2009, concertando le strategie e utilizzando una linea di graduale implementazione dei processi valutativi.

Nell'aprile 2013 la CIVIT, ora ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) pubblicava la delibera numero 23/2013: "Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009)" in cui in premessa si dava conto che [...] *per le università, nell'attesa dell'adozione, ai sensi dell'art. 13, comma 12 del D.Lgs. n. 150/2009, del DPCM auspicato congiuntamente dalla CIVIT e dall'ANVUR, si ricorda che la Commissione si è già espressa, con delibera n. 9/2010, sulla possibile attribuzione delle funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ai Nuclei di Valutazione.*

Le Linee Guida ANVUR Nuclei 2017: Valutazione della performance

La relazione sul funzionamento del sistema complessivo di misurazione e di performance va redatta prendendo in considerazione quanto suggerito dall'ANVUR nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance¹, pubblicate nel luglio 2015

Per il 2017, le Linee Guida Nuclei 2017 indicano i punti su cui sviluppare la relazione e in particolare:

1. *riscontri sulla gestione del ciclo di performance;*
2. *informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance;*
3. *suggerimenti in vista dei cicli successivi.*

Qui di seguito, più nel dettaglio, sono specificati gli argomenti su cui l'Agenzia invita i NdV a soffermarsi con un approccio critico e costruttivo, indicando i punti di forza e le aree di miglioramento.

1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

- a. In generale, stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR;*
- b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili);*
- c. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate;*

- d. *Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o al.);*
- e. *Qualità degli sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili);*
- f. *Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti;*
- g. *Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili);*
- h. *Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione);*
- i. *Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 (per chi ha ricevuto; influenza per chi non l'ha ricevuto ma ha potuto consultare quelli redatti per le altre università messi a disposizione [nell'area riservata del sito dell'ANVUR](#)).*

2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance

- a. *Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18;*
- b. *Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici (disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti ecc.);*
- c. *Presenza di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target;*
- d. *Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente, distinguendo quelli rinvenibili nel Piano 2017-19 da quelli eventualmente non considerati;*
- e. *Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance;*
- f. *Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili).*

3. In vista dei cicli successivi

- a. *Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:*
 - i. *delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma);*
 - ii. *delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS ecc.);*
 - iii. *della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo).*
- b. *Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance.*

¹ <http://www.anvur.org/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

[...]

Nella relazione l'OIV riassume le criticità riscontrate per ogni ambito e alla luce di queste propone miglioramenti. La relazione è pubblicata in formato aperto nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Per rispondere all'invito di ANVUR, il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo di Bologna relaziona distinguendo gli aspetti richiesti, facendo riferimento ai seguenti documenti:

- Piano Integrato 2016-2018 (aggiornamento CdA 30/11/2016);
- Piano Integrato 2017-2019 (approvazione CdA 31/1/2017);
- Piano Strategico 2016-2018 (approvazione definitiva CdA 20/12/2016);
- Relazione sulla Performance 2015 (approvazione CdA 28/6/2016, in allegato Bilancio di Genere 2015 e Bilancio Sociale 2015);

Quest'anno il Nucleo non può tenere conto di quanto l'Ateneo ha riportato nella Relazione della Performance 2016 in quanto è in approvazione nel mese di giugno 2017 da parte del Consiglio di Amministrazione, dunque non ancora a disposizione del Nucleo al momento della redazione di questo documento.

La scadenza della Sezione Performance nella Procedura Nuclei 2017 fissata al 30 giugno rischia di rendere il documento già superato dalla contemporanea approvazione della Relazione sulla Performance 2016.

In appendice, il Nucleo riporta una sintesi delle proprie deliberazioni con le quali sono state accompagnate e promosse le decisioni dell'Ateneo nel rispetto dei ruoli fissati dalla normativa vigente nella tematica inerente il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance.

1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

a. In generale, stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR;

Il Piano Strategico 2016-2018 dell'Alma Mater Studiorum - Università di Bologna, redatto in ottemperanza all'art. 1-ter della Legge 43/2005, è stato approvato definitivamente dal Consiglio di Amministrazione nel novembre 2016 (modificando obiettivi e indicatori di formazione e ricerca e introducendo un ulteriore ramo dell'albero della performance dedicato alla Terza Missione) copre effettivamente un orizzonte temporale coerente con quello previsto dalle Linee generali di indirizzo del MIUR (2016-2018). Nuovi obiettivi - e i relativi indicatori - sono stati formulati partendo dall'analisi di posizionamento, alla luce dei cambiamenti e dei risultati conseguiti nel precedente triennio e dallo studio delle misure di efficacia ed efficienza del sistema universitario adottate dai principali valutatori nazionali e internazionali, o già utilizzate nei processi valutativi interni.

L'Ateneo, in continuità con le scelte precedenti e nel rispetto delle linee guida Anvur in materia di piano integrato delle performance, ha deciso di sviluppare una mappa strategica articolata nelle aree Ricerca, Formazione e Terza Missione da cui discendono gli obiettivi strategici, gli obiettivi di base e i relativi indicatori quantitativi e qualitativi di monitoraggio.

Al fine di mantenere coerenza nell'indirizzo politico-amministrativo, la scelta dell'Ateneo è stata di mutuare, per le aree Formazione e Ricerca del Piano della Performance, quanto definito nel Piano Strategico. Tale scelta di opportunità dell'Ateneo è diventata più stringente alla luce delle nuove Linee Guida ANVUR per il Piano Integrato della Performance.

Nel rivedere tutto l'impianto del ciclo di gestione della performance previsto dal D. Lgs 150/2009, l'ANVUR ha infatti chiesto agli Atenei di promuovere una piena integrazione di tutti i documenti di programmazione, procedendo ad un'armonizzazione fra il documento di programmazione triennale (Piano Strategico Triennale previsto dalla legge 43/2005) e gli altri documenti di programmazione in materia di performance organizzativa, anticorruzione e trasparenza. Frutto di tale armonizzazione è risultato il Piano Integrato della Performance, che recepisce obiettivi e indicatori della pianificazione strategica triennale per quanto riguarda gli ambiti di didattica, ricerca e terza missione, aggiunge il Piano Direzionale di competenza della Direzione Generale, ed integra il Piano di Prevenzione per la Corruzione e il Programma triennale per la trasparenza e l'Integrità. In tal modo la "Relazione sulla Performance", redatta a giugno di ogni anno, potrà evidenziare l'andamento degli indicatori del Piano Strategico.

Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, allineata

temporalmente con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. E' questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un budget coerente. Con l'introduzione della contabilità economico – patrimoniale, come previsto dalla L.240/2010, l'utilizzo di una logica di budget annuale e pluriennale, congiuntamente al passaggio alla gestione del bilancio unico, ha permesso di avviare sperimentalmente una lettura del budget per azione strategica. All'interno dell'applicativo per la predisposizione del budget è stata individuata una specifica coordinata di analisi per esplicitare le quote di budget da destinare agli interventi funzionali alla realizzazione delle azioni strategiche. Si tratta di un legame fra risorse e obiettivi strategici che, finora, non era stato esplicitato in maniera analitica, pur essendo presente *de facto*.

Il bilancio di previsione 2017 vuole garantire la sostenibilità economico-finanziaria delle politiche di Ateneo nel lungo termine nonostante l'incerto quadro di finanza pubblica.

In particolare il bilancio di previsione ha inteso perseguire le seguenti finalità coerenti al Piano Strategico:

- garantire il turnover nei limiti massimi consentiti dal sistema;
- garantire il fondo per il salario accessorio nei limiti massimi previsti dalla norma per il mantenimento dei risultati positivi di miglioramento organizzativo raggiunti e riconducibili alla performance organizzativa, consentendo così una maggiore efficienza ed efficacia dei servizi resi dall'Ateneo;
- portare a compimento il piano straordinario di assunzione del personale a tempo determinato;
- confermare per il 2017 le assegnazioni per le strutture didattiche e di ricerca al fine di garantire continuità alle attività istituzionali di ricerca e didattica;
- confermare tutti gli interventi strategici avviati nel 2016 e finanziare le azioni strategiche approvate con il Piano Strategico 2016-2018;
- sostenere la programmazione delle opere in approvazione.

L'utilizzo del modello di Budget Pluriennale, seppure in assenza di quadro stabile delle assegnazioni ministeriali per i prossimi anni, ha consentito di orientare i comportamenti di breve periodo per adeguarli alle esigenze emerse nel lungo periodo.

Il Raccordo del sistema di valutazione e misurazione con la pianificazione della Performance organizzativa e individuale è altresì assicurato dall'attività di coordinamento costantemente svolta dal Direttore generale nei confronti dei dirigenti referenti per l'attuazione del piano di prevenzione della corruzione e la pianificazione della performance. Nel Piano Direzionale è stato infatti individuato uno specifico obiettivo con lo scopo di definire misure gestionali e azioni che, anche mediante la

ridefinizione dei processi, migliorino il controllo ai fini dell'anticorruzione ed una maggiore trasparenza delle aree di attività più sensibili e maggiormente a rischio.

Inoltre, alla luce della trasversalità e pervasività delle iniziative necessarie a garantire un adeguato livello di trasparenza e a prevenire fenomeni di corruzione, il Direttore Generale valuterà i dirigenti in maniera complessiva anche su come hanno realizzato le attività ordinarie legate a anticorruzione e trasparenza, nell'ambito di una quota discrezionale meta-comportamentale attribuita in via autonoma dal direttore stesso. L'Ateneo di Bologna ha peraltro adottato tutti gli adempimenti previsti dalla normativa in tema di trasparenza e anticorruzione entro i termini di legge.

Si sottolinea infine che, nel rispetto delle direttive dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (v. p. 8 e pag. 13 Piano Nazionale Anticorruzione 2015), è stato previsto che gradualmente le misure di prevenzione di corruzione saranno tradotte in obiettivi organizzativi e individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti. Attualmente la corrispondenza riguarda alcuni obiettivi dell'Area Affari Generali che si occupa di contratti e dell'Area Persone e Organizzazione che si occupa di tutte le procedure di reclutamento.

b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili);

L'Ateneo si è dotato di uno strumento di programmazione delle misure da realizzare al fine di prevenire fenomeni corruttivi con l'approvazione del Piano Triennale di Prevenzione della corruzione sin dal 2013. Tale strumento di programmazione individua le misure da attuare, i responsabili e tempi di attuazione delle misure stesse, ed è aggiornato annualmente con una logica triennale. La programmazione è rendicontata annualmente con una Relazione che monitora lo stato di attuazione delle misure di prevenzione.

La gestione del rischio, preliminare e fondamentale ai fini del programma di attività del Piano, consiste nell'esaminare l'organizzazione, le sue regole e le sue prassi di funzionamento in termini di "possibile esposizione" al fenomeno corruttivo. Il Piano Nazionale Anticorruzione del 2015 (a cui espressamente rinvia il Piano Nazionale Anticorruzione 2016), su questa tematica si differenzia molto dal Primo Piano Nazionale del 2013. In particolare chiarisce che il lavoro di autoanalisi organizzativa per individuare le misure di prevenzione della corruzione non è un adempimento burocratico, né un processo formalistico, ma contribuisce ad una politica di riorganizzazione da conciliare, in una logica di stretta integrazione, con ogni altra politica di miglioramento organizzativo. Per questo motivo progressivamente occorre sviluppare sempre più la coerenza fra Piano triennale di prevenzione della Corruzione e Piano della Performance (oggi Piano Integrato): le politiche della performance possono contribuire a far crescere un clima organizzativo che favorisce la buona amministrazione e quindi la prevenzione della corruzione (v. pag. 8 Piano Nazionale Anticorruzione del 2015). L'analisi dei rischi deve essere di natura organizzativa, deve tendere all'acquisizione delle conoscenze sul contesto ambientale e operativo delle attività gestite, piuttosto che all'applicazione meccanicistica di formule matematiche per il calcolo del rischio. L'intero processo deve tener conto anche dei requisiti di sostenibilità e attuabilità degli interventi organizzativi per ridurre i rischi.

L'Ateneo bolognese ha ritenuto utile programmare negli anni 2017 e 2018, con avvio nell'anno 2016, la complessa mappatura dei processi e gestione del rischio in modo più dettagliato e approfondito in coerenza con il nuovo approccio metodologico delle direttive nazionali. Come richiesto dal Piano Nazionale del 2015, tale attività è realizzata grazie alla responsabilizzazione degli uffici delle aree dell'amministrazione. Nell'organizzazione complessa dell'Università di Bologna - articolata in Aree amministrative organizzate per funzioni - l'attività è stata avviata a luglio 2016. Il dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e l'unità professionale dedicata, in una prima fase, hanno organizzato incontri mirati a coinvolgere e integrare le diverse competenze maturate

nell'Ateneo, in modo da promuovere un costante coordinamento fra la prevenzione della corruzione e gli interventi di miglioramento organizzativo operati in altri uffici collocati in altre aree dirigenziali: Area Finanza e Contabilità (es: performance, controllo di gestione, buone pratiche, staff ai controlli interni di contabilità e agli Organismi di valutazione – OIV,) Area del Personale (es: sistemi informativi di organizzazione del personale), Area Affari Generali (es: Contratti). Successivamente, con il presidio dei dirigenti degli ambiti più coinvolti (Area Finanza e Contabilità e Prevenzione della Corruzione), è stato definito lo scopo del gruppo trasversale di lavoro: condividere la definizioni di ambiti, macro-processi, processi, attività, responsabilità di unità organizzative, individuare la mole di lavoro, il livello di dettaglio, il punto di vista, i confini del processo, secondo modalità quanto più possibile omogenee e coerenti all'interno di un'organizzazione grande, complessa e articolata. Dopo la condivisione delle definizioni con tutti gli uffici citati, ai fini pratici è stato realizzato un esperimento sull'individuazione degli ambiti istituzionali, macro-processi, processi e sotto-processi di tutto l'Ateneo. L'esperimento ha prodotto una bozza di elenco dei principali processi dell'Ateneo. Il raggruppamento in sotto-processi ha favorito la ricostruzione della catena dei processi che dal punto di vista della prevenzione della corruzione possono essere interdipendenti. I confini della mappatura che limitano l'indagine ai processi di supporto agevolano la chiarezza e la lettura del lavoro. Quando saranno raccolte tutte le informazioni sulle attività e unità organizzative responsabili, il documento potrà rappresentare "chi fa cosa" all'interno dei processi.

Alla luce della trasversalità e pervasività delle iniziative necessarie a garantire un adeguato livello di trasparenza e a prevenire fenomeni di corruzione, il Direttore Generale valuterà i dirigenti in maniera complessiva anche su come hanno realizzato le attività ordinarie legate a anticorruzione e trasparenza, nell'ambito della quota discrezionale meta-comportamentale attribuita dal Direttore Generale. In particolare la realizzazione delle attività ordinarie legate ad anticorruzione e trasparenza sono valutate nell'ambito della continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati. Ciò trova conferma nel fatto che i dirigenti, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, devono adempiere agli obblighi di legge previsti dalla normativa sull'anticorruzione e trasparenza. In altri termini nel valutare la parte dei comportamenti dirigenziali la prestazione da loro normalmente resa è necessariamente collegabile anche ai relativi obblighi a cui sono tenuti di adempiere dentro un quadro di fisiologico mutamento o adeguamento normativo. Inoltre, l'Ateneo di Bologna ha adottato tutti gli adempimenti previsti dalla normativa in tema di trasparenza e anticorruzione entro i termini di legge.

Il Piano Integrato definisce gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione

della performance dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Pertanto sono stati definiti gli indicatori preposti alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi; per ciascun indicatore sono stati esplicitati: metriche e valore obiettivo. La scelta degli indicatori ha coniugato la coerenza con gli obiettivi politici al rispetto di criteri di fattibilità e affidabilità. La selezione è stata il frutto di un'attenta analisi degli indicatori utilizzati dai principali valutatori del sistema universitario sia nazionali (MIUR, Anvur) che internazionali (EUA ed enti rilevatori dei principali ranking internazionali), oltre che di un confronto metodologico con alcune pubblicazioni scientifiche a riguardo. Le fonti dati utilizzate per la misurazione degli indicatori sono il Data Warehouse di Ateneo (una banca dati alimentata dai principali sistemi gestionali dell'Ateneo), le principali banche dati ministeriali e nazionali (Anagrafe Nazionale Studenti, Alma Laurea, Rilevazione Nuclei Anvur) nonché le principali banche dati bibliometriche internazionali (Scopus, Web of Science).

Per quanto riguarda la Performance individuale, inoltre, il Direttore Generale ha individuato uno specifico obiettivo di cui sarà direttamente capofila, con un peso minimo attribuito trasversalmente a tutte le Aree, per l'attuazione del decreto legislativo 97/2016 e che riguarderà principalmente la macro-mappatura dei processi finanziari-contabili e di acquisizione di beni, lavori e servizi, in relazione alle norme anticorruzione.

c. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate;

Il Piano Strategico concepisce gli indicatori di Formazione, Ricerca e Terza Missione in una visione unitaria dell'Ateneo. Anche se non formalizzata, vi è, per ciascun obiettivo di base, una previsione di quali saranno le implicazioni e sulle attività delle diverse strutture nei diversi ambiti scientifico-disciplinari. Tale visione è oggetto delle interlocuzioni politiche, propedeutiche alla definizione degli obiettivi, fra il Magnifico Rettore e sui Prorettori e Delegati e i Direttori delle strutture dipartimentali.

La declinazione dipartimentale degli obiettivi di Ateneo trova spazio nella SUA-RD: nella prima sezione del documento ciascun dipartimento dichiara quali sono i propri obiettivi di formazione, ricerca e terza missione alla luce degli obiettivi fissati dal Piano Strategico di Ateneo. Inoltre per ciascun obiettivo i dipartimenti individuano degli indicatori di monitoraggio. La scelta degli indicatori viene fatta a partire da un Reporting Strategico Dipartimentale in cui ciascuna struttura può confrontare la propria performance negli indicatori di monitoraggio del Piano rispetto al dato complessivo di Ateneo e rispetto ai dipartimenti dello stesso raggruppamento scientifico-disciplinare. Gli indicatori scelti sono poi oggetto di monitoraggio annuale nella fase di riesame della SUA-RD.

Lo strumento della SUA-RD, quindi, viene utilizzato per far convergere la programmazione di tutte le strutture dipartimentali dell'Ateneo verso gli obiettivi del Piano Strategico. Si tratta di un passaggio delicato e che viene fatto rispettando da un lato la necessità di stabilire una direzione comune a tutte le strutture e a tutti gli ambiti scientifici, dall'altro rispettare l'autonomia che lo Statuto riconosce a ciascun Dipartimento e le peculiarità di ogni ambito scientifico-disciplinare.

Il Nucleo di Valutazione ha preso atto dall'incontro effettuato con il Direttore Generale il 6 giugno 2017 della condivisione con i Dipartimenti degli obiettivi strategici tramite le attività collegate alla compilazione della Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale (SUA-RD). L'Ateneo aveva avviato una serie di audizioni già dal 2016. Ciascun dipartimento ha avuto a disposizione un cruscotto di dati sul posizionamento del dipartimento stesso nei principali indicatori strategici di Ateneo. A partire dal cruscotto dei dati, i dipartimenti hanno esplicitato gli interventi da porre in essere. Tale attività di pianificazione strategica di dipartimento trova una sua formalizzazione nella SUA-RD.

d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o al.);

L'Ateneo individua come propri obiettivi di performance organizzativa sia il miglioramento negli indicatori relativi agli obiettivi di formazione, ricerca e terza missione previsti dal Piano Strategico, sia il miglioramento negli indicatori degli obiettivi del Piano Direzionale, più direttamente riconducibile alla sfera d'azione del Direttore Generale. La scelta di utilizzare un'accezione estensiva di performance organizzativa è legata all'intrinseco intreccio fra le attività dell'infrastruttura tecnico amministrativa ed il miglioramento degli obiettivi di formazione, ricerca e terza missione. Soffermarsi esclusivamente sulle azioni messe in campo dal personale tecnico-amministrativo potrebbe essere fuorviante e si correrebbe il rischio di soffermarsi esclusivamente sui mezzi, senza considerare l'effettivo raggiungimento dei fini.

e. Qualità degli sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili);

L'Ateneo valuta la performance individuale del personale dirigente e del personale tecnico amministrativo attraverso diverse modalità e finalità. Il personale dirigente e il Direttore Generale sono interessati da una valutazione individuale della prestazione.

In relazione alla valutazione del Direttore Generale, lo Statuto di Ateneo (art. 10 co. 4) prevede che la valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore venga approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione d'intesa con il Rettore.

La valutazione del personale dirigente prevede:

- una valutazione individuale quantitativa di obiettivi di risultato con le seguenti caratteristiche:
 - o individuazione di un'area capo-fila per ogni obiettivo per una maggiore responsabilizzazione da parte del dirigente;
 - o "effetto trascinamento" nel raggiungimento dell'obiettivo tra le aree per favorire una maggior cooperazione tra i dirigenti nella realizzazione degli obiettivi, laddove vi sia un impegno congiunto;
 - o individuazione delle priorità;
 - o attribuzione di un peso percentuale ad ogni obiettivo fino a comporre il 100% della valutazione di ciascun dirigente.
- una valutazione qualitativa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi agiti.

Il processo di valutazione si articola secondo le seguenti fasi:



La valutazione positiva è collegata alla quota di retribuzione annuale del dirigente prevista dal CCNL, denominata "indennità di risultato", che varia sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi.

Anche per il 2016 il piano degli obiettivi dirigenziali è affiancato da un piano di attività ordinarie, la cui valutazione rientra nella quota discrezionale del 15% attribuita in via autonoma dal Direttore generale.

Il personale tecnico amministrativo è attualmente interessato da due diverse valutazioni della prestazione individuale:

- valutazione dei risultati per il personale di cat. EP e D con posizione organizzativa per i quali il CCNL prevede un'indennità di risultato, percepibile a seguito di valutazione positiva;
- valutazione della qualità delle prestazioni, che interessa il personale di tutte le categorie, finalizzata alla procedura di Progressioni Economiche Orizzontali.

Attualmente la valutazione della performance individuale è ricondotta a quella delle prestazioni lavorative del personale tecnico amministrativo sulla base di aree comportamentali coerenti con quanto previsto nel CCNL vigente per le progressioni economiche orizzontali.

Per allinearsi alle disposizioni normative in materia, l'Ateneo ha avviato un processo di sperimentazione di un nuovo sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo annuale e permanente, attraverso un percorso che ha visto coinvolti molti soggetti tra personale e responsabili. Tale confronto ha consentito la

definizione di un sistema a partire da una concreta e reale esperienza organizzativa, e di conseguenza maggiormente applicabile ad un contesto organizzativo in evoluzione come quello dell'Ateneo che presenta anche notevoli elementi di complessità: presenza di molteplici e diversificate Strutture e di una elevata numerosità di soggetti coinvolti nel processo valutativo.

Il processo di valutazione del personale è in attesa delle indicazioni contenute dai decreti emanati in attuazione della Legge Madia sulla riforma della pubblica amministrazione.

f. Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti;

Gli indicatori e i relativi target individuati autonomamente dall'Ateneo sono funzionali a misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Gli indicatori scelti possono avere dei target sfidanti: l'Ateneo in questi casi ha voluto alzare il livello qualitativo per ottenere dei miglioramenti strategicamente importanti. In altri casi ha preferito target di mantenimento dei livelli qualitativi, in un'ottica di bilanciamento degli sforzi dell'Ateneo e dei risultati già ottenuti in passato. Ciò vuol dire che alcuni aspetti misurati con gli indicatori ed i target individuati dal Piano possono avere risultati non soddisfacenti, mentre gli stessi fenomeni misurati con indicatori e target di valutatori esterni (Anvur, MIUR, ...) possono registrare risultati positivi. Inoltre alcuni aspetti possono essere analizzati da prospettive diverse. I risultati ottenuti nella ricerca, nella didattica e nella terza missione non sempre sono proporzionali agli sforzi organizzativi messi in campo dall'Ateneo: le azioni di riorganizzazione dei servizi di supporto hanno spesso effetto solo nel medio-lungo termine, non vedendo i benefici nell'arco di uno stesso anno solare (si tratta del primo anno di applicazione del nuovo triennio di pianificazione).

Nello specifico per ciascun indicatore sono stati esplicitati metriche e valore obiettivo. La scelta degli indicatori ha coniugato la coerenza con gli obiettivi politici al rispetto di criteri di fattibilità e affidabilità. La selezione è stata il frutto di un'attenta analisi degli indicatori utilizzati dai principali valutatori del sistema universitario sia nazionali (MIUR, Anvur) che internazionali (EUA ed enti rilevatori dei principali ranking internazionali), oltre che di un confronto metodologico con alcune pubblicazioni scientifiche a riguardo. Le fonti dati utilizzate per la misurazione degli indicatori sono il Data Warehouse di Ateneo (una banca dati alimentata dai principali sistemi gestionali dell'Ateneo), le principali banche dati ministeriali e nazionali (Anagrafe Nazionale Studenti, Alma Laurea, Rilevazione Nuclei Anvur) e le principali banche dati bibliometriche internazionali (Scopus, Web of Science).

h. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione);

In merito al Piano Integrato 2017-2019 il Nucleo ha preso atto e visione del documento approvato dal CdA lo scorso 31 gennaio 2017. Si ricorda che – come richiesto dall’Ateneo nel febbraio 2016 - il Nucleo aveva designato il Prof. Achille Basile quale referente del Nucleo nel processo di definizione degli indicatori della Pianificazione Strategica 2016-2018 di Ateneo.

i. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 (per chi ha ricevuto; influenza per chi non l'ha ricevuto ma ha potuto consultare quelli redatti per le altre università messi a disposizione nell'area riservata del sito dell'ANVUR).

L’Ateneo ha ricevuto il feedback da parte di ANVUR con comunicazione del 23 dicembre 2016. Nella riunione del Nucleo di Valutazione del 27 febbraio 2017, il Direttore Generale ha relazionato circa l’interlocuzione con ANVUR avvenuta con *conference call* del 15 febbraio 2017. Alcuni aspetti, i cui dettagli sono riportati **nell’Appendice della presente Relazione al punto 3)**, sono stati presi in considerazione nella redazione del Piano Integrato 2017-19. La tempistica non ha permesso ampi margini di manovra nella impostazione del documento.

2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance

a. Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18;

Il raggiungimento degli obiettivi è valutato sulla base del raggiungimento o meno dei relativi indicatori. Tale analisi è svolta centralmente dagli uffici ed è in coerenza con la Direzione Generale, con i Dirigenti e con i referenti politici di riferimento. Aspetto centrale della valutazione è la rendicontazione degli eventuali scostamenti e dei processi che ne sono stati origine.

b. Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici (disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti ecc.);

Il monitoraggio degli indicatori è effettuato centralmente dell'unità organizzativa punto di riferimento in Ateneo dell'elaborazione e la raccolta dati. Le elaborazioni si avvalgono di fonti dati informatiche certificate (ad es. Data Warehouse di Ateneo) o da fonti dati esterne all'Ateneo (ad es, Data Base Scopus, Banca dati dottorato, ecc.). Le elaborazioni sono effettuate fra aprile e maggio, in tempo utile per le scadenze di giugno e per tutta la fase di pianificazione delle attività dell'anno successivo.

c. Presenza di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target;

L'approvazione definitiva del Piano Strategico 32016-18 nel dicembre 2016 ha comportato l'aggiornamento del Piano Integrato 2016-18 deliberato a gennaio 2016.

d. Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente, distinguendo quelli rinvenibili nel Piano 2017-19 da quelli eventualmente non considerati;

La relazione sulla performance 2016 redatta nel giugno 2017 influenza in maniera più diretta eventuali azioni correttive da apportare nel Piano Integrato 2018-2020.

e. Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance; prima di analizzare

Il Bilancio di Esercizio 2016 costituisce il primo bilancio redatto secondo i criteri della contabilità economico patrimoniale². Il processo contabile di consuntivazione 2016 completa il passaggio al nuovo sistema di contabilità, insieme alle operazioni di migrazione dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico patrimoniale e alla redazione dello Stato Patrimoniale iniziale 2016.

Nel complesso vi è stata una diffusa difficoltà ad effettuare le operazioni necessarie nei termini previsti dal Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità (RAFC) soprattutto alla luce della complessità dell'Ateneo e della delicatezza delle operazioni di passaggio alla nuova contabilità. Le operazioni propedeutiche alla chiusura del Bilancio di Esercizio 2016 stanno dunque avvenendo entro tempi successivi al limite del 30 aprile, termine ordinario previsto dal vigente Regolamento (art. 47 comma 3).

Il Nucleo prende atto che il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo il 27 aprile 2017, in considerazione della straordinarietà del contesto in cui si sta operando quest'anno, ha previsto una deroga all'approvazione del Bilancio di Esercizio 2016, spostando al 31 luglio 2017 la data entro cui arrivare all'approvazione finale.

f. Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili).

L'Ateneo di Bologna negli ultimi anni ha introdotto un sistema di rilevazione della soddisfazione degli utenti (sia studenti sia personale docente e tecnico amministrativo) – anche con l'impulso del Progetto Good Practice³ - che integra il Piano di semplificazione³ e si collega con altri strumenti gestionali nell'ottica di un miglioramento e snellimento progressivo dell'azione amministrativa.

Le dimensioni indagate dai questionari riguardano: gli aspetti oggettivi di erogazione dei servizi, l'affidabilità dell'organizzazione, la qualità del supporto organizzativo, la capacità di assicurazione, l'attenzione ai problemi dell'utenza.

Gli ambiti di rilevazione sono stati i seguenti:

- servizio formazione personale tecnico amministrativo
- servizio pulizie ordinarie
- servizio dottorato; servizio giuridico della ricerca; servizio monitoraggio e valutazione ricerca
- servizi per le scuole di specializzazione
- servizi manutenzioni in ambito edilizio

² La contabilità economico-patrimoniale è un sistema contabile orientato a conoscere il risultato economico e il patrimonio di funzionamento.

³ Il progetto Good Practice è coordinato da un gruppo di ricerca del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano e coinvolge 29 Atenei (di cui 6 Mega-Atenei). E' finalizzato all'analisi di benchmark tra diversi atenei nazionali sui principali servizi amministrativi in termini di efficienza ed efficacia. Le Università sono coinvolte direttamente nelle fasi di elaborazione del modello di analisi, di rilevazione dei dati e delle informazioni.

- servizi di campus: attività contabile, supporto alla ricerca, orientamento studenti, gestione aule e servizi informatici
- servizi di supporto alla gestione delle attività della Trasparenza.

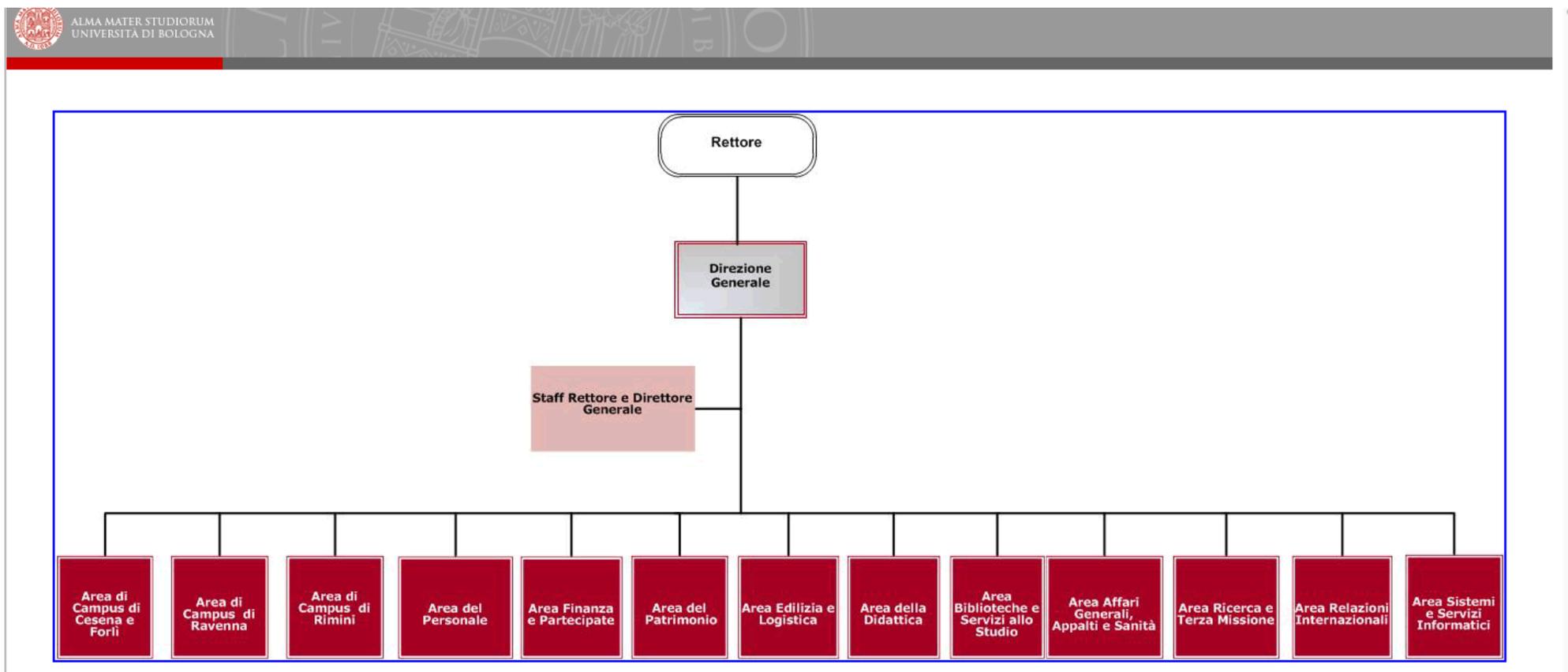
3. In vista dei cicli successivi

a. Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:

- i. delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma);*
- ii. delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS ecc.);*
- iii. della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo).*

a. Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:

i. delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma) <http://www.unibo.it/avl/org/orgper/default.htm>



ii. delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS ecc.);

I **Dipartimenti** rappresentano le articolazioni dell'Alma Mater per lo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica e alle attività didattiche e formative; ogni Dipartimento partecipa ad almeno una Scuola. Tra le altre funzioni, all'interno del Dipartimento vengono approvati i piani di ricerca in coerenza con il Piano di programmazione triennale di Ateneo e deliberati i compiti didattici dei professori. Inoltre, di concerto con gli altri Dipartimenti interessati, possono proporre alle Scuole di riferimento l'istituzione, l'attivazione, la modifica e la disattivazione dei corsi di studio e delle attività di formazione. Sono organi del Dipartimento: il Consiglio, il Direttore e la Giunta. Laddove l'offerta formativa viene svolta anche in sede differente rispetto a quella del Dipartimento, vengono costituite Unità Organizzative di Sede (UOS), le quali sono coordinate da un responsabile e funzionano secondo il regolamento di Dipartimento.

Area	Dipartimento
AREA SCIENTIFICA	1. <i>Chimica «Giacomo Ciamician» - CHIM</i>
	2. <i>Chimica industriale «Toso Montanari» - CHIMIND</i>
	3. <i>Farmacia e Biotecnologie - FaBiT</i>
	4. <i>Fisica e Astronomia – DIFA</i>
	5. <i>Matematica – MAT</i>
	6. <i>Scienze biologiche, geologiche e ambientali - BiGeA</i>
	7. <i>Scienze per la Qualità della Vita - QUVI</i>
AREA TECNOLOGICA	8. <i>Architettura – DA</i>
	9. <i>Informatica - Scienza e Ingegneria - DISI</i>
	10. <i>Ingegneria civile, chimica, ambientale e dei Materiali - DICAM</i>
	11. <i>Ingegneria dell'Energia elettrica e dell'Informazione "Guglielmo Marconi"- DEI</i>
	12. <i>Ingegneria industriale – DIN</i>
	13. <i>Scienze agrarie – DipSA</i>
	14. <i>Scienze e Tecnologie agro-alimentari - DISTAL</i>
AREA MEDICA	15. <i>Medicina specialistica, diagnostica e sperimentale - DIMES</i>
	16. <i>Scienze biomediche e neuromotorie - DIBINEM</i>
	17. <i>Scienze mediche e chirurgiche - DIMEC</i>
	18. <i>Scienze mediche veterinarie - DIMEVET</i>
AREA UMANISTICA	19. <i>Beni culturali – DBC</i>
	20. <i>Arti – DARvipem</i>
	21. <i>Filologia classica e Italianistica - FICLIT</i>
	22. <i>Filosofia e Comunicazione - FILCOM</i>
	23. <i>Interpretazione e Traduzione - DIT</i>
	24. <i>Lingue, Letterature e Culture moderne - LILEC</i>
	25. <i>Psicologia – PSI</i>
26. <i>Scienze dell'Educazione «Giovanni Maria Bertin» - EDU</i>	
AREA SOCIALE	27. <i>Storia Culture Civiltà – DiSci</i>
	28. <i>Scienze aziendali – DiSA</i>
	29. <i>Scienze economiche – DSE</i>
	30. <i>Scienze giuridiche – DSG</i>
	31. <i>Scienze politiche e sociali – SPS</i>
	32. <i>Scienze statistiche «Paolo Fortunati» - STAT</i>
	33. <i>Sociologia e Diritto dell'Economia - SDE</i>

Le **Scuole** sono le strutture organizzative di coordinamento delle attività di formazione dell'Ateneo e di raccordo tra i Dipartimenti per le esigenze di razionalizzazione e di gestione dell'offerta formativa, nonché di supporto, necessarie a garantire il perseguimento di obiettivi di tutela della qualità didattica. Nel compimento delle loro funzioni, esse garantiscono la qualità della didattica e dei servizi agli studenti mediante corsi di Laurea triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico attivati su proposta dei Dipartimenti. Gli organi delle Scuole sono rappresentati dal Consiglio della Scuola e dal Presidente, che rappresenta la Scuola, sovrintende all'attuazione delle decisioni del Consiglio ed è responsabile verso gli Organi di Ateneo del buon andamento della Scuola. Oltre a tali organi, presso ogni Scuola è istituita una Commissione paritetica docenti-studenti che ha il compito di monitorare, con appositi indicatori di valutazione, l'offerta formativa, la qualità della didattica e delle attività di servizio agli studenti.

Scuole
1. Agraria e Medicina veterinaria
2. Economia, Management e Statistica
3. Farmacia, Biotecnologie e Scienze motorie
4. Giurisprudenza
5. Ingegneria e Architettura
6. Lettere e Beni culturali
7. Lingue e Letterature, Traduzione e Interpretazione
8. Medicina e Chirurgia
9. Psicologia e Scienze della Formazione
10. Scienze
11. Scienze politiche

iii. della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo).

Di seguito si riportano tre esempi di rappresentazione grafica della distribuzione del budget relativamente a tre tipologie di Unità Organizzativa (UO) dell'Ateneo: le Aree Amministrative, i Dipartimenti, le Scuole.

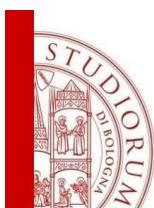
In generale le UO rappresentano le strutture di Ateneo con personale e un responsabile. Alle UO sono associati i progetti, gli inventari, i tariffari e i codici IPA.

L'Unità Analitica (UA) è la dimensione utilizzata per stanziare budget e per la gestione COAN (Contabilità Analitica). A una unità organizzativa possono essere associate una o più unità analitiche.

Il Progetto è una dimensione di pianificazione e gestione alternativa all'Unità Analitica.

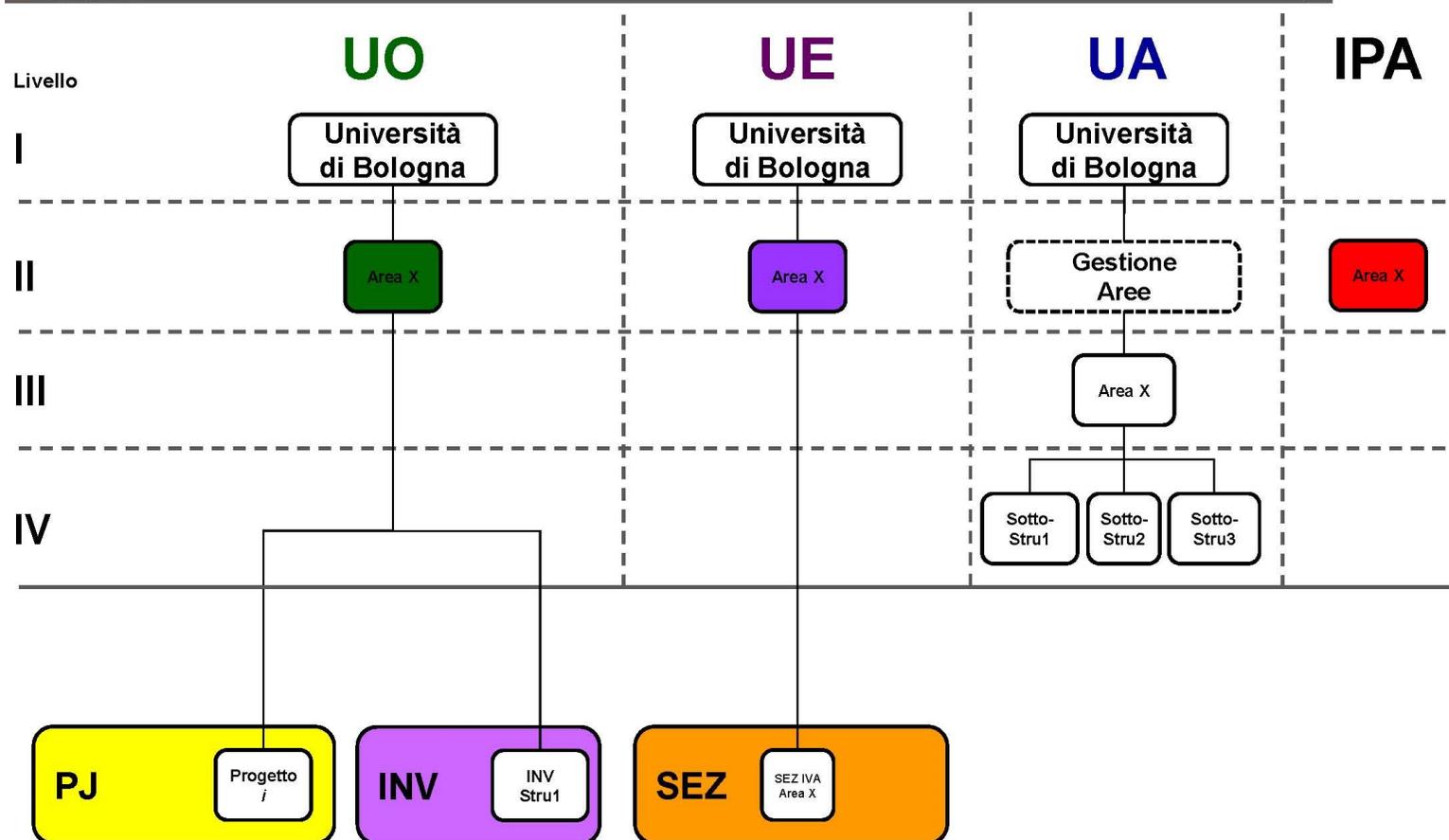
Le Unità Economiche (UE) sono utilizzate per le registrazioni in contabilità generale e per definire le posizioni debitorie/creditorie verso l'esterno. Alle UE sono associati i sezionali iva.

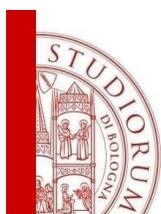
Le coordinate contabili su cui le strutture effettuano le previsioni di budget e che vengono approvate in Consiglio di Amministrazione sono: Unità Analitica; Progetto; Voce del piano dei conti COAN.



Struttura UO-UE-UA Esempio Area

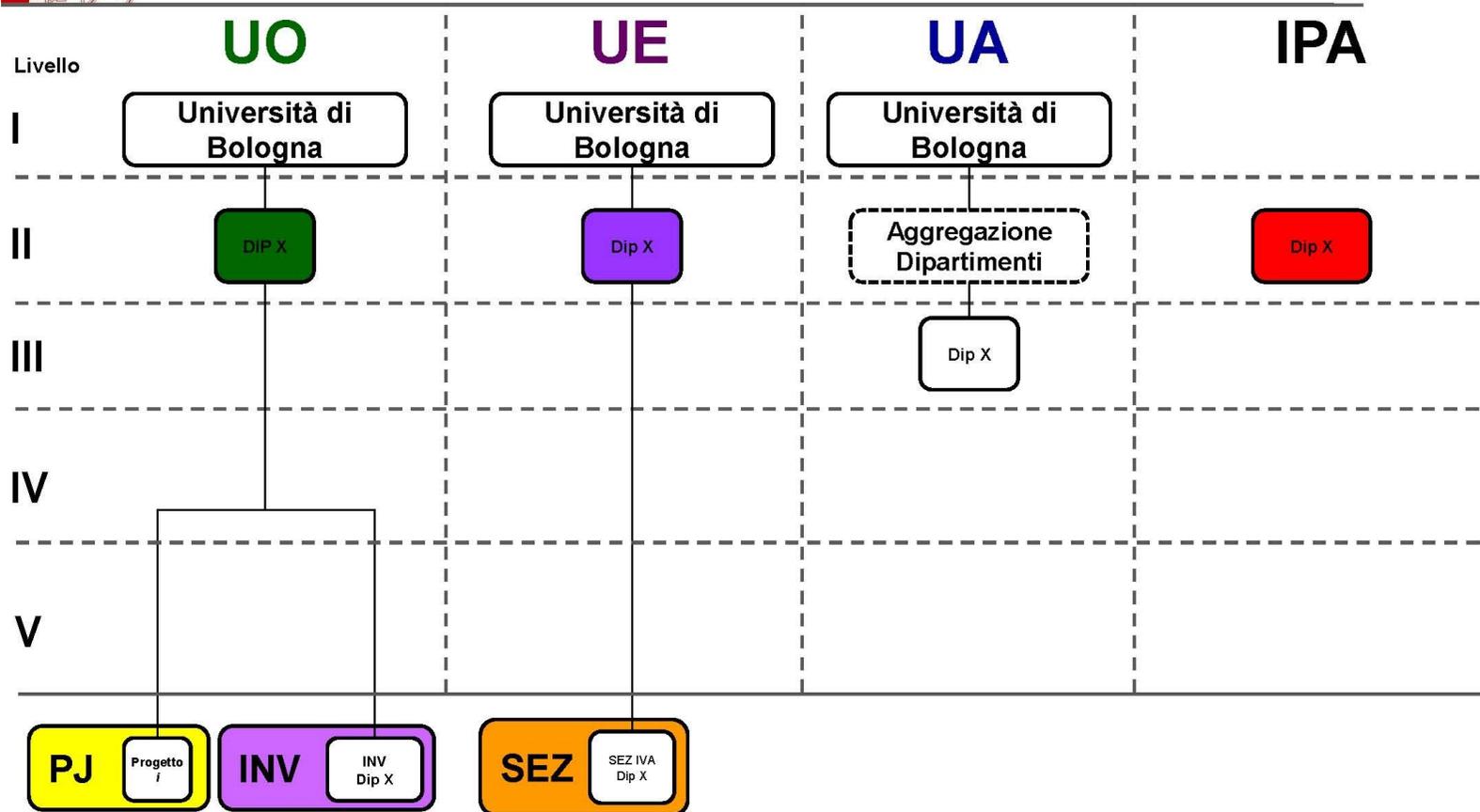
UNIBO nuova
contabilità
di Ateneo
L. 240/2010

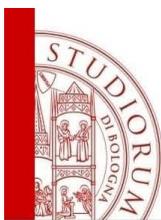




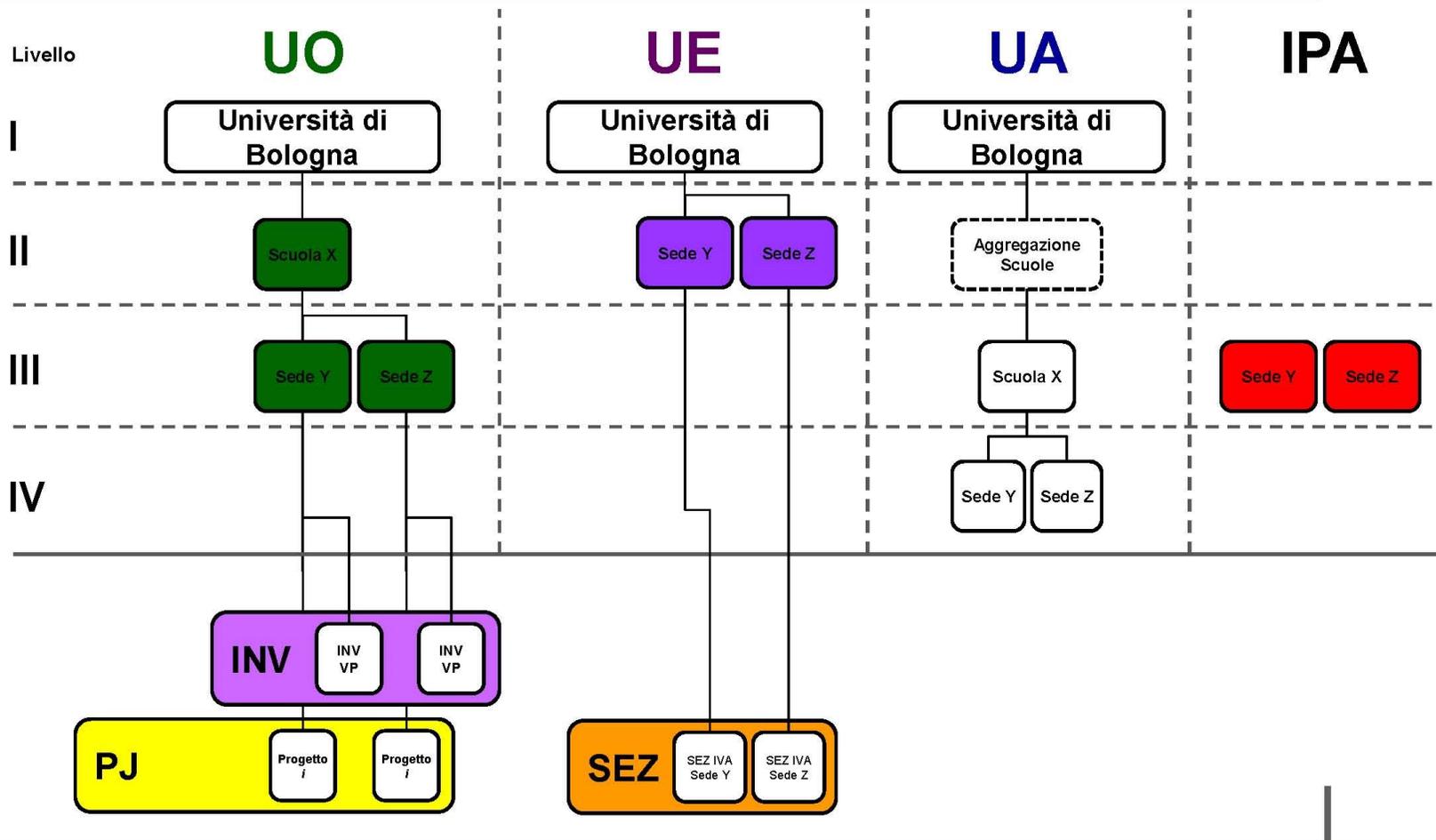
Struttura UO-UE-UA Esempio Dipartimento

UNIBO nuova
contabilità
di Ateneo
L. 240/2010





Struttura UO-UE-UA Esempio Scuola



b. Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance.

Non si ravvedono specifici suggerimenti da indicare.

APPENDICE

1. Valutazione del Direttore Generale parere su attività 1/1/2016-30/4/2016 (delibera del Nucleo di Valutazione assunta in data 11.7.2016).

Come chiarisce la delibera CIVIT n. 123 del 2010⁴, il Nucleo deve formulare una proposta di valutazione annuale prevista ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera e) del D.lgs. 150/2009 nei confronti dei soggetti ai quali l'organo di indirizzo politico-amministrativo ha assegnato gli obiettivi. In ottemperanza a questo obbligo, il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo di Bologna ha continuato ad analizzare l'attività svolta dalla figura del Direttore Generale inviando al Consiglio di Amministrazione le risultanze di tale valutazione.

Nel complesso il Nucleo esprime un giudizio positivo sull'attività svolta dal dott. Marco Degli Esposti, considerato l'elevato livello di complessità dell'Ateneo e le composite attività da coordinare. Il Nucleo - in occasione del prossimo esercizio di valutazione - avrà l'opportunità di poter valutare più approfonditamente le modalità e l'efficacia delle azioni messe in campo facendo riferimento ad un più ampio arco temporale.

2. Validazione della Relazione della performance - anno 2015 (delibera del Nucleo di Valutazione assunta in data 9.9.2016)

Nel documento di validazione della Relazione della performance il Nucleo di Valutazione esponeva le proprie conclusioni volte a certificare la comprensibilità, la conformità e l'attendibilità delle informazioni riportate nella Relazione sulla Performance emessa dall'Ateneo, articolandole nel modo seguente:

A. Il Nucleo di Valutazione dell'Università di Bologna, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c), del D. Lgs. n. 150/2009 e successive delibere CIVIT n. 4/2012 e n. 6/2012, ha preso in esame la Relazione sulla performance ricevuta dalla Direzione Generale il 1 luglio 2016 con prot. n. 59946.

B. Il Nucleo ha svolto il proprio lavoro di validazione sulla base degli accertamenti che ha ritenuto opportuno effettuare. La documentazione del processo di validazione e le motivate conclusioni raggiunte su ciascuno dei punti esaminati sono riportate nelle apposite sezioni delle carte di lavoro e nel verbale del 9 settembre 2016. Entrambi i documenti sono agli atti dell'ufficio.

C. A conclusione della propria analisi, il Nucleo, pur ravvisando una certa difficoltà nell'interpretazione del documento e nel comprendere gli aspetti di collegamento organico con altri documenti di programmazione strategica, apprezza i contenuti della Relazione, certificandone la comprensibilità, conformità e attendibilità dei dati e delle informazioni in essa riportate. Apprezza infine lo sforzo che l'Ateneo per avviare un piano integrato della performance, nel quale vi sia maggiore coerenza tra la parte strategica basata su obiettivi di sistema e la parte in cui sono presentati obiettivi tipici della gestione e amministrazione dell'Università.

⁴ nelle Università il ruolo di OIV è svolto dal Nucleo di Valutazione.

D. Tutto ciò premesso, il Nucleo di Valutazione dell'Università di Bologna valida la Relazione sulla performance 2015.

3. Feedback ANVUR Piano Integrato 2016-2018 (presa d'atto del Nucleo di Valutazione nella riunione del 27.2.2017)

Il Direttore Generale Dott. Degli Esposti interviene in seduta per comunicare al Nucleo l'esito delle interlocuzioni con ANVUR tramite lo Skype Call del 15 febbraio scorso, in cui sono state affrontate le aree di miglioramento indicate nel documento di feedback trasmesso all'Ateneo a fine dicembre 2016. Il Direttore espone i contenuti dei punti discussi con i funzionari di ANVUR come di seguito riportato:

Per punti il Direttore espone i contenuti dei punti discussi con i funzionari di ANVUR.

a) Integrazione con la programmazione economico-finanziaria non è ancora pienamente realizzata

Pag. 32 del Piano Integrato 17-19 "L'utilizzo di una logica di budget annuale e pluriennale, congiuntamente al passaggio alla gestione del bilancio unico, ha permesso di avviare sperimentalmente una lettura del budget per azione strategica. All'interno dell'applicativo per la predisposizione del budget è stata individuata una specifica coordinata di analisi per esplicitare le quote di budget da destinare agli interventi funzionali alla realizzazione delle azioni strategiche. Si tratta di un legame fra risorse e obiettivi strategici che, finora, non era stato esplicitato in maniera analitica, pur essendo presente de facto."

ANVUR si è dimostrata particolarmente interessata all'impatto, per un Ateneo di grandi dimensioni, del passaggio al bilancio unico e alla contabilità economico-patrimoniale. Il DG ha illustrato come il passaggio ai nuovi sistemi contabili ha comportato una radicale revisione della filiera contabile. Si è proceduto con una forte azione formativa sul personale e con l'individuazione di esperti contabili. Il nuovo assetto ha evidenziato la necessità di un forte coordinamento centrale che, per il nostro Ateneo, ha dovuto coniugare anche la necessità di garantire l'autonomia delle strutture. L'Ateneo sta procedendo ad una riorganizzazione del ciclo passivo per garantire la sostenibilità del sistema, non semplicemente accentrando, ma tramite una gestione intermedia di condivisione delle risorse umane in una logica di service.

b) Assenza degli obiettivi del DG e mancanza di chiarezza sul modello di valutazione

Secondo lo Statuto di Ateneo, art. 10 comma 4, "La valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore Generale viene approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di valutazione, d'intesa con il Rettore." Inoltre il DG è indirettamente valutato sulla base del raggiungimento o meno degli obiettivi assegnati alle singole aree dirigenziali, rendicontati con la Relazione sulla Performance.

c) Obiettivi non ancora assegnati alle strutture decentrate

Pag. 26 del Piano Integrato 17-19 "... La declinazione dipartimentale degli obiettivi di Ateneo trova spazio, infine, sulla Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale (SUA-RD): nella prima sezione del

documento ciascun dipartimento dichiara quali sono i propri obiettivi di formazione, ricerca e terza missione alla luce degli obiettivi fissati dal Piano Strategico di Ateneo. Inoltre per ciascun obiettivo i dipartimenti individuano degli indicatori di monitoraggio. La scelta degli indicatori viene fatta a partire da un Reporting Strategico Dipartimentale in cui ciascuna struttura può confrontare la propria performance negli indicatori di monitoraggio del Piano rispetto al dato complessivo di Ateneo e rispetto ai dipartimenti dello stesso raggruppamento scientifico-disciplinare. Gli indicatori scelti sono poi oggetto di monitoraggio annuale nella fase di riesame della SUA-RD.

Lo strumento della SUA-RD, quindi, viene utilizzato per far convergere la programmazione di tutte le strutture dipartimentali dell'Ateneo verso gli obiettivi del Piano Strategico. Si tratta di un passaggio delicato e che viene fatto rispettando da un lato la necessità di stabilire una direzione comune a tutte le strutture e a tutti gli ambiti scientifici, dall'altro rispettare l'autonomia che lo Statuto riconosce a ciascun Dipartimento e le peculiarità di ogni ambito scientifico-disciplinare.”

d) Declinazione degli obiettivi anche per il PTA non dirigente (al momento sia il PTA con incarico di responsabilità che il restante PTA sono valutati soltanto per i comportamenti)

Pag. 47 par. 6.4 del Piano Integrato 17-19 descrive il sistema di valutazione del personale non dirigente.

Nel 2014 è stata sperimentata con buoni risultati la valutazione comportamentale individuale del personale non dirigente non titolare di incarico di responsabilità. A seguito di interlocuzioni sindacali l'entrata in produzione del sistema di valutazione è stato rimandato. Prima di partire con un'attività di valutazione capillare, che per il nostro Ateneo sarà molto articolata coinvolgendo migliaia di colleghi, stiamo attendendo una stabilizzazione del quadro normativo.

e) Definizione per gli obiettivi operativi di indicatori non solo qualitativi (descrizione di attività) ma anche quantitativi, così come invece avviene per gli obiettivi strategici

Concettualmente gli obiettivi dirigenziali (obiettivi operativi per il Piano Integrato) sono degli obiettivi di discontinuità che prevedono la realizzazione di una serie di interventi i cui effetti quantitativi saranno visibili negli anni successivi. Per tale ragione non è facile prevedere degli indicatori quantitativi degli *output* o sugli *outcome* nello stesso anno di realizzazione delle attività. Al contrario è più opportuno realizzare degli indicatori che monitorino lo stato di avanzamento delle attività programmate. Tuttavia, quando possibile, il Piano prevede comunque degli indicatori quantitativi.

Esempio: Ob. 14: “Incremento finanziamenti europei” stabilisce un obiettivo quantitativo

Target eccellente:

1. attivazione presidio, piano di razionalizzazione, modello di lavoro e inizio operatività
2. piano di lavoro giugno e implementazione
3. n. progetti e importo finanziamento > 12% rispetto a media 14-16

f) Per gli obiettivi trasversali, previsione non solo delle aree capofila, ma anche dei pesi per la suddivisione delle responsabilità tra le aree coinvolte

La pesatura è presente, come indicato nell'allegato 2 del Piano Integrato 17-19

g) Indicazione non solo del target ma anche del valore di partenza dell'indicatore (soprattutto per gli indicatori quantitativi).

La scelta di non indicare il valore di partenza è stata fatta per cercare di semplificare il documento.

Per gli stakeholder interni, per la parte di Piano Integrato collegata al Piano Strategico, il posizionamento nei diversi indicatori è stato ampiamente comunicato nella fase di approvazione del Piano Strategico. Se Anvur ritenesse particolarmente interessante questo dettaglio, possiamo integrare l'informazione del valore di partenza di ciascun indicatore nel prossimo Piano Integrato.

h) Evitare l'utilizzo di acronimi nella descrizione degli obiettivi, poiché non sono chiari agli stakeholder esterni (vedi ad es. ob. 152)

Si è cercato di evitarne l'utilizzo.

Infine il Direttore ha dato conto di altri aspetti discussi con Anvur nello specifico per quanto riguarda la presenza di due documenti separati di programmazione: Piano Strategico e Piano della Performance.

L'Ateneo ha precisato che:

- il Piano Strategico viene redatto in forza di quanto disposto dalla legge 43/2005 e costituisce il documento di programmazione triennale richiesto dai diversi decreti MIUR di programmazione triennale del sistema universitario. Nel Piano Strategico vengono definiti gli obiettivi di formazione, ricerca e terza missione che l'Ateneo vuole perseguire per il triennio di programmazione.
- il Piano Integrato, documento che risponde a quanto richiesto dalla 150/2009, aggiunge agli obiettivi di formazione, ricerca e terza missione del Piano Strategico una quarta prospettiva legata all'organizzazione tecnico-amministrativa (Piano Direzionale). Gli obiettivi dirigenziali, nucleo fondamentale del Piano Integrato, altro non sono che l'articolazione operativa per l'Amministrazione dell'Ateneo degli obiettivi di formazione, ricerca e terza missione. Pertanto integrano la pianificazione strategica con quella più prettamente tecnico-amministrativa.

4. Piano integrato della performance 2017-2019 (presa visione del Nucleo di Valutazione nella riunione del 27.2.2017)

In merito al Piano Integrato 2017-2019 il Nucleo prende atto e visione del documento approvato dal CdA lo scorso 31 gennaio 2017. Pone alcune questioni al Direttore Generale sui contenuti, tra le quali alcune riguardanti gli effetti che l'organizzazione "multicampus" ha sul piano della performance e su come si definiscano gli obiettivi delle strutture decentrate. [...] Si rinvia ad un approfondimento nelle prossime riunioni del Nucleo.

5. Piano integrato della performance 2017-2019 (approfondimento del Nucleo di Valutazione nella riunione del 6.6.2017)

Il Nucleo di Valutazione ha preso atto dall'incontro effettuato con il Direttore Generale il 6 giugno 2017 della condivisione con i Dipartimenti degli obiettivi strategici tramite le attività collegate alla compilazione della Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale (SUA-RD). L'Ateneo aveva avviato una serie di audizioni già dal 2016. Ciascun dipartimento ha avuto a disposizione un cruscotto di dati sul posizionamento del dipartimento stesso nei principali indicatori strategici di Ateneo. A partire dal cruscotto dei dati, i dipartimenti hanno esplicitato gli interventi da porre in essere. Tale attività di pianificazione strategica di dipartimento trova una sua formalizzazione nella SUA-RD.

6. Valutazione del Direttore Generale parere su attività 1/5/2016-31/12/2016 (delibera del Nucleo di Valutazione assunta in data 6.6.2017).

Il Nucleo di Valutazione - esaminato la relazione delle attività messe in campo dal Direttore Generale dott. Marco Degli Esposti nel periodo 1/5/2016 - 31/12/2016 – prende atto della sintesi fornita dal Direttore Generale stesso durante l'incontro tenutosi in data odierna.

Il Direttore dà conto degli ambiti su cui si è concentrata la propria attività, tenendo conto delle linee di indirizzo 2016-2019 condivisi con il Rettore e riconducibili a:

- 1) Organizzazione e sviluppo del personale
- 2) Coinvolgimento del personale
- 3) Controllo di gestione
- 4) Dipartimenti/Scuole
- 5) Campus
- 6) Assistenza al Rettore
- 7) Ulteriori attività e presidi

[...] Nel complesso Il Nucleo, tenuto conto della complessità organizzativa dell'Ateneo, considerate le azioni messe in campo in relazione alle linee di indirizzo 2016-2019, esprime un giudizio ampiamente positivo sull'attività svolta dal 1° maggio al 31 dicembre 2016 dal dott. Marco Degli Esposti.