



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Relazione annuale dell'Organismo Indipendente di Valutazione

Presentazione

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale costituisce uno degli elementi cardine del D.Lgs. 150/2009 rappresentando lo strumento metodologico e operativo attraverso cui va a dispiegarsi il ciclo gestionale della performance ma anche, indirettamente, della trasparenza e della qualità dell'azione amministrativa.

Merito e premialità, autonomia e responsabilità, programmazione e controllo sono i termini chiave, da sempre presenti nel linguaggio amministrativo, al cui significato oggi viene dato nuovo valore dal legislatore, e l'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in poi l'OIV) è chiamato a declinare questi concetti traducendoli in metodo e azione.

Appare opportuno precisare che Il Sistema di misurazione e valutazione delle Università prende in considerazione la sola *performance* di **natura tecnico-amministrativa**; in quanto ogni attività amministrativa e gestionale è misurabile e valutabile, mentre per la valutazione del personale docente e ricercatore, occorrerà attendere la piena operatività dell'ANVUR, ai sensi del DPR. n. 76/2010, nonché l'adozione dei decreti previsti dall'articolo 13, comma 12, del D.Lgs. n. 150/2009 per il raccordo tra attività dell'Agenzia e quelle della Commissione.

Inoltre, risulta necessario aggiungere che, ai sensi dell'art. 2 comma 1, lettera r) della L. 240/2010 e come indicato nella delibera 9/2010 della CIVIT, l'Ateneo non ha istituito l'Organismo indipendente di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009, poiché tale attività di valutazione viene svolta dal Nucleo di valutazione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR.

A completamento di quanto sopra, dalla recente delibera CIVIT del 12 aprile 2012, si evince che *"con riferimento all'attività svolta nell'anno 2011, le Università, nella loro autonomia, diano attuazione ai **principi** espressi nelle delibere della Commissione nn. 4, 5 e 6 del 2012 aventi ad oggetto, rispettivamente, la relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione della trasparenza e integrità, la relazione sulla performance e la relativa validazione"*.

L'Ateneo ha integrato i processi relativi alla programmazione triennale per le Università al ciclo di gestione della Performance, pertanto, la formulazione del Piano Strategico è parte integrante del ciclo e rappresenta uno strumento fondamentale per individuare le aree di misurazione della performance organizzativa. Questa scelta è stata presa anche in relazione a quanto sottolineato dalla delibera della CIVIT 104/2010, in cui si evidenzia come le amministrazioni possono *"valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance"*.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Indice

Struttura e contenuti della Relazione annuale dell'OIV

1 PRESENTAZIONE E INDICE

2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)

2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO

4 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

5 DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

7 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

9 ALLEGATI



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e *target*

In coerenza a quanto stabilito dalla delibera CIVIT n. 89, l'OIV accerta che il Sistema di Misurazione della *performance* organizzativa dell'Università degli Studi di Palermo (introdotto con delibera del CDA 25 01 2011 n. 13) si compone di tre elementi fondamentali: indicatori, *target*, infrastruttura e risorse di supporto.

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un Sistema di misurazione della *performance* è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi.

Da una prima analisi, infatti, si rileva che gli obiettivi esplicitati nel Sistema dell'Ateneo non risultano generici nella loro identificazione; essi sono chiaramente identificati ed esplicitati, presentano una propria specificità e non sono tra di loro sovrapposti; risultano anche di indubbia rilevanza rispetto ai bisogni della collettività che l'Università è chiamata a soddisfare (ad es.: definizione della procedura per la mappatura dei processi e riduzione tempi dei caricamento esami).

Il Sistema di misurazione prevede, inoltre, periodi di monitoraggio semestrale sugli obiettivi per consentire l'adozione tempestiva di eventuali azioni correttive.

L'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si sviluppa mediante processi quantitativi di rilevazione basati su:

- a) indicatori che consentono di acquisire informazioni e dati in modo strutturato;
- b) *target* (valori attesi) che vengono associati agli indicatori che consentono all'Ateneo:
 - nella fase di pianificazione, di identificare con chiarezza gli obiettivi;
 - nella fase di rendicontazione, di valutare la *performance* partendo dall'analisi dello scostamento tra i risultati conseguiti e quelli attesi.

Gli indicatori sono intesi come strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni relative agli aspetti rilevanti ai fini del raggiungimento della *mission* istituzionale e degli obiettivi strategici ed operativi dell'Ateneo.

Va osservato che per la definizione degli indicatori principali non è stato utilizzato il format specifico raccomandato nella delibera CIVIT n. 89/2010, pur nel sostanziale, pieno rispetto dei criteri e delle direttive enunciati dalla medesima delibera.

Le tipologie di indicatori che vengono utilizzati per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa si differenziano in relazione:

- a) alle caratteristiche degli ambiti oggetto di misurazione;
- b) alla dimensione che deve essere misurata (efficienza, efficacia o altro).

La definizione degli obiettivi e l'elaborazione degli indicatori e dei relativi *target* è avvenuta in coerenza con il ciclo di gestione della *performance* attraverso le seguenti fasi:



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

- nella fase di definizione degli obiettivi strategici ed operativi si individuano uno o più indicatori di *performance*;
- per ogni indicatore vengono definite le modalità di calcolo e le fonti dei dati;
- per ogni indicatore associato ad un obiettivo viene definito un valore *target* che rappresenta e consente la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo medesimo.

Gli Indicatori appaiono piuttosto chiari ma sembra evidente che non coprono tutti gli ambiti di misurazione e valutazione indicati nella tabella n. 1.

Più in particolare, per quanto riguarda gli ambiti di cui alla lettera a) e b) della tabella, l'Ateneo ha programmato l'avvio di una politica di *customer satisfaction* per gli utenti delle biblioteche e per gli studenti relativamente ai servizi amministrativi con un target previsto del 10% nel 2011, del 30% nel 2012 e del 50% nel 2013.

In riferimento all'ambito contrassegnato con la lettera c) sembra mancare la previsione di un sistema di rilevazione del grado di soddisfazione.

Per quanto riguarda la lettera d) della tabella, l'Ateneo ha previsto l'attivazione della mappatura dei processi che ne prevede il completamento nel 2013.

Con riferimento alla lettera e) si rimanda al Piano Triennale della Trasparenza.

Circa le lettere f) e g) è previsto soltanto la progressiva riduzione del tempo di caricamento degli esami.

Per la lettera h) sembrano mancare le indicazioni relative agli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tabella 1: ambiti della *performance* organizzativa (articolo 8 del decreto)

Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	outcome
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	processi
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	risultati
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	processi
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e)	processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	input
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	output
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	processi

Anche se non sottoposta a valutazione in questa fase, si segnala tuttavia che in Ateneo viene rilevato il grado di soddisfazione del più importante *stakeholder*, ovvero gli studenti, cui viene già



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

da tempo somministrato un questionario sulla valutazione del corso di studi, il cui risultato annualmente viene inviato al MIUR.

Per gli indicatori principali di performance è stato condotto sia il test che ne misura la fattibilità dal punto di vista informativo, sia quello di validazione della qualità dell'indicatore, così come previsto dalla delibera CIVIT n. 89/2010.

Relativamente agli indicatori di **outcome** si precisa altresì che l'Ateneo partecipa al Progetto Stella (Statistiche sul Tema Laureati e Lavoro in Archivio on line) che è una iniziativa interuniversitaria coordinata dal punto di vista tecnico-organizzativo dal CILEA.

STELLA è un sistema per la rilevazione, elaborazione, archiviazione e diffusione dei dati statistici dei laureati, finalizzato ad ottenere un quadro di riferimento della situazione relativa al profilo dei laureati e al loro inserimento nel mercato del lavoro ad un anno dalla laurea con periodici richiami a tre e a cinque anni dalla laurea.

Stella si occupa anche dell'analisi degli sbocchi occupazionali dei dottori di ricerca.

Ad ogni indicatore è associato un *target* riferito ad un intervallo temporale pluriennale.

L'individuazione dei target associati agli indicatori è avvenuta tenendo conto dei seguenti criteri metodologici:

- ogni *target* è al contempo ambizioso ma realistico ed effettivamente raggiungibile;
- ogni *target* è fissato tenendo conto dei valori ottenuti negli anni precedenti;
- i *target* sono oggetto di periodico monitoraggio e di eventuale aggiornamento qualora ci siano circostanze che lo richiedono.

E' importante precisare che essi sono frutto di un processo di coinvolgimento degli *stakeholder* sia interni che esterni.

Viene evidenziato dall'OIV che i documenti contenenti gli obiettivi e gli indicatori risultano accessibili in quanto reperibili sul sito istituzionale, non solo per un fattore di trasparenza, ma anche come leva per il miglioramento del Sistema di misurazione ed in generale della *performance*.

Risulta chiaramente esplicitato che la finalità del Sistema di misurazione è di supporto ai processi decisionali al fine di promuovere un miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla amministrazione ed ha lo scopo di favorire la trasparenza e l'*accountability*.

Si rileva, inoltre, la non chiara evidenziazione del legame tra risorse e risultati (*input* - attività - *output*) nel Sistema di misurazione della *performance*, quindi, sembra necessario creare un Sistema di misurazione coerente con le finalità del D.Lgs. n. 150/2009 e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Per il 2011 la predisposizione del bilancio di previsione e della relazione programmatica pluriennale non è stata contestuale alla definizione dei contenuti del Piano; per il futuro è auspicabile un allineamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, così come previsto dallo stesso decreto.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Gli obiettivi sono programmati su base triennale e sono stati definiti prima dell'inizio dell'anno 2011. Nel processo di definizione sono stati coinvolti: il Rettore, il CdA, i delegati del Rettore per le aree della Pianificazione strategica e della ricerca e il Direttore Amministrativo.

Per il triennio 2011-2013 gli obiettivi riguardano le aree più importanti, in particolare:

- la didattica
- la ricerca
- i servizi agli studenti
- le risorse umane
- la gestione dei processi

Gli obiettivi non sono stati definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici, in quanto la scadenza per la stesura dei due documenti non è stata contestuale, inoltre essi non sono commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe.

Tuttavia essi risultano:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato;
- e) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse umane.

La definizione degli stessi obiettivi è stata svolta con un appropriato coinvolgimento degli *stakeholder* principali; è stata anche effettuata l'analisi di congruità per verificare la correlazione con le risorse umane disponibili.

2.1.2. Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

L'OIV rileva che per la **metodologia di misurazione e valutazione** della *performance* organizzativa, l'Ateneo di Palermo ha partecipato al Laboratorio CAF-CRUI, progetto di adattamento alle organizzazioni universitarie del Common Assessment Framework (CAF), per la promozione delle attività di autovalutazione e miglioramento continuo delle Università Italiane.

Uno degli obiettivi principali del progetto è stato quello di mettere a punto un set di indicatori specifici, validi e condivisi per il settore universitario che potesse fungere da base per l'attivazione di processi di misurazione delle performance così come previsti dal D.Lgs. n. 150/2009.

Gli scopi principali che si prefigge il CAF sono quelli di:

- fornire una procedura semplice di autovalutazione della propria organizzazione propedeutica a un "piano di miglioramento integrato";
- consentire l'introduzione di confronti tra organizzazioni simili del settore pubblico, a livello nazionale ed europeo;



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

- favorire l'uso degli approcci di Quality Management, in particolare di un ciclo strutturato Plan-Do-Check-Act, nelle pubbliche amministrazioni dei paesi dell'Unione Europea.

Ciò ha consentito di verificare quali indicatori potessero essere rilevati all'interno dell'Ateneo, oltre a quelli relativi al modello FFO ed al piano triennale, di saggiarne l'andamento nel triennio 2007 – 2009 e quindi di indirizzare le politiche strategiche dell'Ateneo verso alcune aree carenti (come la rilevazione della soddisfazione degli *stakeholders* ed il loro coinvolgimento nelle politiche e strategie dell'Ateneo) o verso alcune aree della didattica, della ricerca o dei servizi forniti dall'Ateneo.

Il monitoraggio avviene su base annua e i dati cui attingere variano in base alla tipologia degli stessi, in quanto esistono più banche dati (RILPRES: sistema di rilevazione delle presenze; GEDAS: sistema per la gestione delle carriere degli studenti, IMMAWEB: sistema "front office" per iscrizioni, immatricolazioni, stampa piani di studio e varie altre pratiche, OFFWEB: dove confluiscono i piani di studio dettagliati dei corsi di studio).

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

L'OIV ha verificato i seguenti aspetti:

Grado di chiarezza

Il processo di definizione degli obiettivi risulta chiaramente esplicitato nel Regolamento della *Performance* individuale (delibera CdA n.8 del 29/12/2010); in esso vi è il preciso riferimento alla condivisione e al *cascading* degli obiettivi e la specifica del "come" essi abbiano luogo. Non risulta descritta la modalità di revisione degli obiettivi, degli indicatori e *target*.

Grado di condivisione

Come già precedentemente detto, al processo di definizione degli obiettivi strategici hanno partecipato il Rettore, il CdA, i delegati del Rettore per le aree della Pianificazione strategica e della ricerca, il Direttore Amministrativo.

Per le analisi sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo, si è accertato che l'Ateneo è in attesa degli appositi modelli predisposti dalla CIVIT.

Grado di efficacia

Non risultano definiti strumenti di rappresentazione della *performance*, né una mappa che rappresenti la strategia della organizzazione nella quale siano evidenziate le relazioni causa - effetto che esistono tra gli obiettivi; né risultano altri sistemi di reportistica quali i cruscotti della performance con obiettivi, indicatori e *target*.

Per ciò che riguarda i cruscotti, l'Ateneo si è provvisto del cruscotto direzionale "minimo", che contiene, per ciascun docente il suo il carico didattico, le sue pubblicazioni e i progetti PRIN e FIRB presentati, nonché i nominativi dei Docenti partecipanti ai PRIN e FIRB approvati e finanziati, gli indicatori modello di ripartizione del FFO, gli indicatori del Piano Triennale.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e *target*

L'OIV rileva che il Regolamento per la valutazione della *performance* del personale dirigente e tecnico amministrativo, approvato con la già citata delibera n.8 del 29 dicembre 2010, in conformità al Contratto collettivo integrativo del personale tecnico-amministrativo dell'Università degli studi di Palermo, attuativo del CCNL di comparto relativo al quadriennio 2006-2009 e delle norme in materia introdotte dal D. Lgs. n°150/ 2009, ha per oggetto la valutazione individuale sia per il personale con incarico dirigenziale sia per il personale tecnico amministrativo.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo è collegata:

- a) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura e alle competenze dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla *performance* individuale del personale sono collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'area organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione è uno strumento di gestione del personale che ha come fine il miglioramento delle prestazioni individuali e, quindi, dell'organizzazione.

Coerentemente a quanto riportato nel "*Piano triennale della performance*" (delibera CdA n. 13 già richiamata), i soggetti valutatori di cui all'art. 3 del Regolamento e più precisamente il Consiglio di Amministrazione, il Direttore Amministrativo e i dirigenti, definiscono ad inizio anno gli obiettivi in accordo con il processo generale di programmazione strategica ed economico-finanziaria dell'Ateneo, assicurando così il necessario collegamento fra la *performance* organizzativa e la *performance* individuale.

Modalità di assegnazione degli obiettivi

Il sistema di valutazione adottato è un sistema di tipo *top-down* in quanto delinea un processo direzionale a cascata per l'intera struttura organizzativa di Ateneo.

Gli obiettivi vengono quindi prioritariamente assegnati al Direttore Amministrativo, poi ai dirigenti e per finire ai livelli sottostanti, in modo tale che tutte le attività siano orientate al conseguimento degli obiettivi generali o quanto meno in coerenza con essi.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

All'inizio di ogni anno si procede, quindi, prima all'assegnazione degli obiettivi al Direttore Amministrativo per poi proseguire, a cascata, con ogni struttura organizzativa (aree, uffici, etc.) fino a giungere al singolo dipendente.

Gli obiettivi sono:

- concordati con il valutato ad inizio del periodo di valutazione e, possibilmente, condivisi;
- impegnativi, ma raggiungibili;
- definiti in modo chiaro e sintetico;
- associati ad indicatori di verifica da concordare all' inizio del periodo di valutazione;
- opportunamente selezionati e significativi rispetto alla prestazione attesa;
- pesati in relazione alla effettiva importanza per l'Ateneo dei risultati da conseguire.

L'assegnazione degli obiettivi è stata correttamente formalizzata in apposita **scheda di assegnazione obiettivi**.

Il numero degli obiettivi assegnati è compreso tra un minimo di tre e un massimo di cinque, in funzione del livello di responsabilità; essi sono associati a precisi indicatori di verifica, quindi misurabili e pesati rispetto alla realizzazione dello stesso obiettivo.

Gli obiettivi sono misurati a consuntivo e riguardano:

- a) la valutazione dell'efficacia complessiva del risultato;
- b) la valutazione del rispetto dei tempi (raffronto tra tempi previsti e tempi effettivi);
- c) la valutazione di ogni singolo risultato specifico;
- d) la formulazione di un giudizio sintetico sul grado di raggiungimento dell'obiettivo, che rappresenta il momento conclusivo della valutazione.

La valutazione della *performance* individuale effettuata su base annuale riguarda:

- A. gli effetti gestionali del comportamento, come comportamento organizzativo nel contesto lavorativo; tale elemento è oggetto di valutazione per tutto il personale;
- B. gli effetti gestionali collegati ai risultati, quale scostamento tra il grado "atteso" di raggiungimento degli obiettivi assegnati e grado "effettivo"; tale elemento è oggetto di valutazione per tutti i titolari di posizione organizzativa.

Risultati e prestazioni concorrono in maniera opportunamente diversificata ad individuare la prestazione effettiva del valutato; infatti il peso attribuito ad essi varia in maniera percentuale in relazione alla tipologia del dipendente, così come segue:

	Peso Risultati	Peso Prestazioni
Direttore Amministrativo	80%	20%
Dirigenti	70%	30%
Personale categoria EP	50%	50%
Personale categoria D con incarichi di responsabilità	30%	70%
Personale categoria D – C - B	====	100%



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Per la valutazione del comportamento organizzativo si fa riferimento a comportamenti e atteggiamenti "tipizzati" che vengono correttamente descritti in declaratorie differenziate per categoria.

In base al Sistema di valutazione che l'Ateneo ha adottato, tale valutazione si riferisce ai seguenti ambiti:

- rendimento quantitativo e qualitativo;
- competenza professionale e capacità tecnica;
- integrazione personale nell'organizzazione;
- capacità organizzative e di gestione;
- contributo apportato al processo di ampliamento dei tempi di erogazione dei servizi all'utenza;
- capacità di differenziazione della valutazione.

I primi quattro ambiti riguardano tutto il personale, mentre i rimanenti sono relativi al personale di categoria D, C, B e ai dirigenti.

La valutazione annuale della *performance* individuale è determinata dalla media dei punteggi finali di ogni specifico ambito e ponderata in base al peso assegnato all'ambito stesso; essa viene espressa come da tabella sottocitata:

livello	valutazione	punti
A	Non sufficiente	0
B	Appena sufficiente, migliorabile	1
C	Positivo, migliorabile	2
D	Positivo	3
E	Eccellente	4

Come già detto l'Ateneo valuta la *performance* individuale sia del personale con incarico dirigenziale sia del personale tecnico amministrativo. Per quest'ultima categoria si possono individuare due differenti procedure:

- a) una riferita al personale di cat. EP e di cat. D con incarico di responsabilità;
- b) una riferita a tutto il personale tecnico amministrativo di cat. B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità.

In relazione alla valutazione del Direttore Amministrativo è previsto che la valutazione annuale dei risultati ottenuti dallo stesso venga approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'OIV.

La misurazione della ***performance* individuale dei dirigenti** è collegata:

- a) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione della **performance individuale del personale** non dirigenziale è invece collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

In conclusione, l'OIV esprime un giudizio positivo sul collegamento tra gli obiettivi individuali e quelli organizzativi, nonché sulle modalità poste in essere per l'assegnazione degli obiettivi individuali.

Stante la circostanza che la compilazione della scheda di valutazione è obbligatoria, il personale interessato è stato valutato nella sua totalità.

2.2.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale

La materia in oggetto è disciplinata dal Regolamento adottato dall'Ateneo, il quale si ispira al fondamentale principio secondo cui la valutazione delle prestazioni e dei risultati è vincolante per l'erogazione della quota del trattamento accessorio previsto dai Contratti collettivi e individuali del personale dirigente e del comparto.

Rinviando al suddetto Regolamento adottato dall'Ateneo con delibera CdA n. 8 del 25 gennaio 2011 per l'analitica descrizione dei procedimenti di valutazione, in via di sintesi, l'OIV rileva che la valutazione della *performance* individuale dell'Ateneo si concretizza in un processo che prevede un momento di confronto tra i soggetti coinvolti (valutatore e valutato) che fornisce un *feedback* rispetto alla prestazione offerta ed eventuali suggerimenti per lo sviluppo e il miglioramento di quest'ultima.

In particolare la restituzione al valutato della scheda contenente la valutazione è parte fondante del Sistema, in quanto garanzia di trasparenza del processo e di orientamento della *performance* del singolo. Inoltre, è opportuno osservare che la valutazione risulta basata su criteri condivisi, ed è congegnata in modo da assicurare la piena affidabilità degli strumenti utilizzati.

In conclusione, si consiglia l'adozione di un dizionario delle competenze al fine di garantire al personale tecnico amministrativo la possibilità di *"essere valutato sulla base di un insieme di voci comuni a tutti gli altri individui appartenenti all'amministrazione"*: dizionario che andrebbe nella medesima direzione delle declaratorie, contenute nell'apposita scheda di valutazione, che già oggi indicano al personale ciò che costituisce oggetto di valutazione.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale

In relazione ai modelli relativi all'indagine sul personale dipendente ex art 14 comma 5 del D.Lgs. 150/2009, volti a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione e la valutazione del proprio superiore gerarchico, la CIVIT, interpellata direttamente dall'Ateneo, ha comunicato di non avere ancora predisposto detti modelli.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

L'OIV rileva che la coerenza del sistema di valutazione della *performance* individuale e la "correttezza" del giudizio di valutazione, sono garantite, oltre che dalla normativa di riferimento, da alcuni elementi chiave come:

- il processo di assegnazione degli obiettivi, fondato sulla condivisione tra "valutatore" e "valutato" degli obiettivi da raggiungere nel periodo riportati sulla scheda di assegnazione. Il processo, dunque, si fonda su caratteri di trasparenza e pubblicità delle informazioni che permettono quindi di ancorare il successivo giudizio a elementi conosciuti e condivisi;
- il monitoraggio periodico, durante l'anno, finalizzato ad adeguare costantemente gli obiettivi, con eventuale rinegoziazione degli stessi;
- l'impegno da parte dei responsabili volto a sostenere i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi definiti, attraverso incontri di verifica, e soprattutto, a creare un ambiente imperniato sulla fiducia e sulla collaborazione, al fine di fornire un *feedback* costruttivo orientato alla crescita professionale del personale;
- il contraddittorio, ovvero la possibilità per il valutato di contestare in sede di valutazione il giudizio espresso dal valutatore.

Al fine di tutelare la trasparenza dell'intero sistema di valutazione e della sua applicazione e di prevenire eventuali conflitti nell'ambito della valutazione delle prestazioni del personale dipendente, sono presenti anche altre forme di garanzia e tutela, previste dal CCI vigente e attivate dall'Ateneo, esperibili anche su iniziativa del singolo dipendente, che si concretizzano con la nomina di un soggetto terzo rispetto alla valutazione e denominato Collegio di conciliazione, quale punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo.

Il Collegio di conciliazione, previsto dal Regolamento non è stato ancora istituito dal Rettore.

L'OIV rileva l'adeguatezza delle modalità di comunicazione della valutazione; infatti il confronto tra valutatore e valutato costituisce il momento più significativo di tutto il processo valutativo.

Nella fase *ex ante* viene data, nelle forme ritenute più idonee, un'adeguata informazione degli obiettivi individuali e di quelli assegnati alle Aree Organizzative di riferimento.

Nel caso in cui venga rilevata nel corso dell'anno una *performance* non in linea con i *target* stabiliti, è previsto un colloquio individuale là dove lo scostamento sia attribuibile ad un ridotto contributo da parte del singolo dipendente e al mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* possiamo distinguere 5 fasi del processo di funzionamento:

- **fase iniziale** - coincide con la definizione degli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere. Per misurarne l'attuazione, si associano gli indicatori e i relativi target, ossia il valore atteso che indica il raggiungimento dell'obiettivo;
- **fase 2** - Il risultato si concretizza nella stesura del già richiamato "Piano della Performance". Durante l'anno viene realizzato il monitoraggio per comprendere lo stato di avanzamento dei



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

programmi che sottendono alla realizzazione degli obiettivi, valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui la presenza di fattori non previsti ostacoli il raggiungimento dell'obiettivo;

- fase 3** - a consuntivo vengono misurati gli indicatori selezionati e si valuta il raggiungimento degli obiettivi;
- fase 4** - misurazione e valutazione della *performance* attraverso la valutazione del contributo personale al raggiungimento della *performance* organizzativa ed individuale, con la corresponsione del trattamento accessorio correlato ad esso;
- fase 5** - l'esito di tale processo viene condiviso con gli Organi di governo dell'Ateneo.

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione sono:

1) **Il Consiglio di Amministrazione** che nell'Ateneo riveste le funzioni dell'Organo di Indirizzo politico-amministrativo.

- Entro il 31 Gennaio di ciascun anno adotta il Piano della *performance*, documento programmatico triennale coerente ai contenuti e al ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione, nonché gli obiettivi assegnati ai Dirigenti ed i relativi indicatori.
- Entro il 30 Giugno di ciascun anno, adotta la Relazione sulla *performance* che 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;
- trasmette il Piano della *performance* e la Relazione sulla *performance* alla CIVIT e al Ministero dell'economia e delle finanze;
- verifica, con il supporto dei Dirigenti, l'andamento della *performance* rispetto agli obiettivi prefissati, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio;
- valuta la *performance* individuale del Direttore Amministrativo, su proposta dell'OIV.

2) **Il Direttore Amministrativo**, che propone al Consiglio di Amministrazione, sentito l'OIV, la definizione degli obiettivi strategici dell'Ateneo, assegna gli obiettivi e valuta la *performance* individuale secondo quanto previsto dall'art. 3 e ss del Regolamento.

3) **L'OIV:**

- esercita in piena autonomia le attività di controllo di gestione e di controllo strategico, riferendo al Consiglio di Amministrazione;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Consiglio di Amministrazione, al Direttore Amministrativo, al Collegio dei Revisori nonché alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla CIVIT;



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

- valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, al fine della premialità secondo le disposizioni di cui al D. Lgs. 150/09 e alla contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Amministrativo;
- risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT;
- promuove e certifica l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/09;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- realizza indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché, mediante accertamenti a campione, la valutazione dei Dirigenti valutatori da parte del personale riferendone al Consiglio di Amministrazione, al Direttore Amministrativo e alla CIVIT.

4) I **dirigenti** che partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza; coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura.

5) La **Struttura tecnica permanente** prevista dall'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009, che oggi non risulta costituita, ha come sua principale funzione quella di supportare le attività dell'OIV, misurare la *performance* e supportare le attività di controllo strategico di cui al D.Lgs. 286/1999. Essa, inoltre, dovrebbe anche fornire assistenza ai dipendenti, in ordine all'applicazione delle disposizioni in materia di ciclo della *performance*.

2.4 Infrastruttura di supporto

Il sistema operativo volto a misurare la *performance* e a selezionare gli elementi utili ad orientare gli organi decisionali nelle loro scelte strategiche è rappresentato dal software "Valutazione". Esso crea le basi per un sistema di misurazione che integra i principali database gestionali ed opera su quanto necessario per il calcolo degli indicatori, con una periodicità diversa in base al tipo di dato, rendendo accessibili ai Settori "Controllo di Gestione e Programmazione" ed "Elaborazioni statistiche" i dati per il calcolo degli indicatori ed il loro monitoraggio.

Una volta definiti gli obiettivi e gli indicatori, il cruscotto è in grado di rilevare i dati in via automatizzata, di calcolare gli indicatori e fornire report e rappresentazioni predeterminati.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

All'esito del processo di misurazione e valutazione delle prestazioni, secondo quanto previsto dal Regolamento sulla *performance* individuale, l'Ateneo distribuisce le indennità accessorie previste dalla contrattazione collettiva ed individuale vigente, secondo criteri di valorizzazione del merito.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Gli esiti del processo di valutazione costituiscono presupposto per fissare gli obiettivi, gli indicatori e i target per l'anno successivo.

La valutazione complessiva annuale riconducibile alla fascia "eccellente" per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità non consecutive, costituisce inoltre titolo prioritario ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche.

Pertanto, si può senz'altro affermare che l'efficacia del Sistema orienta il comportamento del vertice amministrativo contribuendo affinché le risorse umane possano perseguire l'obiettivo prefissato.

Si rileva, infine, che l'Università degli Studi di Palermo rispetta la promozione delle pari opportunità, ma l'OIV consiglia di sviluppare adeguatamente nel Sistema indicazioni specifiche al potenziamento di tale ambito, come previsto nella delibera n.22/2011 del CIVIT.

In relazione, infine, al benessere organizzativo all'interno dell'amministrazione, si osserva che l'Ateneo è in attesa dei modelli di rilevazione predisposti dalla CIVIT.

Il progetto, comunque, prevede:

- un sistema strutturato di misurazione del grado di soddisfazione e motivazione del personale, sia amministrativo che tecnico;
- modalità strutturate di coinvolgimento del personale anche attraverso la ricezione di suggerimenti e proposte.

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

Come già detto l'OIV evidenzia che la fase di programmazione degli obiettivi strategici ed operativi è stata successiva alla redazione del bilancio preventivo dell'Ateneo.

Si auspica, quindi, che nel prossimo futuro il processo possa essere perfezionato facendo coincidere l'approvazione del piano triennale della *performance* con quella del bilancio preventivo, coinvolgendo maggiormente gli *stakeholder* e tutti i delegati e dirigenti dell'Ateneo e condividendo con più attori le azioni strategiche da porre in essere.

A questo riguardo, appare opportuno ricordare che le amministrazioni pubbliche sono tenute a presentare contestualmente al bilancio di previsione il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio".

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

L'Ateneo, prima dell'entrata in vigore del D.Lgs. 150/2009, al fine di monitorare l'andamento gestionale delle strutture di Ateneo, aveva avviato nel corso degli anni le seguenti iniziative:

- a. pianificazione strategica;
- b. programmazione degli obiettivi dirigenziali;
- c. controllo di gestione.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Questi strumenti rappresentano un sostegno al processo decisionale dell'Ateneo supportando i vertici politici nella formulazione delle priorità strategiche, e la direzione amministrativa nella definizione degli obiettivi dirigenziali.

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato dall'Ateneo recupera dagli strumenti sopra descritti elementi utili alla misurazione e alla valutazione della *performance* sia organizzativa sia individuale.

L'Ateneo, da diversi anni, utilizza più di un sistema informativo per la verifica dell'andamento della gestione.

4.IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dell'Università di Palermo (anni 2011-2013) è stato effettivamente adottato in data 31 gennaio 2011, ai sensi dell'art.11 del D.Lgs. 150/2009. Secondo quanto previsto nella delibera CIVIT n. 105/2010, il modello del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, stabilisce i requisiti minimi essenziali al fine di consentire la comparazione tra i dati pubblicati dalle diverse amministrazioni, ed è strutturato come segue:

1. Selezione dati da pubblicare

1. Sezione "Trasparenza, valutazione e merito"

- 1.1. Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione
- 1.2. Piano e relazione sulla *performance*
- 1.3. Dati sull'organizzazione e i procedimenti
- 1.4. Dati relativi al personale
 - 1.4.1. Dati relativi ai dirigenti
 - 1.4.2. Curricula dei titolari di posizioni organizzative
 - 1.4.3. Dati del personale politico-amministrativo
 - 1.4.4. Curricula degli OIV
 - 1.4.5. Tassi di assenza e presenza personale
 - 1.4.6. Premi collegati alla *performance*
 - 1.4.7. Differenziazione premialità
 - 1.4.8. Codici di comportamento
- 1.5. Dati relativi a incarichi e consulenze
- 1.6. Dati sulla gestione economico-finanziaria dei servizi pubblici
- 1.7. Dati sulla gestione dei pagamenti
- 1.8. Dati relativi alle buone prassi
- 1.9. Dati su sovvenzioni, contributi, crediti, sussidi e benefici di natura economica

L'OIV ha verificato la presenza nel sito istituzionale dell'Ateneo di Palermo di una apposita sezione, di facile accesso e consultazione, raggiungibile da un link posto nella *homepage* del sito stesso, denominata "Trasparenza, valutazione e merito"; i contenuti della suddetta sezione rispettano



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

appieno la gerarchia delle voci previste dalla delibera succitata, infatti, la sezione è suddivisa per macroaree ognuna denominata in conformità a quanto previsto dalla delibera n.105/2010 CIVIT. Per le voci già esistenti è possibile, attraverso un *click*, avere accesso alle informazioni disponibili. L'OIV ha raccomandato all'Amministrazione che, comunque, tutte le voci devono essere tassativamente elencate anche se i rispettivi contenuti sono ancora in fase di attuazione; in tal caso, dovrà essere visibile che il contenuto è in fase di pubblicazione nonché la data prevista della stessa.

Accanto ad ogni *link* del contenuto deve essere riportata la data di pubblicazione e/o di modifica. Ogni contenuto deve essere contestualizzato, attraverso l'indicazione del periodo di riferimento e dell'ufficio che lo ha prodotto.

4.1. Descrizione delle modalità di pubblicazione *on line* dei dati

In riferimento a quanto riportato nelle Linee Guida, l'OIV rileva che:

- Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità fornisce sia le indicazioni relative alle risorse umane dedicate all'attuazione dello stesso, sia quelle relative all'individuazione degli obiettivi di trasparenza;
- esso contiene la designazione del dirigente che risulta anche referente dell'intero processo di realizzazione di tutte le azioni svolte a garantire l'adeguato livello di trasparenza previsto dalla delibera n.105/2010 CIVIT;
- le informazioni pubblicate nel sito istituzionale dell'Amministrazione rispettano quanto previsto dalla delibera CIVIT n.105/2010, sia nel formato che ha lo scopo di favorire l'utilizzo delle informazioni da parte degli utenti, sia nella facile reperibilità delle medesime informazioni;
- le informazioni ed i documenti risultano in formato aperto, in coerenza con le "Linee Guida Siti Web". Ciò vale anche per i dati che sono alla base delle informazioni stesse (come le tabelle contenute nei documenti); risultano pubblicate anche le indicazioni relative allo stato di raggiungimento dei *target* desiderati rispetto ad obiettivi di particolare interesse per l'Ateneo;
- è già attiva la funzione di notifica automatica degli aggiornamenti RSS (*Really Simple Syndication*) sia a livello di intera sezione sia a livello di singolo argomento;
- all'interno della sezione del sito dedicata alla trasparenza, non è ancora sviluppata la possibilità di fornire all'utenza *feedback* e valutazioni relativi alla qualità delle informazioni pubblicate;
- il Programma Triennale, così come previsto dalla delibera CIVIT n. 105/2010, è pubblicato nel sito in formato aperto e standardizzato. Periodicamente esso riporta lo stato di attuazione del documento;
- è pubblicato il prospetto riepilogativo standardizzato, riportante le azioni del Programma e il relativo stato di attuazione, anch'esso in formato aperto e standard, con particolare attenzione a quelle azioni che, producendo risultati hanno un impatto diretto e forniscono utilità agli *stakeholder* (nella fattispecie studenti, loro famiglie, Enti pubblici ecc);
- risulta pubblicato, altresì, il prospetto riepilogativo che riporta le informazioni concernenti le azioni del Programma triennale e il relativo stato di attuazione, con un particolare



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

riferimento a quelle che producono un impatto diretto e forniscono utilità agli *stakeholder*, anche se non sembra vi sia il relativo strumento di notifica degli aggiornamenti;

- per le parti ancora da attivare, come il Forum e le FAQ, si è chiesto all'Amministrazione di specificare la data prevista di funzionamento.

4.2. Descrizione delle iniziative

Questa sezione indica le iniziative previste per fine di garantire:

- a) un adeguato livello di trasparenza, anche sulla base delle linee guida;
- b) la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

Per adeguare il Programma a quanto indicato nelle Linee Guida, è prevista l'adozione di strumenti che saranno attivati entro il 31/12/2013, quali ad esempio:

- corsi di formazione al personale in materia di trasparenza e integrità;
- *forum* per la condivisione di *best practice* in materia di trasparenza e integrità;
- forme di comunicazione e coinvolgimento degli utenti in materia di trasparenza e integrità (questionari, convegni, opuscoli);
- creazione di spazi (ad esempio nella forma di FAQ o guide sintetiche) all'interno dei siti delle amministrazioni per dare spazio e rispondere ai suggerimenti e *feedback* pervenuti dall'utenza

4.3. Sezione Programmatica

In conformità alle indicazioni del paragrafo 4 della delibera CiVIT n. 105/2010 e all'art. 11, comma 7 del D.Lgs. 150/2009, la presente sezione contiene informazioni relative ai seguenti elementi:

- a. modalità di attuazione e azioni previste;
- b. tempi di attuazione;
- c. strutture competenti per l'elaborazione ed esecuzione del Programma;
- d. risorse dedicate;
- e. strumenti di verifica dell'efficacia delle iniziative.

a. Modalità di attuazione e azioni previste.

Il Programma triennale 2011-2013 viene aggiornato per scorrimento entro il 31 gennaio di ciascun anno garantendo la coerenza con i documenti programmatici dell'Ateneo e in particolare con il Piano della *performance*.

Le azioni previste dal Programma e il relativo stato di attuazione sono descritte nella Sezione dedicata al Programma, che viene aggiornato con cadenza semestrale.

L'aggiornamento avviene da parte di un referente individuato dall'Ateneo e coordinato dal Dirigente responsabile.

b. Tempi di attuazione.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

L'Ateneo procederà alla pubblicazione delle informazioni inerenti il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo di trasparenza con previsione di completamento entro il 31 dicembre 2013.

c. Strutture competenti per l'elaborazione ed esecuzione del Programma.

Il Programma vedrà il coinvolgimento di tutte le aree dell'Ateneo, ciascuna per le parti di rispettiva competenza con riferimento alla natura delle relative informazioni.

d. Risorse dedicate.

Con delibera n. 33 del 31 gennaio 2011, il CdA dell'Ateneo ha stabilito la costituzione di un gruppo di lavoro composto da otto persone per l'attuazione e l'adeguamento del Programma.

e. Strumenti di verifica dell'efficacia delle iniziative.

Ai fini del monitoraggio relativo all'attuazione del presente Programma, l'Amministrazione con processi infrannuali di riscontro presso le aree dirigenziali dell'Amministrazione e presso le strutture decentrate, verifica costantemente l'attualità dei dati forniti e pubblicati nel sito.

4.4. Collegamenti con il Piano della Performance

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità è stato redatto successivamente alla conclusione della programmazione degli obiettivi organizzativi ed individuali per l'anno 2011, pertanto il Piano della *performance* dell'Ateneo 2011 non contiene obiettivi specifici legati al tema della trasparenza.

Sono comunque presenti nel suddetto Piano obiettivi organizzativi ed individuali volti a dare corso a quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009.

Con la pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle *performance* e del Piano della *performance* nella Sezione "Trasparenza, valutazione e merito", si realizza la trasparenza delle informazioni relative alla *performance*, in particolare si rende pubblica e condivisa la programmazione del triennio 2011-2013 mettendo in evidenza gli obiettivi, le azioni, gli indicatori ed i valori attesi, coerenti con la programmazione strategica e finanziaria dell'Ateneo.

In particolare sono riportati:

- le informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione (organigramma, articolazione degli uffici, attribuzioni e organizzazione di ciascun ufficio anche di livello dirigenziale non generale, nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici);
- curricula e retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e sulle componenti legate alla retribuzione di risultato (articolo 11, comma 8, lettere f) e g), del D.Lgs. n. 150 del 2009), indirizzi di posta elettronica, numeri telefonici ad uso professionale (articolo 21 della L. n. 69 del 2009), ruolo - data di inquadramento nella fascia di appartenenza nell'amministrazione, decorrenza e termine degli incarichi conferiti ex articolo 19, commi 3 e 4, del D.Lgs. n. 165 del 2001 - (articolo 1, comma 7, del D.P.R. n. 108 del 2004);



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

- l'elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali attive, specificando se si tratta di una casella di posta elettronica certificata;
- nominativi e curricula dei componenti dell'OIV dell'Università degli studi di Palermo
- tassi di assenza e di maggiore presenza del personale (articolo 21 della l. n. 69 del 2009),
- dati concernenti consorzi, enti e società di cui l'Università faccia parte, con indicazione, in caso di società, della relativa quota di partecipazione nonché dati concernenti l'esternalizzazione di servizi e attività anche per il tramite di convenzioni;
- I codici di comportamento

Relativamente ai dati relativi a incarichi e consulenze si rileva l'assenza dei curricula dei soggetti incaricati, nonché la modalità di selezione e di affidamento dell'incarico, fermo restando che tali dati si riferiscono soltanto all'anno 2010.

Per ciò che riguarda i dati relativi alla gestione economico-finanziaria risulta inserito il Conto Annuale 2010, mentre per i dati relativi alla gestione dei pagamenti si ricorda, che è previsto l'inserimento dell'indicatore di tempestività dei pagamenti, specificando i tempi medi di definizione dei procedimenti e di erogazione dei servizi riferiti al precedente anno; invece, per i dati attinenti alle buone prassi dovranno essere indicati i tempi per l'adozione dei provvedimenti e per l'erogazione dei servizi.

4.5. Descrizione del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*

Gli *stakeholder* dell'Università degli Studi di Palermo possono raggrupparsi in due macro-categorie:

- **interni** (studenti, docenti, personale, organizzazioni sindacali, rappresentanze degli studenti, ecc.)
- **esterni** (cittadini, famiglie degli studenti, scuole, studenti delle scuole superiori, enti di formazione, enti locali, ordini e associazioni professionali, centri di ricerca, imprese, ecc).

Ciascuno di questi attori ha particolari aspettative nei confronti dell'università.

Relativamente agli *stakeholder* interni, l'Amministrazione ha aderito al progetto CAF che consente di effettuare la diagnosi dell'organizzazione nel suo complesso al fine di avviare azioni di miglioramento dell'esistente e di soddisfazione delle attese rilevate.

Gli *stakeholder* interni, gli "studenti", a parte i riferimenti alla loro centralità richiamata nei documenti istituzionali (statuti e regolamenti), sono destinatari di numerose iniziative che spaziano dalle attività di orientamento in ingresso, in itinere ed in uscita ad attività dirette all'informatizzazione dei servizi e al miglioramento della qualità degli stessi.

Il rapporto tra studenti e Università è interessato da un evidente mutamento nella direzione dell'ascolto, della trasparenza e della snellezza delle procedure. Pertanto, al fine di soddisfare le attese degli studenti relative anche ad una maggiore partecipazione alla vita politico/amministrativa dell'Ateneo, si è ritenuto prioritario sviluppare strumenti che consentano di "ascoltare la voce dello studente", in maniera sistematica, per offrire servizi didattici e di



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

supporto più utili e più vicini a chi li utilizza, nonché per semplificare e rendere più trasparenti i processi amministrativi.

Relativamente agli *stakeholder* esterni è stata rilevata l'esigenza di un maggiore coinvolgimento nella didattica, nella progettualità di corsi di studi, per la definizione delle esigenze formative e per la verifica delle condizioni di occupabilità dei laureati nel contesto socio-economico attraverso il **Progetto Stella** (Statistica in Tema di Laureati e Lavoro), il cui scopo è la costruzione di una banca dati per il monitoraggio delle caratteristiche dei percorsi di studio dei laureati dei diversi corsi di studio, delle loro aspirazioni e dei loro comportamenti rispetto al mercato del lavoro al momento della laurea, nonché al monitoraggio degli stessi laureati nel percorso di inserimento nel mercato del lavoro.

A tal fine si sono incentivate *partnership* con soggetti esterni per l'organizzazione di attività propedeutiche all'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, come *stage* e tirocini, presentazione di ruoli professionali e sbocchi occupazionali, attività pratico-lavorative organizzate nell'Università con docenti esponenti del mondo professionale.

4.6. Posta Elettronica Certificata

Livello di funzionamento della PEC

L'OIV riscontra che l'Università di Palermo ha istituito il seguente indirizzo di Posta Elettronica Certificata (PEC):

unipa.pa.info@pa.postacertificata.gov.it

Alla casella PEC si possono inviare le istanze e i documenti di carattere ufficiale per i quali è necessaria una ricevuta che certifichi l'invio e la ricezione degli atti.

La trasmissione via PEC deve essere fatta solo da utenti PEC, cioè da utenti che scrivano da una propria casella di posta elettronica certificata.

Altre caselle attivate sono in numero di 58 e si riferiscono a specifici uffici dell'Amministrazione Centrale, alle Biblioteche, ai Dipartimenti, alle Facoltà.

Eventuali azioni previste per l'adeguamento della normativa

E' prevista l'acquisizione di indirizzi di PEC anche per le Aree Organizzative, l'OIV consiglia di diffondere una descrizione più dettagliata sulle modalità e l'utilizzo della posta elettronica certificata.

4.7. Giornate della Trasparenza

Nel Programma Triennale non risulta esplicitata la previsione di un'agenda d'incontri per la presentazione del Piano e della Relazione della *Performance*; l'Amministrazione, comunque, nell'ambito del WELCOME WEEK – Presentazione dell'Offerta Formativa 2012-2013 che si terrà nel mese di giugno 2012, ha organizzato una **giornata della trasparenza** al fine di presentare il Piano sulla *performance* 2011-2013 agli studenti e alle loro associazioni, ai centri di ricerca, ai cittadini,



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

alle imprese, agli Enti locali, al personale dell'Università e ad ogni altro osservatore qualificato, senza generare volumi di spesa aggiuntivi per l'Ateneo.

La **giornata della trasparenza** sarà la sede opportuna per fornire informazioni sul Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, stante lo stretto collegamento tra la disciplina della trasparenza e quella della *performance* e per illustrare le attività svolte, gli obiettivi perseguiti e le iniziative programmate dall'Amministrazione in tema di trasparenza e integrità.

Alla giornata saranno presenti il Magnifico Rettore, il Direttore Amministrativo, il Presidente del Nucleo di Valutazione d'Ateneo.

Tra gli *stakeholder* potenzialmente interessati è previsto il coinvolgimento della Regione Siciliana, del Comune, del Consiglio degli Studenti e delle associazioni degli studenti.

Il programma della giornata prevede inoltre:

- la presentazione della sezione *Trasparenza valutazione e merito* presente sul sito dell'Università degli Studi di Palermo;
- la presentazione delle Linee guida per la misurazione e la valutazione della *performance*;
- la presentazione del Piano sulla performance 2011 -2013.

Gli *stakeholder* verranno coinvolti attraverso una pubblicizzazione adeguata dell'evento sul sito istituzionale.

Nel corso della giornata sarà garantita la possibilità di fornire *feedback* sulla trasparenza e valutazioni relative alla qualità delle informazioni pubblicate nella sezione *Trasparenza, valutazione e merito*.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

L'OIV rileva che ad oggi non è stata definita la Carta dei Servizi dove dovrà confluire l'elenco dei servizi resi all'utenza ed i relativi standard di qualità. Si ricorda che la stessa costituisce lo strumento principale per l'implementazione della delibera CIVIT n. 88/2010 in materia di qualità dei servizi pubblici.

Si è, pertanto ricordato all'Ateneo che la Carta dei Servizi deve riportare:

- i soggetti coinvolti e le relative responsabilità;
- le modalità di gestione del monitoraggio sugli standard e il necessario processo di aggiornamento periodico;
- le modalità per assicurare una corretta gestione dei reclami;
- collegamento fra definizione degli *standard* ed indagini sul livello di soddisfazione degli utenti;
- modalità di comunicazione e pubblicizzazione degli *standard* e informazioni ad essi collegate;
- integrazione degli standard con il ciclo di gestione della *performance*.

La definizione degli standard di qualità deve avvenire in una logica orientata al miglioramento continuo dei servizi erogati dall'Amministrazione a beneficio dei cittadini/utenti.

L'Amministrazione dovrà anche individuare uno specifico referente del processo di definizione e gestione degli *standard* di qualità, con il quale la CIVIT potrà interfacciarsi.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Il processo di definizione degli *standard* di qualità dei servizi dovrà essere attuato, entro il 31 dicembre 2013, così come previsto negli obiettivi di Trasparenza dell'Ateneo.

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

L'Ateneo ha individuato finora quali *stakeholder* esterni ed interni: l'Unione Europea, il MIUR, la Regione Siciliana, l'Assemblea Regionale Siciliana, la Provincia Regionale di Palermo, il Comune di Palermo, gli studenti e loro famiglie, il Personale Docente e T.A, gli Ordini Professionali della Provincia di Palermo, la Sicilindustria, i Sindacati, le Aziende Pubbliche e Private.

Gli studenti partecipano alla *governance* dell'Ateneo con una rappresentanza in seno agli organi di governo dell'Università, ai Consigli di Facoltà, ai Consigli di Corso di Studio.

Inoltre, è costituito un Consiglio degli Studenti quale organo consultivo del Rettore, del SA e del CdA, per le materie relative alla didattica e ai servizi agli studenti.

Nella definizione degli obiettivi gli *stakeholder* coinvolti sono stati, oltre agli studenti e ai dipendenti, anche le organizzazioni sindacali.

Per la redazione del Piano della *Performance* sono stati coinvolti gli *stakeholder* presenti nel CdA. Successivamente tale Piano è stato pubblicato nel sito istituzionale dell'Ateneo.

L'Ateneo, in tutte le fasi del ciclo di gestione della performance, opera in stretto collegamento con gli *stakeholder*. L'obiettivo è quello di costruire relazioni stabili e quindi di migliorare le responsabilità e la *performance* dell'amministrazione.

Anche l'avvenuta redazione del **codice etico**, che può essere visto come un "*contratto sociale*" attraverso il quale ciascun soggetto che partecipa alla vita dell'Ateneo decide di stipulare, limita di fatto la libertà di operare in termini meramente opportunistici, garantisce una cooperazione con tutti gli *stakeholder*.

Altra modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* sarà la prevista *giornata della trasparenza* al fine di presentare il Piano della *performance* 2011-2013 agli studenti, alle associazioni studentesche, ai centri di ricerca, ai cittadini, alle imprese, agli Enti Locali, al personale dell'Università e ad ogni altro osservatore qualificato. Tale giornata sarà la sede opportuna per fornire informazioni sul Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, per illustrare le attività svolte, gli obiettivi perseguiti e le iniziative programmate dall'Amministrazione in tema di trasparenza e integrità.

Per quanto riguarda gli aspetti quantitativi, è ovviamente noto il numero degli studenti coinvolti nella *governance* di Ateneo che l'OIV considera adeguato. Altre evidenze di tipo quantitativo sul coinvolgimento degli *stakeholder*, non sono ad oggi disponibili.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

Le attività di verifica sono iniziate con l'esame dei documenti CIVIT e con l'analisi del Piano triennale della *Performance* predisposto dall'Università degli Studi di Palermo che si è effettuato utilizzando le griglie di valutazione sviluppate dalla CIVIT. La prima griglia analizza non solo la



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

conformità formale con il D.Lgs. 150/2009 e con le delibere CIVIT, ma anche la “qualità” del Piano per verificare anche il livello di maturità e la “qualità del processo”.

Per la conformità il riferimento è costituito dal D.Lgs. 150/2009 e dalle delibere CIVIT (n.12/2010, 89/2010 e 104/2010), che costituiscono i principali punti di riferimento sotto il profilo metodologico.

E' stata, quindi, valutata anche la conformità con il Sistema di misurazione adottato dalla amministrazione, considerato che il Piano dovrebbe, almeno per la *performance* organizzativa, rispecchiare le metodologie previste dal Sistema stesso.

E' stata anche considerata la conformità con le delibere 105/2010 e 88/2010, visto lo stretto collegamento che il Piano, in quanto documento fondamentale del ciclo di gestione della *performance*, deve presentare rispettivamente con il Programma Triennale della Trasparenza e gli *standard* di qualità.

Oltre al Piano Triennale è stato analizzato il Regolamento per la Valutazione della *Performance* individuale, nonché le numerose (oltre mille) schede di valutazione individuali.

La **qualità del Piano Triennale** è stata valutata analizzando le seguenti caratteristiche:

- leggibilità e trasparenza
- obiettivi strategici e operativi
- cascading* degli obiettivi
- piani operativi di attività
- integrazione del Piano con il Sistema di misurazione approvato dall'amministrazione, con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e con gli standard di qualità

Sono state, quindi, analizzate le caratteristiche principali del processo di redazione del Piano, come il *commitment* del vertice politico e amministrativo, della dirigenza, del personale dipendente e dell'OIV.

Anche il coinvolgimento di questi soggetti è stato valutato riguardo alla definizione dell'identità, all'analisi del contesto interno ed esterno, alla definizione degli obiettivi strategici ed operativi.

Il compito dell'OIV si è focalizzato, poi, sulla verifica dell'efficacia del Sistema e del suo corretto funzionamento. A tal fine è stata analizzata la misura in cui il Sistema è stato recepito dall'Amministrazione, implementato nelle sue componenti metodologiche e strumentali e, se lo stesso è risultato effettivamente di supporto ai processi decisionali (strategici, operativi).

E' stato, poi, analizzato il ruolo svolto dai vari attori coinvolti e l'adeguatezza delle metodologie utilizzate e dei relativi strumenti adottati; la qualità dei dati su cui si basa il Sistema e se lo stesso risulta ben supportato da sistemi informativi ed informatici.

Infine, l'OIV ha verificato l'effettiva integrazione del Sistema con tutti gli altri strumenti di programmazione e controllo ed, in ultimo, ha accertato la reale idoneità del Sistema ad orientare i comportamenti degli individui e dell'Amministrazione nel suo complesso verso il miglioramento continuo

8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

In un fase delicata come la presente l'OIV ritiene indispensabile avviare un dialogo più assiduo con l'organo di indirizzo politico-amministrativo, col quale concordare e condividere proposte di azione.

L'importanza del dialogo è confermata dallo stesso D.Lgs. n. 150/09. Infatti, ai sensi dell'art. 14, commi 2 e 4, lettera b), gli OIV sono tenuti ad esercitare le attività di controllo strategico e *"riferire, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo"* ... nonché *"comunicare 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"*, sono responsabili *"della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione"*.

Sempre nell'ambito del miglioramento relativo alla misurazione e valutazione della performance organizzativa, si suggerisce all'Amministrazione, considerato che al centro dei criteri di valutazione deve essere posto l'indice di soddisfazione dei destinatari dei servizi, di adottare strumenti idonei alla rilevazione della qualità percepita, in relazione per i servizi erogati agli studenti (segreterie e biblioteche).

Ad esempio, l'Ateneo, in via sperimentale potrebbe partecipare al progetto "Mettiamoci la faccia", cui altre Università hanno già aderito.

Tale iniziativa nazionale, promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica, persegue gli obiettivi di:

- rafforzare e rendere più efficace il livello di comunicazione, di dialogo e di fiducia con l'utenza, costruendo un rapporto più partecipato;
- dirigere l'attività di rilevazione sui servizi per rispondere alle esigenze ed alle aspettative degli utenti/cittadini, riconoscendo in esse un ruolo fondamentale per la progettazione della qualità dei servizi erogati.

Il sistema di rilevazione "Mettiamoci la faccia" è anche uno strumento capace di integrare altre modalità (dai questionari al servizio webmail, etc...) le quali, nel loro insieme, possono garantire un supporto adeguato della relazione fra l'Amministrazione e l'utente/cliente dei servizi.

Si suggerisce, infine, di sviluppare dei modelli di analisi per la mappatura degli stakeholder, per una più puntuale classificazione degli stessi al fine di definire meglio gli *outcome* e gli obiettivi strategici tenendo conto delle esigenze e delle aspettative espresse dai diversi portatori d'interesse.

Ulteriore suggerimento riguarda una più efficace implementazione del modello di misurazione della performance, in particolare del CAF e del relativo Piano di Miglioramento

9. ALLEGATI

- 1) Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura dell'OIV;
- 2) Documento di Attestazione.

Il Presidente dell'OIV
Prof. Gaetano Dattolo

25