

# **Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni**

Approvato dal Nucleo di Valutazione/Organismo Indipendente di Valutazione in data 27 giugno  
2018

## Sommario

1. Presentazione .....	3
2. Riscontri sulla gestione del ciclo di gestione della <i>performance</i> .....	5
3. Informazioni in merito alla definizione della Relazione sulla <i>performance</i> .....	9
4. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione .....	9
A. <i>Performance</i> organizzativa.....	9
A.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target .....	9
A.2 Monitoraggio e misurazione della <i>performance</i> organizzativa .....	13
A.3 Grado di condivisione degli strumenti del ciclo della <i>performance</i> .....	15
B. <i>Performance</i> individuale.....	15
B.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target.....	15
B.2 Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....	15
B.3 Criticità e punti di forza nella misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....	16
C. Processo di attuazione del ciclo di gestione della <i>performance</i> .....	17
D. Infrastruttura di supporto .....	17
E. Sistemi informativi e informatici per il rispetto degli obblighi di pubblicazione.....	17
F. Definizione e gestione di <i>standard</i> di qualità.....	18
G. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione .....	18
H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV .....	18
5. Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i> .....	19

## 1. Presentazione

La presente Relazione è stata redatta dal Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi Roma Tre, nominato con decreto rettorale prot.n. 109669 – rep.n. 1628 - del 22 dicembre 2017, nella sua veste di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), in conformità a quanto previsto dalle delibere n. 4/2012 e n. 23/2013 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT). Le competenze di quest'ultima in ordine alla fissazione di criteri e linee guida riferiti al ciclo di gestione della *performance*, assunte temporaneamente dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.), con l'entrata in vigore della L. 11/08/2014 n. 114, di conversione del D.L. 23/06/2014, n. 90, ai sensi dell'art. 19 sono ora attribuite al Dipartimento della Funzione Pubblica.

La relazione è il documento con cui l'OIV, con cadenza annuale ai sensi dell'art. 14, comma 4 lettera a), del D.Lgs 150/2009, come modificato ed integrato dal D.Lgs 74/2017, riferisce, relativamente al 2017, sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, fornendo un quadro sintetico dello stesso, con la finalità di evidenziarne i punti di forza e le criticità nell'ottica di un continuo e costante miglioramento della *performance* dell'Ateneo.

L'OIV considera che le novelle normative apportate dal D.lgs 74/2017 al D.Lgs. 150/2009 in materia di efficienza delle pubbliche amministrazioni e quelle già introdotte nel 2016 in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, unitamente al ridisegno dell'architettura organizzativa dell'Ateneo per effetto della quale i processi connessi alla valutazione della *performance* sono stati ricollocati all'interno della Direzione 1 (DDG prot.n. 109165 – rep. n. 1601 - del 21 dicembre 2017), hanno svolto una funzione di stimolo nei confronti dell'Amministrazione che ha coinvolto nuovi attori interni (Dirigente del Personale, Responsabile del Personale, Responsabile della Divisione Personale TAB) consentendo nell'anno 2018 l'adozione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Si pone in evidenza che il D.L. n. 69/2013, convertito nella L. n. 98/2013, ha determinato il trasferimento all'ANVUR delle funzioni relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR. Nell'esercizio delle nuove attribuzioni l'Agenzia ha approvato, nel mese di luglio 2015, nuove linee guida per la gestione integrata del ciclo di gestione della *performance* delle università statali italiane che forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione. Ha inoltre avviato una serie di incontri con i Nuclei di Valutazione degli Atenei - indentificati dalla CiVIT come organismi indipendenti di valutazione ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009 – per condividere l'attività svolta attraverso le Relazioni sul funzionamento del sistema di valutazione. Tali documenti hanno dato avvio alla fase operativa dell'ANVUR finalizzata a rivitalizzare la teoria della valutazione sottesa all'analisi del ciclo di gestione della *performance* allo scopo di conoscere la metodologia adottata, condividere le criticità rilevate e porre le basi per una collaborazione sistemica.

Gli indirizzi dell'ANVUR sono stati recepiti dall'Università degli Studi Roma Tre, uno dei primi Atenei ad approvare il Piano integrato della *performance* dal 2016.

Il Nucleo di Valutazione, alla luce di quanto descritto, seguirà nel presente documento lo schema logico proposto dall'ANVUR, come già avvenuto nel 2016 in riferimento al primo Piano Integrato. Si terrà inoltre conto delle indicazioni contenute nelle recenti *Linee guida 2017 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione* (maggio 2017, aggiornamento 13 giugno 2017), con specifico riferimento alla Seconda sezione: valutazione della *performance*.

La Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, di cui all'art. 14, comma 4, *lettera a)* del D.Lgs. n. 150/2009, per quanto riguarda Roma Tre tiene conto dei seguenti documenti:

- 1) Sistema di valutazione, definito dall'OIV in data 27 settembre 2010 ai sensi dell'art. 30, comma 3, del D.lgs. n. 150/2009, e Manuale operativo adottato con decreto n. 2402 del 23 dicembre 2010 come sviluppo del Sistema<sup>1</sup>  
<http://host.uniroma3.it/progetti/at/download/Manuale%20di%20Valutazione.pdf>
- 2) Piano integrato della *performance*, della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2016-2018, adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 gennaio 2016, che ha avviato il primo ciclo di gestione integrata di Roma Tre  
<http://host.uniroma3.it/progetti/at/download/PIANO%20INTEGRATO%202016%202018.pdf>
- 3) Relazione sulla *performance* 2017, approvata dal Consiglio di Amministrazione del 29 maggio 2018  
<http://host.uniroma3.it/progetti/at/download/RELAZIONE%20PERFORMANCE%2017.pdf>
- 4) Piano Integrato 2017-2019, adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 31 gennaio 2017  
<http://host.uniroma3.it/progetti/at/download/PIANO%20INTEGRATO%202017%202019%20%20Def.%20con%20allegati.pdf>

Oltre all'analisi della documentazione relativa al ciclo di gestione della *performance*, l'OIV ha osservato direttamente le prassi e le modalità organizzative dell'Amministrazione conseguenti all'evoluzione organizzativa e, di riflesso, alla nuova struttura gerarchica, le attività, gli obiettivi e i processi, in ottemperanza alle disposizioni della legge di riforma delle università n. 240/2010 e dell'attività di gestione svolta dalla Direzione Generale.

---

<sup>1</sup> Si segnala che è attualmente in corso l'aggiornamento di tale sistema. Cfr. il punto e. del successivo paragrafo 2.

## **2. Riscontri sulla gestione del ciclo di gestione della *performance***

L'OIV in apertura del presente documento riporta una sintetica analisi degli aspetti che l'ANVUR, nelle citate Linee guida per la Relazione dei Nuclei (maggio 2017, aggiornamento 13 giugno 2017), ha indicato come significativi per il riscontro sulla gestione del ciclo di gestione della *performance*.

- a. Stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, *performance*, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione)

Sull'argomento l'OIV ritiene opportuno riportare in sintesi il giudizio positivo, espresso dall'ANVUR nel documento di *feedback* del 27 gennaio 2017, cui si rimanda.

*Il Piano Integrato 2016-2018 dell'Università degli Studi Roma Tre è stato caricato sul Portale della Performance il 28/01/2016 e risulta regolarmente pubblicato sul Portale della Performance e sulla pagina Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'Ateneo.*

*Il documento è strutturato riprendendo le sezioni suggerite nelle "Linee Guida per la gestione integrata della performance" a cui si aggiungono due sezioni introduttive e una sezione specifica sul trattamento del rischio corruttivo.*

*Va apprezzata la presenza di un obiettivo strategico che coinvolge tutte le attività di supporto alle missioni per "Migliorare la qualità dei processi di gestione".*

*Appare evidente che l'Ateneo, vista l'adozione della contabilità analitica e del controllo di gestione, abbia effettivamente implementato un sistema di performance budgeting.*

*L'Ateneo dimostra di aver colto pienamente l'invito dell'ANVUR a integrare la performance con l'anticorruzione e la trasparenza, sia a livello formale che sostanziale. Ciò si evince dalla definizione di obiettivi specifici di performance, assegnati ai Dirigenti, in tema di anticorruzione e trasparenza.*

- b. Mappatura dei processi

L'OIV esprime le medesime considerazioni di cui alla lett. a) che precede, riportando il giudizio dell'ANVUR:

*L'Ateneo ha condotto nel 2015 un'analisi di tutti i processi funzionale non solo alla performance, ma anche all'individuazione delle aree a rischio e che andrà completata entro il 2017. In accordo con le indicazioni dell'ANAC, la mappatura dei processi è condizione necessaria per una corretta analisi del rischio, ma questo non contrasta affatto con quanto sostenuto dall'ANVUR nelle proprie LG sulla gestione integrata, secondo cui tale mappatura è indispensabile anche (e forse ancor prima) per una corretta programmazione e gestione della performance. Si invita pertanto l'Ateneo a proseguire lungo questo percorso di integrazione sostanziale tra i due ambiti, tenendo vivo l'interesse sui processi e sulla loro continua evoluzione.*

L'OIV osserva che l'analisi dei processi dell'Amministrazione centrale risulta completata nel 2016. Nell'anno 2017 l'attività di mappatura dei processi è stata estesa alle strutture dipartimentali.

I processi registrati sulla piattaforma di ateneo dedicata alla gestione della *performance* <https://roma3.opentech.it/> (attualmente ancora ad accesso riservato), risultano essere 236, comprendenti 1.311 attività, raggruppati in 20 macro-processi.

L'Ateneo ha recepito l'indicazione di procedere ad una revisione della struttura dell'attuale mappa, così da giungere quanto prima ad una sua ottimizzazione e sistematizzazione, tale da renderla più leggibile e funzionale alle procedure di valutazione e verifica del rischio corruttivo.

L'OIV, in relazione al miglioramento continuo dei servizi e dei processi, già nella *Relazione sul funzionamento del Sistema di valutazione* dello scorso anno aveva evidenziato come lo sforzo compiuto da Roma Tre per definire e monitorare il livello quantitativo e qualitativo delle proprie prestazioni attraverso il modello 'mappatura' costituisse un efficace strumento per la misurazione e valutazione della *performance*. In questa fase l'OIV ha comunque ritenuto opportuno invitare l'Amministrazione a migliorare la leggibilità della mappatura stessa, individuando macro-categorie più efficienti e rendendo maggiormente visibile il dato dei processi mappati al pubblico esterno.

#### c. Pianificazione integrata nei Dipartimenti

L'OIV rileva che nel Piano Integrato 2017-2019, a differenza del documento di programmazione del 2016 in cui tale aspetto risultava ancora carente, sono presenti due obiettivi per i Dipartimenti/Centri (nn. 3 e 4) che si riferiscono alla mappatura dei servizi/processi e alla rilevazione e gestione del rischio corruttivo. Obiettivi che risultano effettivamente raggiunti dalle strutture interessate.

#### d. Qualità della filiera obiettivi-indicatori-target

Nel Piano Integrato 2016 il legame tra obiettivi strategici e operativi, a giudizio dell'ANVUR, seppur rappresentato graficamente nell'Albero della *performance*, non era esplicitato in modo del tutto chiaro. Tale criticità è stata in parte superata nel Piano integrato 2017-2019, attraverso la modificazione della tabella del Piano degli obiettivi, con l'aggiunta della colonna denominata «ambiti funzionali» che consente un più evidente e diretto collegamento tra gli indirizzi strategici e gli obiettivi operativi (Piano integrato 2017-2019 «Allegato Piano degli obiettivi 2017 – *performance* organizzativa»).

Con riferimento, in particolare, agli indicatori, l'OIV evidenzia che nel Piano Integrato 2017 sono presenti: un obiettivo (n. 2) per il perfezionamento degli indicatori di qualità dei servizi/processi attraverso la diffusione di indagini di *customer satisfaction*); un obiettivo (n. 29) per la realizzazione di un sistema di indicatori a supporto degli organi del vertice politico e amministrativo.

#### e. Criticità nell'ancoraggio della *performance* individuale a quella organizzativa

Tale aspetto presenta ancora qualche margine di criticità – come rilevato dall’ANVUR nel citato *feedback* – legato al disallineamento tra il Sistema di misurazione e valutazione, approvato nel 2010, e il modello utilizzato che realizza il processo di valutazione attraverso la redazione degli studi di fattibilità di ciascun obiettivo e il monitoraggio semestrale del loro andamento. L’OIV sottolinea in proposito che il Piano Integrato 2017 affronta la questione nel cap. 14 *Performance individuale*, dove si afferma che l’assegnazione di obiettivi di *performance* organizzativa per il raggiungimento di specifici risultati ai responsabili di struttura e al restante personale implica che il livello di raggiungimento può contribuire, oltre che alla valutazione della *performance* organizzativa, anche alla valutazione dell’efficienza e produttività individuale, che costituisce uno dei parametri di valutazione comportamentale ai sensi del contratto integrativo di Ateneo oggetto di prossima trattativa negoziale a seguito della recente sottoscrizione del CCNL 2016-2018 del personale del comparto Istruzione e Ricerca.

In tale senso, anche per questo motivo l’Ateneo ha avviato nel corso del 2017 le attività necessarie all’aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* che, pubblicato nel corso del 2018, interviene in modo sostanziale sul tema.

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

Gli indicatori utilizzati ai fini della rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di *performance* risultano sostanzialmente coerenti con le indicazioni fornite dalla Delibera CIVIT n. 89/2010.

Nello specifico, gli indicatori analizzano dati provenienti sia dall’interno che dall’esterno dell’Ateneo; la periodicità della rilevazione è attualmente semestrale, in occasione del monitoraggio periodico; i dati elaborati sono prevalentemente verificabili; tutti gli indicatori sono avvalorati dal supporto informativo cartaceo o elettronico in base alla natura del dato analizzato; alcuni indicatori utilizzano applicativi di supporto.

g. Livello di partecipazione dei dipendenti e di altri *stakeholder*

Dall’analisi della documentazione concernente il ciclo di gestione della *performance* e dall’osservazione delle prassi ormai consolidate, si evince che il personale afferente alle aree dirigenziali viene coinvolto nella realizzazione degli obiettivi fin dall’avvio delle attività anche attraverso la stesura delle schede di fattibilità dei medesimi, in cui sono esplicitate le azioni che concorrono al suo raggiungimento, le fasi, i tempi nonché le risorse umane e finanziarie. L’ambito nel quale è maggiormente percepita la partecipazione del personale risulta essere quello della mappatura dei processi/servizi in cui il contributo dei dipendenti è stato fondamentale per il disegno della cosiddetta ‘mappa delle responsabilità’ e per l’acquisizione degli elementi necessari alla individuazione delle aree di rischio corruttivo.

Nel Piano 2017-2019 è previsto un obiettivo (n. 2) che vede coinvolto il personale nella veste di fruitore di servizi attraverso il suo coinvolgimento in analisi di *customer satisfaction*, per il perfezionamento degli indicatori di qualità dei servizi/processi.

h. Livello di condivisione della gestione della *performance* con il NdV e ruolo ricoperto nelle sue fasi

La condivisione con il Nucleo di Valutazione, nella veste di OIV di Ateneo, dei vari aspetti riguardanti la gestione della *performance* a Roma Tre è garantita a norma di legge. Nel rispetto, in particolare, delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. sono attribuiti ruoli e funzioni e gli adempimenti ivi previsti sono il frutto della collaborazione tra il vertice organizzativo dell'Ateneo ed il Nucleo di Valutazione. La Direzione Generale in un primo tempo ha messo a disposizione del Nucleo di Valutazione un ufficio del suo *staff*, mentre successivamente la materia è stata demandata al Dirigente del Personale per garantire il supporto previsto dalle norme nello svolgimento delle attività riservate all'OIV in ordine al ciclo di gestione della *performance*.

L'utilizzo sistematico del portale di Ateneo ha permesso di migliorare l'efficacia comunicativa con riferimento ai contenuti disponibili nella sotto-sezione dedicata alla *performance* all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente", in cui rendere consultabile tutta la documentazione relativa al ciclo della *performance*.

La condivisione della metodologia riguardante l'operatività del ciclo con riferimento ai singoli obiettivi del Piano si avvale anche di un'infrastruttura informatica di supporto.

i. Impatto del *feedback* sulla pianificazione della *performance* 2017-2019

Il *feedback* dell'ANVUR è stato trasmesso il 27 gennaio 2017, data non utile perché se ne potesse tener conto nel Piano Integrato 2017-2019 (approvato il 31 gennaio 2017). Tuttavia, si rileva che Roma Tre ha anticipato, almeno in parte, i riscontri dell'ANVUR affrontando in tale Piano alcune delle tematiche oggetto di analisi, ad esempio quelle relative all'assegnazione di obiettivi specifici ai Dipartimenti, in particolare attraverso l'obiettivo «*Estensione della mappatura dei servizi/processi alle unità organizzative dei Dipartimenti e dei Centri con rilevazione del rischio corruttivo*»; alla definizione di n. 14 specifici obiettivi di mantenimento/miglioramento del livello di qualità dei servizi offerti, rispetto all'unico obiettivo di carattere generale fissato nel Piano Integrato 2016, riguardante tutte le aree dirigenziali; alla pianificazione e negoziazione dei Dirigenti e Responsabili di struttura con il personale degli obiettivi di *performance* organizzativa per il raggiungimento di specifici risultati. Il livello di raggiungimento di tali obiettivi può contribuire, oltre che alla valutazione della *performance* organizzativa, anche alla valutazione dell'efficienza e produttività individuale che costituisce uno dei parametri di valutazione comportamentale ai sensi del contratto integrativo di Ateneo.

I suggerimenti dell'ANVUR hanno comunque avuto un impatto sia sul Piano Integrato 2018 sia sull'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.



### **3. Informazioni in merito alla definizione della Relazione sulla *performance***

Si riporta sinteticamente, come indicato dalle linee guida 2017, la descrizione della modalità di valutazione della *performance*, più diffusamente illustrata nel § 4 che segue.

La realizzazione di ciascun obiettivo operativo comporta la redazione di uno studio di fattibilità nel quale sono definite le azioni, con i relativi indicatori e *target*, attraverso le quali si intende perseguire il risultato. In esso vengono precisate le fasi, i tempi e le risorse umane e finanziarie. La redazione dello studio di fattibilità prevede il coinvolgimento del personale responsabile delle unità organizzative interessate.

L'andamento degli obiettivi viene monitorato nel corso dell'esercizio attraverso verifiche semestrali e in caso di scostamenti significativi si avviano azioni correttive.

La verifica dell'andamento dell'attività avviene nel mese di giugno attraverso la compilazione di apposite schede di rendicontazione intermedia con le quali i Dirigenti responsabili di ciascun obiettivo possono richiedere una modifica del *target*, motivando adeguatamente l'istanza. Nelle schede vengono eventualmente indicate le nuove strutture responsabili in funzione dell'aggiornamento delle attività e i nuovi *target* assegnati. Il monitoraggio finale ha luogo nel mese di dicembre attraverso le schede di rendicontazione finale con le quali i Dirigenti dichiarano il raggiungimento o meno dell'obiettivo.

Per la valutazione della *performance* individuale dei Dirigenti sono presi in considerazione il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascuno (80/100) ed il punteggio attribuito dal Direttore Generale con riferimento al comportamento organizzativo (20/100). I risultati sono riportati nella Scheda di valutazione complessiva.

### **4. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione**

#### **A. Performance organizzativa**

##### ***A.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target***

Preliminarmente l'OIV rileva che nel Piano 2017, come già avvenuto nel 2016 su indicazione dell'ANVUR, viene fornito l'inquadramento strategico dell'Ateneo con informazioni sul posizionamento relativo alla valutazione sia dell'attività di ricerca sia dell'attività didattica, oltre ad un resoconto dettagliato dell'attività di Terza missione e delle politiche di Assicurazione della Qualità.

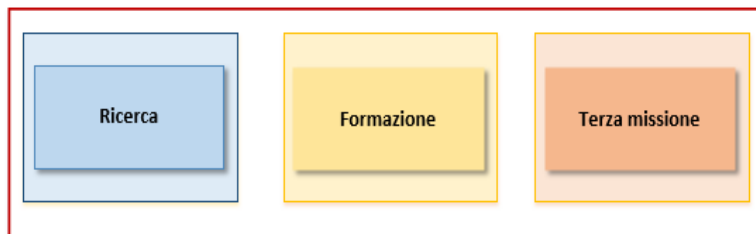
Anche per il 2018 è stato ritenuto opportuno dare riscontro del sistema di definizione di obiettivi, indicatori e *target* adottato nel Piano Integrato 2017, in modo da permettere all'Amministrazione, che si è adeguata agli indirizzi più recenti in materia, di avvalersi dei suggerimenti formulati dal Nucleo di Valutazione nel presente documento in occasione del prossimo ciclo di gestione della *performance*.

Il processo di pianificazione degli obiettivi, come risultante nel Piano Integrato 2017, viene sviluppato secondo il modello cosiddetto "Albero della *performance*" nel quale sono rappresentati graficamente i

legami fra i tre livelli gerarchici delle Funzioni primarie, degli Indirizzi strategici generali e degli Obiettivi operativi:

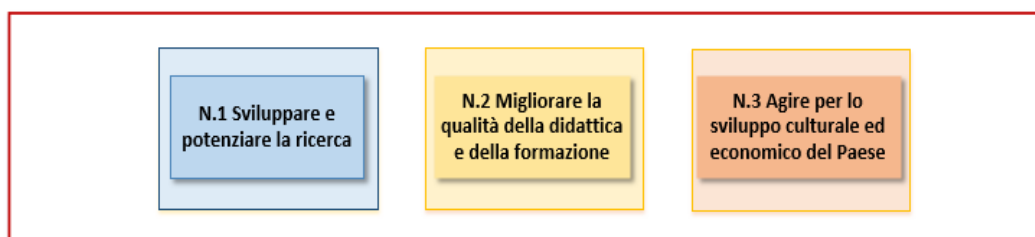
### 1. Funzioni primarie

**Funzioni  
primarie**

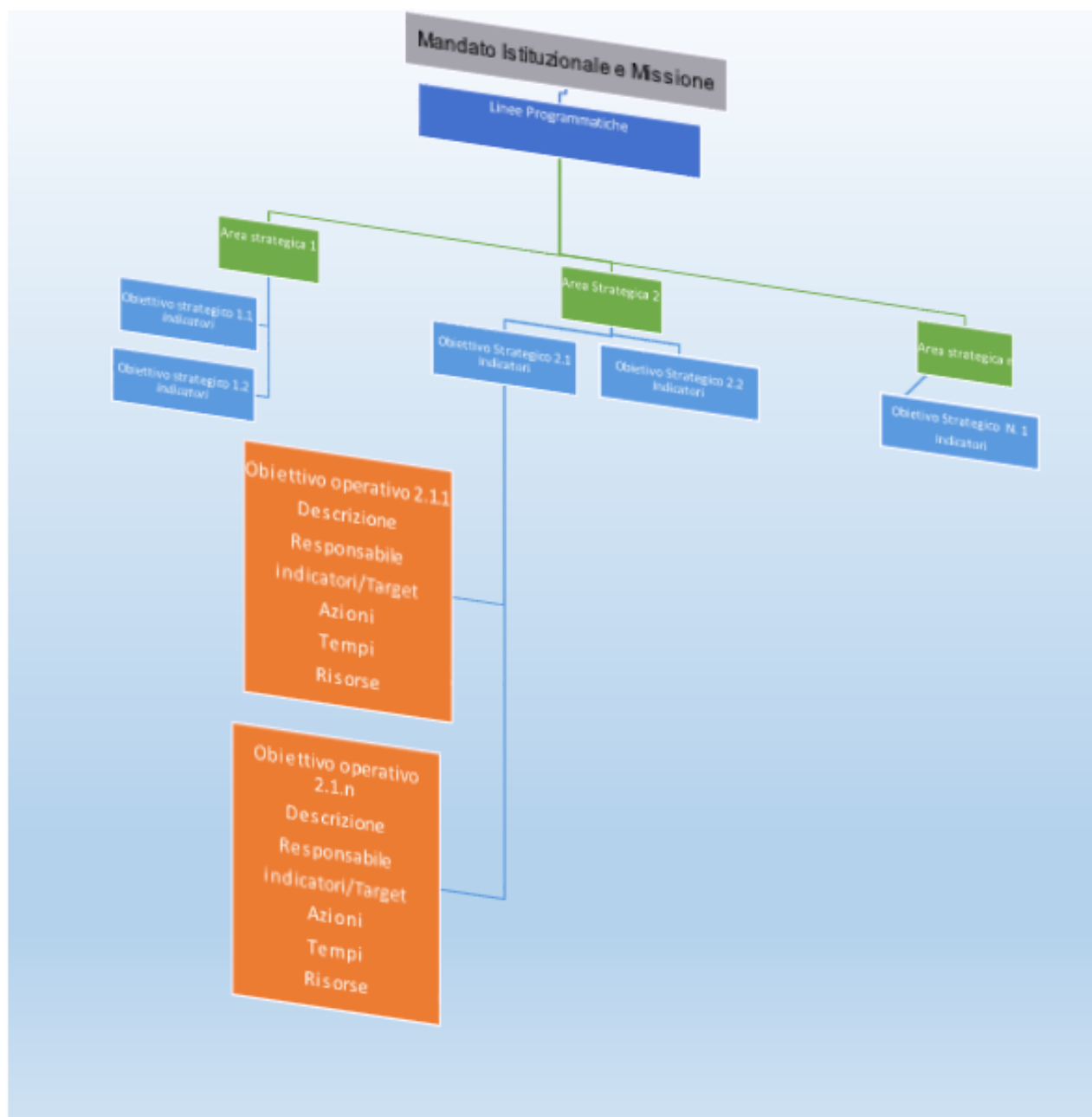


### 2. Indirizzi strategici generali

**Indirizzi  
strategici  
generali**



Tuttavia nel nuovo sistema di misurazione e valutazione l'albero della *performance* è ridefinito secondo il seguente schema:



### 3. Obiettivi operativi

Le iniziative dell'Amministrazione che sostengono la realizzazione degli indirizzi strategici si collocano negli ambiti funzionali di diretto supporto alla Ricerca, alla Didattica e alla Terza Missione o del supporto indiretto alla sostenibilità del sistema e delle infrastrutture e alla *governance* che perseguono l'obiettivo del miglioramento della qualità dei processi di gestione e configurano gli obiettivi operativi della *performance* organizzativa riportati nel Piano.

Nella definizione degli obiettivi, il vertice organizzativo gestionale di Roma Tre ha seguito gli indirizzi contenuti nei documenti strategici di seguito indicati, cui si rimanda per l'esame degli specifici ambiti di intervento e che sono pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito *web* di Ateneo:

- Documento di programmazione triennale di Ateneo approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 13.12.2016, acquisito il parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 15.11.2016
- Piano Strategico per la Didattica 2015-2017, approvato dal Senato Accademico il 29.10.2015 e dal Consiglio di Amministrazione il 27.10.2015
- Piano Strategico per la Ricerca 2015-2017, approvato dal Senato Accademico il 27.01.2015 e dal Consiglio di Amministrazione il 30.01.2015
- Piano Straordinario di sviluppo della Ricerca, approvato dal Senato Accademico del 25.11.2015 e dal Consiglio di Amministrazione del 10.12.2015
- Piano della Terza Missione, approvato dal Senato Accademico del 28.04.2015 e dal Consiglio di Amministrazione del 29.04.2015

Accanto agli Obiettivi di Mantenimento e Miglioramento del livello di qualità dei servizi/processi erogati si pongono gli Obiettivi di Innovazione, legati al raggiungimento di nuovi risultati (Allegato “Piano obiettivi 2017”).

Con riferimento, In particolare, agli Obiettivi di mantenimento/miglioramento del livello di qualità dei servizi/processi, risulta essenziale l'attività di mappatura che rappresenta, per Roma Tre, lo strumento per assicurare il miglioramento della qualità dei servizi programmando un innalzamento progressivo degli *standard* di qualità e l'ottimizzazione dei costi.

Partendo dall'organigramma di Roma Tre si è costruita la mappatura delle responsabilità attraverso la quale avviene l'articolazione tra gli ambiti di funzione, strutture, attività svolte e, a cascata, responsabilità individuali.

Queste ultime si sostanziano nei servizi/processi di sostenibilità per la Ricerca, la Didattica e l'organizzazione e gestione del sistema e delle infrastrutture. Tali servizi/processi vengono articolati all'interno dei seguenti ambiti funzionali:

- Servizi di Supporto agli Organi del Vertice Politico ed Amministrativo
- Servizi di gestione delle Risorse Umane
- Servizi di gestione delle Risorse Economico Finanziarie
- Servizi di gestione delle Risorse tecnologiche
- Servizi di gestione delle Risorse infrastrutturali
- Servizi Biblioteche
- Servizi di Supporto alla Didattica
- Servizi di supporto alla Ricerca
- Servizi di Supporto alla Terza Missione
- Servizi di supporto all'internazionalizzazione

La mappatura dei processi, oltre a disegnare la mappa delle responsabilità, ha consentito di individuare il contesto entro cui deve essere sviluppata la valutazione del rischio corruttivo e programmata l'attività di prevenzione, nella logica integrata auspicata dall'ANVUR.

In funzione dell'inquadramento strategico delineato e dell'analisi del contesto interno ed esterno, l'Ateneo sviluppa la programmazione del ciclo della *performance* organizzativa che costituisce la parte centrale del Piano Integrato in cui sono definite le linee di attività, gli obiettivi, gli indicatori e gli aspetti organizzativi legati alla sfera di governo del Direttore Generale e dell'infrastruttura tecnico-amministrativa.

Gli indirizzi di intervento del Direttore Generale sono indicati dagli Organi di governo attraverso le delibere approvate.

L'OIV ritiene che la rappresentazione sintetica della *performance* di Roma Tre evidenzia che gli obiettivi, ai vari livelli e di diversa natura, contribuiscono, all'interno di un disegno strategico complessivo, all'attuazione del Mandato istituzionale.

#### ***A.2 Monitoraggio e misurazione della performance organizzativa***

Per monitorare l'andamento di ciascun obiettivo e valutarne il livello di raggiungimento viene redatto uno studio di fattibilità nel quale sono definite le azioni, con i relativi indicatori e *target*, attraverso le quali si intende perseguire il risultato. In esso vengono precisate le fasi, i tempi e le risorse umane e finanziarie. Il monitoraggio nel corso dell'esercizio avviene attraverso verifiche semestrali anche al fine di avviare eventuali azioni correttive.

L'OIV ritiene che lo studio di fattibilità che viene redatto per ciascun obiettivo operativo possa costituire un valido supporto per una corretta valutazione della *performance* organizzativa.

Con specifico riferimento alla Tabella degli obiettivi, rileva che in relazione a ciascun obiettivo operativo sono identificate le Direzioni coinvolte nell'esecuzione delle attività, sia in termini di coordinamento che di supporto. All'interno dello studio di fattibilità è presente una sezione specifica che evidenzia, in termini percentuali, il contributo di ciascuna Direzione.

Evidenzia, in particolare, come nel Piano Integrato 2017 siano presenti 14 obiettivi appartenenti alla categoria Miglioramento del livello di qualità dei servizi (nn. 1/14) rispetto al Piano Integrato 2016, in cui era presente un solo obiettivo generale della categoria, che rimandava alle schede di mappatura dei servizi/processi per il dettaglio delle informazioni riguardanti le quattro aree dirigenziali.

Rileva che sono presenti due obiettivi per i Dipartimenti/Centri che si riferiscono alla mappatura dei servizi/processi e alla rilevazione e gestione del rischio corruttivo (nn. 3 e 4).

Gli obiettivi operativi, ed in particolare quelli di mantenimento/miglioramento, definiti a seguito dell'attività di mappatura, risultano collegati al programma di miglioramento dei servizi offerti, dell'economicità

dell'azione amministrativa nel suo complesso per la crescita delle competenze professionali, sulla scorta delle indicazioni formulate nelle Delibere dell'A.N.AC. (ex CiVIT) n. 88/2010 e 3/2012, confermate dai più recenti indirizzi dell'ANVUR. Riguardano tutti gli ambiti del Piano Integrato (*performance*, trasparenza e prevenzione della corruzione), risultano coerenti fra loro e contribuiscono al reale conseguimento del supporto amministrativo alle funzioni istituzionali. Essi sono il risultato del processo di negoziazione tra il personale dirigenziale e il Direttore Generale che riserva alla propria competenza alcuni ambiti specifici della gestione organizzativa i cui risultati sono esposti nella relazione ai sensi dell'art. 22, comma 4, dello Statuto.

Fermo restando che sussistono margini di miglioramento nella messa a punto di fattori di verifica delle azioni e nella definizione di valori *target*, per lo più gli indicatori individuati consentono di valutare le finalità che si intendono perseguire. Ciononostante l'OIV evidenzia come Roma Tre abbia fissato uno specifico obiettivo (n. 2) per il perfezionamento degli indicatori di qualità dei servizi/processi attraverso la diffusione di indagini di *customer satisfaction* e un obiettivo per la realizzazione di un sistema di indicatori a supporto degli organi del vertice politico e amministrativo (n. 29), a dimostrazione di un impegno dell'ente rispetto all'esigenza di delineare un sistema di indicatori più efficace ai fini della misurazione della *performance*. L'OIV apprezza, inoltre, lo sforzo compiuto dall'Amministrazione nell'inserire anche indicatori di trasparenza, accessibilità, efficienza ed efficacia con riferimento ai servizi. Per quanto riguarda i dati utilizzati per le verifiche, si tratta di elementi desunti da sistemi informatici e da documentazione cartacea.

L'OIV evidenzia che uno degli obiettivi è dedicato all'attuazione delle disposizioni normative in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione. Il "progetto di semplificazione dei flussi documentali per la pubblicazione dati anticorruzione/trasparenza" (obiettivo n. 6) è perseguito attraverso l'adozione di procedure informatiche per la semplificazione della pubblicazione dei dati anticorruzione/trasparenza.

Con riferimento alla metodologia applicata, l'OIV verifica che il monitoraggio intermedio sullo stato di avanzamento degli obiettivi è a cadenza semestrale anche al fine di consentire eventuali azioni correttive, laddove si presentassero criticità legate a fattori prevalentemente esogeni, dietro richiesta motivata delle strutture interessate, da sottoporre al vaglio del Direttore Generale.

Lo stato di avanzamento di ciascun obiettivo viene indicato attraverso apposite schede nelle quali, alle scadenze semestrali, si riportano informazioni sulla conformità dei tempi e delle fasi indicati nello studio di fattibilità e si evidenziano i potenziali rischi e/o le criticità che potrebbero inficiare il raggiungimento degli obiettivi a chiusura del ciclo. A fronte dell'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati *in itinere*, è possibile mettere in atto le citate azioni correttive ed eventualmente rimodulare l'obiettivo stesso. L'effettiva realizzazione di monitoraggi intermedi nel corso del 2017 è riscontrabile attraverso l'esame dalle schede sottoscritte dai dirigenti nel mese di luglio.

L'OIV riscontra che le informazioni relative all'avvenuto raggiungimento degli obiettivi siano fornite a chiusura del ciclo di gestione della *performance* dai Dirigenti. La Relazione della *performance* è comunque sottoposta alla validazione dell'OIV, che verifica a consuntivo – attraverso proprie ‘carte di lavoro’ – la sussistenza delle più rilevanti informazioni contenute nella rendicontazione dell'Ateneo.

### ***A.3 Grado di condivisione degli strumenti del ciclo della performance***

Come già segnalato lo scorso anno, l'utilizzo sistematico del portale di Ateneo, che ha subito un processo di completa revisione ed omogeneizzazione alla luce delle più recenti disposizioni normative in materia, ha permesso di migliorare l'efficacia comunicativa soprattutto attraverso l'identificazione di un luogo specifico, la sezione “Amministrazione Trasparente”, in cui rendere consultabile la documentazione relativa al ciclo di gestione della *performance*. In attuazione delle direttive formulate dagli organismi competenti, i documenti sono stati riportati anche all'interno del Portale della Trasparenza, gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica, allo scopo di monitorare le informazioni provenienti dalle pubbliche amministrazioni.

La condivisione della metodologia riguardante l'operatività del ciclo con riferimento ai singoli obiettivi del Piano è stata supportata, ancora nel corso del 2017, da un sistema informatico integrato con il *pacchetto Microsoft Office*, denominato *Sharepoint* che consente a più utenti di collegarsi da postazioni differenti e visionare e lavorare sullo stesso documento. L'architettura del *software* consente ad un solo utente di modificare il documento, mentre più soggetti possono prenderne visione in tempo reale. Sulla stessa piattaforma è stata avviata la mappatura dei processi/servizi collegata agli ‘obiettivi di servizio’.

## **B. Performance individuale**

### ***B.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target***

L'OIV riscontra che gli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono di natura operativa e scaturiscono dalla declinazione degli Indirizzi strategici riferiti al Mandato istituzionale, non rappresentando la semplice trascrizione degli stessi.

### ***B.2 Misurazione e valutazione della performance individuale***

Anche in questo caso, l'OIV non si discosta da quanto riscontrato nella precedente Relazione. In particolare, rileva che l'azione del Direttore Generale a livello organizzativo e gestionale viene vagliata con riferimento alla capacità di pianificazione e programmazione, di organizzazione e gestione delle risorse, di coinvolgimento e responsabilizzazione dei propri collaboratori anche attraverso un'attività di comunicazione allo scopo di prevenire conflitti e favorire un clima lavorativo favorevole, di creazione di reti di contatto con altri enti e organismi pubblici, nonché al raggiungimento dei risultati in termini di efficienza e di produttività. I risultati ottenuti, che fanno riferimento anche a specifici obiettivi, sono riportati nella Relazione della Direzione Generale sull'attività di gestione, ai sensi dell'art. 22, comma 4, dello Statuto di Ateneo che costituisce al tempo stesso lo strumento per la procedura di valutazione da parte degli Organi di governo, sentito il Nucleo di Valutazione in merito.

La metodologia adottata da Roma Tre per la valutazione della *performance* è descritta nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance* pubblicato nella sezione “Amministrazione trasparente” del sito *web* di Ateneo recentemente aggiornato alla luce delle recenti novità introdotte dall’ANVUR nel corso del 2017.

Nello specifico la valutazione dei Dirigenti da parte del Direttore Generale avviene attraverso la scheda di misurazione e valutazione degli obiettivi operativi corredata dalla scheda di valutazione del comportamento organizzativo. L’incidenza del raggiungimento degli obiettivi è pari all’80% rispetto al comportamento, pari al 20%.

La procedura di valutazione prevede un confronto del soggetto valutato con il Direttore Generale, basato su una scheda di valutazione riferita agli obiettivi assegnati e all’andamento dei medesimi nel corso dell’anno, nonché al comportamento tenuto, ed in particolare alla capacità organizzativa-gestionale, di pianificazione, di creazione di reti di contatti, al grado di razionalizzazione e snellimento dei processi, ecc. Sono previste opportune procedure di conciliazione in caso di disaccordo.

L’assegnazione di obiettivi di *performance* organizzativa per il raggiungimento di specifici risultati ai Responsabili di struttura e al restante personale prevista nel Piano 2017 implica che il livello di raggiungimento possa contribuire, oltre che alla valutazione della *performance* organizzativa, anche alla valutazione dell’efficienza e della produttività individuale, che costituisce uno dei parametri di valutazione comportamentale ai sensi del contratto integrativo di Ateneo peraltro oggetto delle prossime trattative sindacali ai fini della definizione della nuova piattaforma integrativa coerente con il nuovo CCNL 2016-2018 del Comparto Istruzione e Ricerca recentemente sottoscritto.

La valutazione del personale non dirigenziale che riveste posizioni di responsabilità, non riferita al raggiungimento di specifici obiettivi, riguarda esclusivamente agli aspetti comportamentali.

### ***B.3 Criticità e punti di forza nella misurazione e valutazione della performance individuale***

L’OIV conferma un giudizio complessivamente positivo sulla metodologia di valutazione sopra descritta.

In particolare, l’OIV evidenzia che la metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale è stata condivisa con i soggetti interessati e non è stata registrata l’attivazione di procedure di conciliazione.

L’OIV prende atto delle iniziative a sostegno dei dipendenti e delle loro famiglie, messe in atto dalla Direzione generale non solo attraverso gli strumenti di carattere economico dei rimborsi per asili, scuole elementari e medie, centri estivi e della riduzione delle tasse universitarie per studenti di Roma Tre, ma anche con modalità lavorative flessibili in presenza e, a distanza, con il telelavoro.



## **C. Processo di attuazione del ciclo di gestione della *performance***

L'OIV attesta che, come già nella precedente versione, nel Piano Integrato 2017-2019 sono descritte le fasi, i tempi, i soggetti responsabili e gli strumenti del ciclo di gestione integrata. Inoltre, la documentazione risulta prodotta effettivamente dai soggetti interessati nel rispetto delle fasi e dei tempi indicati.

L'OIV, con il supporto dell'Area Supporto Programmazione Strategica e Prevenzione (fino alla sua soppressione) e della Direzione 1, ha esercitato, nella sua posizione terza prevista dalla normativa, una funzione di impulso e di supporto all'Amministrazione nell'avanzamento del ciclo di gestione della *performance* e di presidio e controllo del rispetto degli obblighi previsti in relazione alla *performance*, alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

## **D. Infrastruttura di supporto**

Si conferma che l'Amministrazione si avvale di un sistema di controllo di gestione ormai collaudato da anni che è stato sviluppato a seguito di esperienze realizzate a partire dal 2007 sul sistema di contabilità finanziaria, poi riportate nel 2012 sul sistema di contabilità economica. A tal proposito si ricorda che nell'ottica di poter disporre di indicatori di programmazione, l'Ateneo ha adottato il bilancio unico. Agli indicatori di natura finanziaria estratti a partire dal sistema di contabilità generale e dal sistema di contabilità analitica, sono stati progressivamente affiancati dati estratti da altri applicativi quali il Protocollo informatico, il Sistema di carriere e stipendi del personale, il Sistema di gestione delle carriere degli studenti, il Sistema di gestione dell'offerta formativa e il Sistema di *ticketing*.

Il sistema di controllo di gestione è in continuo sviluppo anche al fine di rendere più semplici ed automatizzate le operazioni di estrazione e correlazione di dati per il Cruscotto Direzionale di Ateneo. Ad oggi è utilizzato in particolare per la misurazione di alcuni degli indicatori degli obiettivi operativi e strategici.

## **E. Sistemi informativi e informatici per il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

Come previsto dalla legge n. 190/2012 in materia di prevenzione della corruzione, dal decreto legislativo attuativo n. 33/2013 e dalle modifiche introdotte dal decreto legislativo n. 97/2016, gli obblighi di pubblicazione sono assolti attraverso la sezione del sito *web* di Ateneo [www.uniroma3.it](http://www.uniroma3.it) denominata "Amministrazione trasparente".

L'OIV, nella funzione di garante del rispetto della normativa sulla trasparenza, ha verificato anche nel 2018 che l'Amministrazione è impegnata nell'attuazione delle disposizioni del decreto di cui sopra e nell'aggiornamento costante delle informazioni. In particolare, in occasione della compilazione delle griglie sulla trasparenza e delle indicazioni emanate con deliberazioni dell'A.N.AC. (n. 1310/2016, n. 236/2017 e n.

141/2018), sono state eseguite verifiche specifiche con riguardo ai dati presenti all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" e consultabili sul sito istituzionale.

Le informazioni e i documenti sono presentati in formato aperto, direttamente accessibili e riutilizzabili con alcune eccezioni come, ad esempio, moduli in cui sia presente la firma digitale.

Si prende inoltre atto che sono in corso il processo di standardizzazione dei formati di pubblicazione e l'avvio di un sistema di monitoraggio degli accessi alla sezione "Amministrazione trasparente" che consentano un'analisi quantitativa dell'utenza, anche al fine di individuare modalità e strumenti in grado di favorire la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione delle *performance* organizzative e per rilevarne il grado di soddisfazione rispetto alle attività e ai servizi erogati.

Per quanto riguarda la Giornata della trasparenza, l'OIV rileva che Roma Tre, nell'ambito dell'evento realizzato il 6 ottobre 2017, ha continuato a dare spazio alle tematiche della trasparenza e della prevenzione della corruzione in associazione a quelle riguardanti la *privacy*.

## **F. Definizione e gestione di *standard* di qualità**

L'OIV rileva che esistono tuttora ampi margini di miglioramento per ciò che riguarda l'aspetto dell'integrazione della valutazione della *performance* con i processi di Assicurazione della Qualità: in tal senso l'individuazione per i Dipartimenti/Centri di obiettivi riguardanti la mappatura dei servizi/processi rappresenta un positivo passo in avanti.

L'OIV ha verificato che l'attività di mappatura dei processi/servizi permette di rilevare sia gli *standard* di qualità sia le attività maggiormente esposte al rischio corruttivo, ai sensi della legge n. 190/2012, e che sul sito di Ateneo – sezione "Amministrazione trasparente", alla voce "Carta dei Servizi e Standard di qualità" - risulta pubblicata l'estrazione delle informazioni, derivanti appunto dalla mappatura, relative ai servizi esposti al pubblico.

## **G. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

L'OIV, preso atto dell'evoluzione del funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, esprime un giudizio complessivamente positivo sull'efficacia delle azioni poste in essere dall'amministrazione, che confermano l'effettiva utilità della misurazione della *performance* ai fini di un progressivo miglioramento della gestione. Non sono state registrate problematiche in sede di monitoraggio degli obiettivi che hanno determinato interventi correttivi.

## **H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV**

Le procedure di monitoraggio seguite nell'anno 2017 dall'OIV non differiscono da quelle descritte nelle precedenti Relazioni. In particolare, sono stati analizzati i documenti contenuti all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente" con particolare riferimento agli obblighi di legge di cui al D.lgs. n. 33/2013

e ss.mm. ed alle delibere CiVIT nn. 50, 59, 71 e 77 del 2013, e sono state compilate le griglie di rilevazione annuale degli obblighi di pubblicazione predisposte dall'A.N.AC.

A tale scopo l'OIV ha preso contatti con gli uffici preposti per una verifica sull'assolvimento degli obblighi della trasparenza in occasione delle scadenze stabilite dall'A.N.AC. per monitorare alcuni specifici ambiti ritenuti di rilevanza particolare, sia ai fini della prevenzione della corruzione sia a beneficio dell'utenza e per il coinvolgimento degli *stakeholder*.

Seguendo quanto indicato nelle griglie di rilevazione, l'OIV ha effettuato una puntuale verifica sull'effettiva pubblicazione di tutti i dati richiesti e, in particolare, ha analizzato l'organizzazione delle informazioni all'interno della sezione per riscontrarne la conformità ai modelli indicati dagli organismi competenti.

L'OIV ha rilevato la presenza, all'interno della sezione "Amministrazione trasparente", dei documenti quali: Piano Integrato, Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, Relazione sulla *performance*, Codice di comportamento e di disciplina dei dipendenti di Roma Tre, Carta dei servizi.

## **5. Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della *performance***

In complesso, nella sperimentazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di Roma Tre sono stati compiuti buoni progressi, che presentano comunque margini di ulteriore miglioramento.

Per quanto riguarda la *performance* organizzativa, orientata al miglioramento continuo dei servizi e dei processi, l'OIV ritiene che lo sforzo realizzato da Roma Tre per definire e monitorare il livello quantitativo e qualitativo delle proprie prestazioni attraverso il modello 'mappatura' costituisca un efficace strumento per la misurazione e valutazione della *performance*. Attraverso i servizi e processi mappati, il modello è stato esteso alle strutture decentrate, secondo gli auspici dell'ANVUR.

Per quanto riguarda la *performance* individuale, l'OIV conferma positivamente l'estensione per l'anno 2017 della declinazione di specifici obiettivi al personale non dirigenziale responsabile di Area e raccomanda di dare esecuzione a quanto previsto sul tema dal nuovo sistema di misurazione adottato.