

Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione 2018

Seconda sezione: Valutazione della performance

Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

1. Processo di definizione del Piano

La fase di Pianificazione (strategica e integrata) ha coinvolto varie figure di settori diversi. In particolare, per l'aggiornamento del Piano Strategico 2018-20 è stata nominata, con specifico Decreto Rettorale (DR 247 del 9/2/2018), una apposita commissione composta da 2 membri del Senato Accademico, 2 Consiglieri di Amministrazione, 2 ex componenti del Presidio di Qualità, dal Coordinatore del Presidio di Qualità e dal Delegato del Rettore per la Didattica. La nomina dei soggetti appena indicati è legata al ruolo di evidenza che essi svolgono nell'organizzazione complessiva della pianificazione strategica ed integrata dell'Unical.

Relativamente al Piano Integrato, la metodologia di definizione dello stesso è stata identica a quella del precedente anno. Ovvero, gli obiettivi di secondo livello per l'Amministrazione sono stati discussi, condivisi e assegnati dal Direttore Generale ai singoli Dirigenti/Responsabili di Unità di Valutazione nell'ambito di incontri individuali. In questa sede i responsabili di Unità di Valutazione (U.V.) hanno avuto la facoltà di proporre obiettivi coerenti con le linee di attività evidenziate nelle proprie relazioni programmatiche. L'Ufficio Programmazione e Controllo ha costantemente partecipato ai colloqui e fornito adeguato supporto metodologico e operativo. Processo analogo si è svolto nei Dipartimenti a cura dei Direttori di Dipartimento o loro eventuali delegati. Relativamente al Centro Residenziale il Direttore del CR, sentito il Pro-Rettore con delega al Centro Residenziale, ha declinato e assegnato gli obiettivi di secondo livello ai responsabili delle strutture del centro stesso. È altresì da segnalare la nomina, con DR 595 del 19/04/2018, della Professoressa Maria Teresa Nardo come Delegato del Rettore per la "Programmazione, Fiscalità, Partecipate, Trasparenza e Politiche a sostegno della Legalità" e coordinatrice del gruppo di lavoro costituito con DR n. 409 del 13/03/2018 per l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) e per supportare il CdA nell'implementazione delle fasi del ciclo della *performance*.

Il Piano Integrato ha come riferimenti fondamentali il Piano Strategico Triennale d'Ateneo e il Bilancio Unico di Previsione Annuale e Triennale e Bilancio Preventivo Unico d'Esercizio oltre

naturalmente al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT). Il Nucleo valuta positivamente la presenza nella Commissione deputata alla Programmazione strategica di diverse figure esperte in tema di AQ, la nomina di un Delegato con competenze specifiche in tema di *performance* e la costituzione di un gruppo di lavoro *ad hoc*. Permane la criticità, già evidenziata dall'ANVUR nel feedback al Piano Integrato 2017, del mancato utilizzo dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo in fase di stesura del Piano Integrato. Va inoltre evidenziato che l'*iter* previsto dal SMVP è stato rispettato solo formalmente – prima approvazione del Piano Strategico e poi Piano Integrato – in quanto l'assegnazione degli obiettivi operativi alle varie strutture è avvenuta parallelamente alla definizione del Piano Strategico. La tempistica di attuazione (Piano Integrato approvato il 22 giugno 2018) implica, quindi, evidenti necessità di miglioramenti. È, altresì, da evidenziare che, in considerazione di tale ritardo, la presente Relazione si configura anche come monitoraggio sull'avvio del ciclo della *performance* per come previsto dal SMVP.

2. *Integrazione con le strategie*

In generale, si riscontra, un sufficiente livello di integrazione fra i contenuti del Piano Strategico, del Piano Integrato e del Piano Anticorruzione. Il Piano Strategico prevede la descrizione delle tre principali aree strategiche (Formazione, Ricerca e Terza Missione) con l'individuazione dei relativi obiettivi strategici. In modo trasversale sono definiti anche gli obiettivi di una quarta area denominata "Servizi Gestione Amministrativa". Nel Piano Integrato questo sistema di obiettivi è stato declinato in obiettivi operativi attribuiti a tutte le articolazioni dell'Ateneo, inclusi i Dipartimenti (§ 4. Obiettivi di I livello). Integrazione che non sembra essere raggiunta in termini di definizione dei target. Infatti, nel Piano Strategico agli obiettivi strategici vengono associati indicatori senza prevedere però corrispondenti target. Nel Piano Integrato, in molti casi, agli obiettivi strategici viene associato un target pari al 60% (calcolato come media aritmetica dei Coefficienti di *Performance* (CdP) degli obiettivi di 2° livello correlati) trascurando i corrispondenti indicatori riportati nel Piano Strategico. Per quando riguarda i Dipartimenti è da evidenziare, inoltre, che non vi è omogeneità di rappresentazione della "filiera" obiettivi-indicatori-target fra le varie aree strategiche. A questo si potrà ovviare, per quanto possibile, con riunioni dei Direttori di Dipartimento anche per superare l'aspetto, peraltro, già evidenziato dall'ANVUR nel feedback al Piano Integrato 2017. In relazione a quest'ultimo documento si rileva, infatti, che il suggerimento relativo alla numerosità (riduzione) degli obiettivi strategici non è stato accolto per il 2018.

3. *Integrazione con ciclo di bilancio*

Relativamente all'integrazione con il ciclo di bilancio, nel Piano Integrato viene riportato un capitolo (§ *La Programmazione Finanziaria*) nel quale si descrive, essenzialmente, il quadro normativo di riferimento. Viene inoltre descritta in forma tabellare la correlazione tra la classificazione della spesa per missioni e programmi e gli obiettivi di primo livello.

Nel Piano non è sufficientemente esplicitato il collegamento tra la responsabilità economica e la responsabilità sugli obiettivi di *performance*.

È opportuno segnalare che, da quest'anno, nel Piano Strategico viene indicato il fabbisogno finanziario per ogni linea strategica. A livello di Piano Integrato l'associazione fabbisogno finanziario-obiettivi, per come sopra riportato, si ferma alla correlazione fra missioni e programmi e gli obiettivi di primo livello.

Relativamente allo sviluppo della contabilità analitica viene genericamente richiamato l'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, e assegnato un altrettanto generico obiettivo "*Completamento delle configurazioni contabili alla luce delle recenti modifiche normative nel 2017*" all'Area Finanziaria.

Il NdV, pertanto, pur registrando rispetto al precedente ciclo qualche miglioramento, anche in linea con i suggerimenti forniti dall'ANVUR nel feedback al Piano Integrato 2017, ritiene che l'attività di integrazione con la programmazione di bilancio avviata nel 2017 debba proseguire e irrobustirsi.

4. *Pianificazione della performance organizzativa*

La misurazione della *performance* organizzativa viene realizzata attraverso la valutazione del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi di primo livello assegnati dal CdA all'Amministrazione Centrale, ai Dipartimenti, al Centro Residenziale e al Sistema Bibliotecario e successivamente declinati in obiettivi di secondo livello alle Strutture (Unità di Valutazione) ad esse afferenti. Gli obiettivi di primo livello costituiscono l'apice dell'albero della *performance*, il perseguimento di tali obiettivi determina la valutazione complessiva delle *performance* dell'Ateneo. Gli obiettivi di secondo livello determinano la *performance* organizzativa delle singole strutture cui sono assegnati.

Pertanto, l'interpretazione della *performance* organizzativa riportata nel Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP.

Il Piano prevede un'articolazione sia a livello centrale (Amministrazione Centrale e Sistema Bibliotecario) sia a livello di strutture decentrate (Dipartimenti, Centro Residenziale). Per

ciascuna struttura indicata nella mappa organizzativa dell'Ateneo (§ 3.2 Identificazione delle unità organizzative) è presente una scheda che riporta i relativi obiettivi di secondo livello ad essa assegnati, corredate di note programmatiche di sintesi e di eventuali note di chiarimento relative ai singoli obiettivi, oltre all'indicazione dei nominativi dei responsabili delle strutture. Non vengono riportate informazioni sulla composizione dell'Ufficio. Per ogni obiettivo è indicato il peso di ciascuno di essi sulla *performance* complessiva della struttura. Relativamente agli obiettivi trasversali, questi vengono individuati a livello di obiettivi strategici (I livello) e vengono misurati con metriche diverse (obiettivi di II livello e relativi indicatori) a seconda del soggetto che contribuisce a realizzarlo.

La differenza fra obiettivi finalizzati al miglioramento e obiettivi di progetto non è evidenziata ma è desumibile in base alla definizione dell'obiettivo (es: miglioramento ..., mantenimento ...) e dell'indicatore utilizzato per il monitoraggio (con relativo valore iniziale).

Relativamente alla "filiera" obiettivi-indicatori-target, bisogna registrare solo limitati miglioramenti rispetto alle osservazioni avanzate dal NdV al Piano 2017. Permangono, infatti, criticità nella definizione degli obiettivi, in alcuni casi molto generici (es: *Risultati rilevazione Customer satisfaction*), in altri non chiaramente specificati (es: *Incremento -mantenimento-delle richieste di spin-off*). Alcuni target non sembrano correttamente definiti in relazione agli obiettivi da raggiungere (es. Obiettivo: *Incremento delle opportunità di business*; Indicatore: *N.opportunità generate nell'anno / N. opportunità generate nell'anno precedente*; Valore Iniziale: 29%; Soglia 0%; Target 11%).

Sicuramente da apprezzare la realizzazione di un'anagrafica degli indicatori (più volte suggerita dal NdV). Anche in questo caso è possibile individuare margini di miglioramento. In alcuni casi, infatti, il nome dell'indicatore non è riportato oppure è riportata la definizione dell'obiettivo. In altri, nel campo '*Obiettivo di riferimento*' viene riportato '*Nessuno*', in altri ancora manca la descrizione dell'indicatore.

Il SMVP di Ateneo prevede che entro 30 gg. dall'adozione, da parte degli organi di governo, del Piano Integrato il NdV effettui un monitoraggio sull'avvio del ciclo della *performance* per eventuali osservazioni. Inoltre, il processo di monitoraggio (definito all'interno del SMVP), prevede una rendicontazione intermedia, svolta nel mese di giugno, a cura degli Uffici deputati al Controllo di Gestione.

5. *Performance individuale*

La *performance* individuale, così come da SMVP, è valutata sia in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi sia alla qualità espressa in termini di capacità professionali e organizzative, in considerazione dei compiti e delle responsabilità a ciascuno assegnati.

La valutazione di tutto il Personale Tecnico e Amministrativo si fonda su due macro fattori valutativi:

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi (risultati);
2. Capacità professionali e organizzative.

I risultati fanno riferimento ai seguenti fattori:

- Grado di raggiungimento degli obiettivi di *performance* organizzativa;
- Grado di raggiungimento di eventuali ulteriori obiettivi individuali.

Le capacità professionali e organizzative riguardano il modo di porre in essere:

- Capacità gestionali e organizzative e orientamento al risultato;
- Capacità di proporre soluzioni (Problem Solving);
- Orientamento all'Utente;
- Capacità relazionali e affidabilità.

Per i Responsabili di struttura, ivi compresi i Dirigenti, nel macro fattore valutativo "capacità" rientra anche la "capacità di differenziazione".

Si può osservare, pertanto, che la *performance* organizzativa è strettamente legata alla *performance* individuale.

I risultati e le capacità hanno, nella valutazione, un peso differente a seconda del ruolo di responsabilità ricoperto dal singolo individuo nell'ambito della struttura organizzativa di appartenenza: maggiore è il grado di responsabilità ricoperto dall'interessato, maggiore è il peso attribuito ai risultati con contestuale diminuzione del peso attribuito alle capacità. Il dettaglio dei criteri di valutazione sono allegati al SMVP nei documenti: *Allegato 1-Regole di dettaglio: fattori valutativi e pesatura* e *Allegato 2 capacità professionali e organizzative: elementi di dettaglio*.

Anche in questo caso emergono criticità relativamente ai tempi di attuazione di quanto riportato nel SMVP. Infatti, l'intero Ciclo della *performance* (ovvero dalla fase di pianificazione fino all'erogazione delle premialità) per tutto il personale tecnico amministrativo, alla data non risulta ancora completato per gli anni 2015 e 2016.

Da segnalare che l'osservazione evidenziata dal NdV nella precedente relazione (*la valutazione dei dipendenti poteva risentire, in modo improprio, doppiamente di performance organizzative non raggiunte*) è stata accolta nel nuovo SMVP.

Argomentazioni sulla validazione della relazione della performance (facoltativa)

Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs 74/2017 (facoltativa)