



Nucleo di Valutazione

FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Il Piano Integrato 2018-2020 è stato redatto tenendo conto delle indicazioni e sollecitazioni espresse dall'ANVUR nel documento di feedback al Piano Integrato 2017-2019.

Il feedback dato da ANVUR espone i rilievi sia in termini di punti di forza che aree di miglioramento. In particolare i punti di forza risultano essere:

- il grado di coinvolgimento degli stakeholder interni nei processi di definizione del Piano;
- la distinzione a livello strategico tra ambiti istituzionali e fattori abilitanti;
- contemporanea attribuzione di un set di obiettivi sia alle strutture periferiche che centrali, con metriche di misurazione differenziate;
- trasversalità degli obiettivi operativi;
- presenza di modelli di schede per la valutazione individuale in allegato al SMVP;
- avvio si pur embrionale di un sistema di performance budgeting;
- integrazione con gli ambiti dell'anticorruzione e della trasparenza sin da un livello strategico.

Le aree definite nel feedback come aree di miglioramento sono state recepite nel nuovo piano integrato 2018-2020. In particolare per quanto riguarda i seguenti aspetti:

- il nuovo Piano strategico 2017-2021 è stato approvato nell'ottobre 2017;
- indicatori degli obiettivi strategici triennali che venivano talvolta formulati come obiettivi;
- mancata indicazione del peso degli obiettivi nelle schede in cui sono assegnati alle strutture. È stato definito un peso per ogni obiettivo;
- valutazione della performance del DG. In questo caso è stato definito il nuovo modello del Sistema di misurazione e valutazione delle Performance (SMVP).

Il seguente aspetto invece non è stato recepito:

- mancata esplicitazione dei criteri di selezione degli obiettivi assegnati sia alle strutture periferiche che centrali.

Nel feedback sono state inserite anche delle best practice quali:

- definizione di «Piani di miglioramento» per le strutture accademiche, integrati con la pianificazione della performance organizzativa;
- schede in cui gli obiettivi operativi sono assegnati alle strutture amministrative;
- chiara indicazione delle responsabilità (principali e secondarie) sugli obiettivi operativi.

PUNTI DI ATTENZIONE

1 PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO

Il Piano Integrato 2018-2020 è stato redatto nel rispetto delle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance" delle università statali italiane diramate dall'ANVUR (luglio 2015) e aggiornate a dicembre 2017 con la "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020".

Il Piano Integrato 2018-2020 **individua le strategie di Ateneo** sulla base del Piano Strategico di Ateneo approvato il 16 ottobre 2017, elencando gli outcome perseguiti nel medio-lungo periodo, definendo gli



Nucleo di Valutazione

obiettivi strategici e derivando da questi gli obiettivi operativi assegnati con logica funzionale alle varie strutture dell'Amministrazione dell'ateneo.

All'interno del Piano Integrato vi è una sezione denominata "indirizzi strategici 2017-2021 e l'albero delle performance" dove vengono descritte le strategie generali dell'ateneo. Da ogni obiettivo strategico derivano uno o più Obiettivi operativi. Per ciascun Obiettivo operativo vengono identificate una o più Azioni ciascuna delle quali viene rappresentata da uno specifico indicatore al quale si fa riferimento nella individuazione del Target.

Il Piano Integrato si collega perfettamente al Piano Strategico 2017-2021 poiché questo è strutturato per aree, obiettivi strategici e progetti, con individuazione delle responsabilità di realizzazione assegnata alle strutture amministrative, ai Dipartimenti e ai Centri.

- Nella redazione del Piano Integrato 2018-2020S **sono stati coinvolti** sia i Dirigenti della struttura tecnico gestionale sia i Direttori di dipartimento/centro. In quest'ultimo caso per ogni struttura è stato definito il piano degli obiettivi triennali e dell'esercizio; è stato assegnato un budget che collega la dimensione organizzativa a quella economico finanziaria, ed è stato individuato un responsabile nel rispetto della gestione delle performance.
- Per ogni obiettivo dei Dirigenti sono stati individuati ex ante 5 livelli di risultati ai quali sono stati fatti corrispondere i relativi gradi di raggiungimento possibili (da completamente raggiunto a non raggiunto): tra questi viene riconosciuto, al termine dell'esercizio, quello effettivamente conseguito, togliendo quindi ambiguità al momento della valutazione quando si deve stabilire la corrispondenza di ciascun risultato all'obiettivo di riferimento. Ogni obiettivo è stato pesato in funzione al suo collegamento agli obiettivi strategici e alla complessità dell'attività da mettere in atto.
-
- L'Ateneo pone una **particolare attenzione verso gli stakeholders esterni**. Quest'anno in occasione dell'assemblea di Ateneo, svoltasi il 17 maggio 2018, è stata commissionata un'indagine sulla percezione, da parte della comunità trentina, dell'azione dell'Università sullo sviluppo economico e culturale del territorio. Il questionario predisposto dal prof. Ivano Bison, del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, è stato somministrato nella primavera del 2018 ad un campione rappresentativo degli abitanti della provincia di Trento e delle città di Trento e di Rovereto.
-

Il Piano Integrato si collega strettamente al Bilancio Previsionale in quanto ad ogni struttura vengono assegnate le risorse per la realizzazione degli obiettivi ed il consumo di tali risorse viene monitorato in itinere unitamente al grado di realizzazione degli obiettivi stessi.

L'Ateneo fa largo ricorso alle analisi di contesto con particolare riguardo alle indagini sul grado di soddisfazione di studenti, docenti e PTA, sulla qualità dei servizi e alle rilevazioni sul benessere organizzativo.

Una **particolare attenzione** viene riservata alla rilevazione sul benessere organizzativo curata dal delegato del Rettore prof. Franco Fraccaroli, docente di Psicologia del Lavoro. Le analisi vengono fatte con frequenza e collegate alle azioni dirette a migliorare il clima lavorativo e a ridurre lo stress. Vengono quindi valutati gli effetti, di tali azioni, al fine di mettere in luce il loro grado di efficacia. Si deve tuttavia rilevare che rimangono alcuni punti deboli in relazione all'equità dell'amministrazione (area C), agli sviluppi di carriera (area D)). I valori non sono diversi da quelli che si rilevano in altri Atenei, ma non per questo vanno sottovalutati.



Nucleo di Valutazione

Per quanto riguarda **il livello di condivisione del Piano con il Nucleo di Valutazione** sottolineiamo che il documento ci è stato presentato successivamente all'approvazione in CdA il 30 gennaio 2018 ma il Nucleo ha fornito comunque osservazioni e suggerimenti per migliorarne l'efficacia e la chiarezza. Le indicazioni del NdV sono state per lo più accolte ed il dialogo è continuo, realizzato attraverso la lettura dei documenti di monitoraggio e soprattutto attraverso le audizioni del Direttore Generale e dei Dirigenti (l'ultima svoltasi in data 30 maggio 2018), dirette a mettere in luce sia il grado di coinvolgimento dei responsabili nel Ciclo delle Performance, sia ad evidenziare eventuali problemi specifici relativi ad attività e obiettivi.

Il **Nucleo di Valutazione** sottolinea l'importanza del confronto con i responsabili delle Direzioni, al fine di acquisire gli elementi informativi necessari alle valutazioni richieste sull'attività gestionale e amministrativa dell'Ateneo. In particolare i Dirigenti sono invitati a soffermarsi sulle fasi del ciclo delle Performance a partire dalla condivisione nella fissazione degli obiettivi fino al monitoraggio in itinere ed alla valutazione finale. Invita quindi i Dirigenti a illustrare i principali elementi di forza e le criticità nel processo di pianificazione, programmazione e controllo.

L'iter seguito per la redazione del Piano è perfettamente coerente con quanto indicato nel SMVP sul quale il NdV ha espresso parere positivo.

2 INTEGRAZIONE CON LE STRATEGIE

Nella prima parte del Piano Integrato sono descritte accuratamente le strategie generali (lo stesso Piano Strategico 2017-2021 è molto analitico ed articolato nell'assegnazione degli obiettivi alle strutture). Sono altresì indicati chiaramente indicatori e target.

La coerenza tra strategie e relativi obiettivi, da un lato, e programmazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale, dall'altro, è assicurata dal ricorso al cascading nella redazione dei piani delle strutture e dalla loro correlazione con le responsabilità individuali.

La pianificazione strategica è stata sviluppata sia top down che bottom up con larga e sistematica partecipazione delle strutture decentrate che hanno condiviso e fatti propri gli obiettivi strategici e si sono fatte promotrici di specifici progetti inseriti nel Piano Strategico.

3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

Come già riportato al punto 1, la pianificazione economica si collega al Bilancio previsionale poiché ogni centro di responsabilità ha un suo Budget che correla le risorse agli obiettivi per ciascuna Direzione, Dipartimento e Centro.

Le assegnazioni tengono conto delle necessità in ordine al raggiungimento degli obiettivi.

Nella Relazione sulla Performance ci sono numerosi riferimenti all'utilizzo di dati di costo tratti dalla contabilità analitica.

4 PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è intesa come performance sia di Ateneo che di struttura e la distinzione tra i diversi livelli è chiara.

L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP



Nucleo di Valutazione

Nel Piano Integrato figurano le schede analitiche con l'indicazione degli obiettivi, degli indicatori, dei target e, ove possibile, delle baseline per ogni Direzione, Dipartimento e Centro.

E' altresì indicato, per ogni Direzione, il nome del responsabile. Nell'organigramma viene indicata la composizione dell'organico di ogni struttura: Direzioni, uffici, organi di staff, Dipartimenti, Centri.

Tutte le strutture decentrate hanno il loro Piano, discusso e condiviso con il vertice dell'Ateneo e dibattuto e approvato dal Consiglio di Dipartimento/Centro prima di essere inserito nel Piano Integrato.

Nel 2018 i Piani delle strutture decentrate sono stati redatti per la seconda volta (a prima nel 2017) e la qualità (es. descrizione degli obiettivi) è decisamente migliorata, tuttavia c'è ancora strada da fare per arrivare ad un affinamento che porti ad una maggiore diffusione degli indicatori quantitativi ed a una stringente coerenza tra obiettivi e indicatori e target.

Gli obiettivi trasversali sono già individuati ed adeguatamente descritti nel Piano Strategico.

Si trovano poi rappresentati nei Piani delle strutture interessate.

Gli obiettivi di progetto sono indicati sin dal Piano Strategico e sono ben distinti dagli obiettivi strategici e da quelli di funzionamento.

La "filiera" obiettivi-indicatori-target è di discreta qualità, tuttavia costituisce la parte sulla quale è possibile agire realizzando i miglioramenti più sensibili.

Gli obiettivi sono troppo spesso di carattere descrittivo e di conseguenza gli indicatori quantitativi sono ancora troppo pochi.

Nei Dipartimenti/Centri viene usata la classificazione "azioni/obiettivi". Si ricorda che le azioni costituiscono il percorso "logico" per realizzare i risultati ma non rappresentano la garanzia del raggiungimento dei risultati stessi. I Dipartimenti e i Centri costituiscono le aree che direttamente producono risultati nella Ricerca, nella Didattica e nella Terza Missione: dovrebbe essere quindi possibile passare, nella redazione dei Piani, dalle azioni agli output .

Per quanto riguarda l'area servizi agli utenti (studenti, docenti, PTA) l'Ateneo è da anni fortemente impegnato in indagini ad ampio spettro affidate a studiosi competenti e rigorosi; tuttavia il numero e la distribuzione delle risposte, ottenute attraverso i questionari on line, non sempre garantiscono la "rappresentatività del campione" per cui l'interpretazione dei risultati ed i confronti nel tempo non danno le garanzie desiderate.

Tali osservazioni non minano l'importanza delle indagini di customer satisfaction , devono piuttosto essere viste in senso costruttivo per individuare le azioni di miglioramento poiché la qualità dei servizi costituisce una parte importante della performance organizzativa.

A questo proposito si invita l'Ateneo a dare riscontro (magari in allegato) nella Relazione sulla Performance dei risultati delle indagini condotte annualmente e ad inserire nella programmazione di periodo specifici obiettivi di miglioramento, affidandoli alle singole strutture per l'assunzione delle responsabilità di perseguimento.

Passando dagli obiettivi agli indicatori si riscontra che sono assai numerosi sia gli uni che gli altri e che viene sempre fatto un grande sforzo affinché gli indicatori rappresentino adeguatamente gli obiettivi. Tuttavia proprio il largo ricorso ad obiettivi descrittivi fa sì che a volte la coerenza obiettivi-indicatori non sia stringente con ripercussioni sui target.



Nucleo di Valutazione

Non è sempre facile comprendere se i singoli target siano sfidanti, si deve però riconoscere che l'attività programmata nel Piano Integrato sia tale da saturare le risorse messe in campo e da richiedere uno sforzo notevole per la realizzazione del gran numero di obiettivi nel breve periodo.

Infine, per quanto riguarda le fonti delle informazioni necessarie per misurare gli obiettivi, l'Ateneo produce una grande quantità di dati ed è dotato di strumenti e di competenze che hanno permesso una ampia digitalizzazione dei processi con diffusione e condivisione delle informazioni prodotte. Spesso però le singole strutture hanno realizzato dei sottosistemi tarati in base a specifiche esigenze. E' ora in corso, ad opera del Direttore Generale, una completa riorganizzazione del Sistema Informativo ed un suo potenziamento per far fronte alla crescente complessità della gestione dell'Ateneo.

Il Sistema Informativo produce da tempo le informazioni necessarie per il monitoraggio sistematico e continuo degli obiettivi del Piano Integrato, ben oltre i limiti stabiliti per i riscontri del NdV. Di ciò si da notizia nel SMVP.

5 PERFORMANCE INDIVIDUALE

C'è completa corrispondenza tra misurazione della performance organizzativa e valutazione individuale del Direttore Generale ed il peso assegnato dal CdA è del 40% rispetto alla valutazione complessiva.

La parte del SMVP assegnata ai criteri di valutazione della performance individuale è ampia ed esaustiva.

Le schede dedicate alla valutazione dei Dirigenti possono costituire un esempio di best practice per la rigorosità del metodo e la trasparenza dei criteri utilizzati.