



Università degli studi di Palermo

Nucleo di Valutazione

Relazione Annuale ANVUR 2019

Sezione “Valutazione della Performance”

Il Nucleo di Valutazione dell’Ateneo di Palermo ha ritenuto di formulare le proprie valutazioni in merito al funzionamento complessivo e sviluppo del sistema della performance rispondendo ai 14 punti di attenzione previsti dalla scheda per l’analisi del ciclo integrato di performance contenuta nelle Linee Guida 2019 ANVUR per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione.

1) Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2019)? SÌ

2) Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all’anno precedente? NO

L’adozione di un nuovo Piano Strategico (relativo al triennio 2019-2021) da parte del Consiglio di Amministrazione, avvenuta in data 12 dicembre 2018, non ha comportato la variazione, a beneficio della continuità della pianificazione strategica, dei macro-obiettivi del Piano Strategico Triennale 2016-2018 (Il miglioramento della qualità della didattica, della ricerca, dell’internazionalizzazione; l’impegno crescente in tutte le attività della terza missione; il perseguimento e l’implementazione del sistema di assicurazione della qualità dell’Ateneo) e delle relative linee strategiche (A. Didattica, B. Ricerca, C. Terza missione, D. Servizi agli studenti, E. Internazionalizzazione, F. Personale, G. Trasparenza e prevenzione della corruzione).

3) Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato? SÌ.

Nel Piano integrato 2019-21 si fa riferimento ai piani strategici dei dipartimenti pubblicati al seguente indirizzo web: <http://www.unipa.it/ateneo/pianificazione-strategica/>.

Si segnala che i Piani di dipartimento, disponibili all’indirizzo sopra riportato, sono relativi al triennio 2017-2019. Pertanto, le modalità di coinvolgimento delle strutture dipartimentali sono state top-down in relazione agli obiettivi già stabiliti dalla governance con il Piano strategico 2016-2018 mentre non risultano ancora disponibili gli aggiornamenti dei Piani dipartimentali al triennio successivo.

4) Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato? SÌ

Nel Piano Integrato 2019-2021, l’Ateneo indica le seguenti 7 linee strategiche: A. Didattica, B. Ricerca, C. Terza missione, D. Servizi agli studenti, E. Internazionalizzazione, F. Personale, G. Trasparenza e prevenzione della corruzione. Ognuna di esse è articolata in un numero variabile di obiettivi (da due a quattro). Complessivamente, gli obiettivi strategici individuati sono 20. Gli obiettivi indicati, ad eccezione di quelli individuati in corrispondenza del punto G. (Trasparenza e



Università degli studi di Palermo

Nucleo di Valutazione

Relazione Annuale ANVUR 2019 Sezione “Valutazione della Performance”

prevenzione della corruzione), sono presenti anche nel Piano Strategico 2019-2021. La rappresentazione utilizzata non consente di coglierne immediatamente la corrispondenza che in alcuni casi, peraltro, non è completa. In particolare, il Piano Strategico classifica la tipologia dei diversi obiettivi numerandoli da 3 a 7, cui si aggiunge la tipologia classificata come Risorse Umane (si tratta complessivamente di 6 tipologie). Il Piano Integrato, invece, utilizza una diversa classificazione, da A a G (complessivamente 7 tipologie). È stata infatti aggiunta la tipologia relativa alla ‘Trasparenza e prevenzione della corruzione’. Si segnala che, in taluni casi, nelle tabelle illustrative, gli obiettivi fanno riferimento al Piano Strategico 2016-2018 e non al Piano Strategico 2019- 2021.

Ogni singolo obiettivo strategico individuato viene assegnato alla responsabilità del Direttore Generale, di un dirigente o di un responsabile di struttura di secondo livello. Inoltre, gli obiettivi vengono declinati prevedendo esplicitamente i corrispondenti obiettivi annuali, gli indicatori di performance organizzativa, il valore 2018, i target 2019, 2020 e 2021. In proposito, si segnala che gli obiettivi annuali non vengono esplicitamente identificati quali obiettivi organizzativi né il valore effettivamente raggiunto dagli indicatori di performance individuati viene considerato quale elemento utile ai fini della valutazione del Direttore Generale e dei dirigenti. Gli indicatori rilevanti per la valutazione individuale del Direttore Generale e di tutti i dirigenti sono, invece, i seguenti:

- ❖ Indicatori di performance organizzativa di Ateneo:
 - numero degli immatricolati: target incremento del 5% rispetto ad A.A. precedente (da 8.660 a 9093 unità) con peso 50%;
 - percentuale di soddisfazione espressa dai laureandi sull’esperienza universitaria (Fonte Alma Laurea): target 65% di risposte positive con peso 50%.
- ❖ Indicatori di performance organizzativa di Area:
 - percentuale di compilazione del questionario di benessere organizzativo da parte del personale dell’Area di competenza: target 90% con peso 70%
 - livello di soddisfazione degli studenti, dei docenti e del personale tecnico-amministrativo tramite l’indagine di customer satisfaction “Good Practice”: target 2,8 peso 30%

L’unico obiettivo organizzativo assegnato alla Direzione Generale, per l’anno 2019, è il seguente: “Supporto relativo al Progetto ‘Good Practice’ per quanto di competenza della Direzione Generale” per il quale si lascia intendere un collegamento con l’obiettivo strategico A.1 che risulta però non coerente. Più pertinente la precisazione riportata a pag. 15 del Piano Integrato con cui si dice che “questo obiettivo non è presente nel PS ma è stato introdotto in ottemperanza la Dlgs 150/2009 per la parte relativa all’utilizzo della customer satisfaction nella valutazione della performance. Questo



Università degli studi di Palermo

Nucleo di Valutazione

Relazione Annuale ANVUR 2019

Sezione “Valutazione della Performance”

obiettivo si cura solo della parte tecnica del progetto cioè di verificare che i dati vengano trasmessi; mentre il livello di soddisfazione dell’utenza viene preso in considerazione nella valutazione della performance individuale come risultato raggiunto dagli indicatori di performance organizzativa.

Gli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale e ai dirigenti sono quattro. Ognuno di essi è articolato in diverse attività, ad ognuna delle quali è stato attribuito un peso in termini di raggiungimento del risultato finale. Peraltro, l’indicatore predefinito per la valutazione del raggiungimento del risultato prevede un indicatore di raggiungimento sull’obiettivo complessivo, definito in termini di numero di attività realizzate o di target realizzati a prescindere dal peso preventivamente attribuito alle singole attività. Evidentemente, operando in questo modo, l’attribuzione di un peso alle singole attività non risulta utile e induce qualche perplessità dal punto di vista metodologico.

Si segnala, inoltre, che la realizzazione delle attività è prevalentemente misurata con un indicatore binario (SI/NO) che non riesce a esprimere l’effetto delle azioni realizzate in quanto non ne misura, in alcun modo, i relativi impatti. Considerare le attività quali misura del raggiungimento del risultato rende, tra l’altro, eccessivamente discrezionale la valutazione sul livello di raggiungimento e prescinde totalmente dalla qualità di quanto realizzato. Quindi, si conferma l’indicazione, già segnalata nel rapporto di feed-back dell’ANVUR, che la pianificazione operativa degli obiettivi debba essere orientata al miglioramento e non alla sola pianificazione delle attività.

5) È prevista un’area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione? Sì

Nel Piano Integrato la linea strategica esplicitamente dedicata all’amministrazione è quella relativa alla Trasparenza e prevenzione della corruzione. Inoltre, il documento identifica ‘altre priorità operative’ dell’Ateneo, ognuna delle quali viene assegnata alla responsabilità di un dirigente per lo svolgimento delle conseguenti azioni operative (esse si ritrovano, infatti, nelle schede di assegnazione obiettivi dei dirigenti quali obiettivi individuali).

6) Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti? NO

Non esiste nel Piano Integrato un paragrafo dedicato agli obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti.



Università degli studi di Palermo

Nucleo di Valutazione

Relazione Annuale ANVUR 2019

Sezione “Valutazione della Performance”

7) Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate? NO

8) È stato attivato un sistema di controllo di gestione? Sì

Non risulta implementato un sistema informativo a supporto che consideri congiuntamente tutti gli aspetti, contabili ed extracontabili, necessari a rendere il controllo completo ed esteso a tutti gli ambiti della performance organizzativa. Si segnala l'utilizzo dei seguenti strumenti informatici:

- il “Cruscotto direzionale”. Al fine di presidiare variabili fondamentali, relative ai sistemi di finanziamento e di valutazione delle performance (relative a es. alle piattaforme ministeriali PRO3 e ANVUR), è stato realizzato il “Cruscotto direzionale”, progettato e implementato per consentire l'analisi degli indicatori strategici e operativi di Ateneo da parte del Direttore Generale e degli Organi di Governo sulle diverse aree di interesse. Si tratta di uno strumento informativo che comprende statistiche di base relative agli studenti (ivi compreso il confronto con gli altri Atenei); indicatori delle schede di monitoraggio dei corsi di studio; alcune statistiche relative alle risorse umane e al costo del personale; misure economico finanziarie; misure base per il calcolo dell'ISEF; misure di indebitamento e spese per il personale;
- l'applicativo Fenice. Tale applicativo viene utilizzato per l'inserimento, il monitoraggio periodico e la consegna dei risultati della valutazione dei comportamenti organizzativi di tutto il personale dell'Ateneo nonché degli obiettivi individuali assegnati.

Peraltro, almeno fino al ciclo della performance 2018, il Nucleo di Valutazione non è stato coinvolto nei monitoraggi infrannuali effettuati dall'Amministrazione dell'Ateneo. Per questo motivo, il NdV chiederà all'Amministrazione di definire una procedura che consenta al NdV di ricevere i risultati del monitoraggio periodico utile ai fini della performance organizzativa. Si confida, pertanto, in un positivo accoglimento dell'invito a procedere in tal senso, invito già formulato in occasione delle interlocuzioni, intercorse con l'Amministrazione, propedeutiche alla validazione della relazione sulla performance. In fase di monitoraggio sarà altresì opportuno tenere conto delle difficoltà incontrate in sede di valutazione della performance a causa di indicatori non misurabili (per indisponibilità del dato), dati non pervenuti in tempo o target incoerenti (se per esempio l'indicatore è un intero, l'eventuale incremento deve essere coerente con la natura del dato).



Università degli studi di Palermo

Nucleo di Valutazione

Relazione Annuale ANVUR 2019

Sezione “Valutazione della Performance”

9) Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all’ascolto dell’utenza? Sì

Oltre alla rilevazione del parere degli studenti e dei laureandi e alle indicazioni emerse nell’ambito delle audizioni dei corsi di studio, oggetto di specifiche relazioni del NdV, l’Ateneo partecipa da due anni al progetto ‘Good Practice’. Uno degli allegati alla relazione sulla performance 2018 illustra i risultati ottenuti e li confronta con quelli ottenuti dagli altri Atenei partecipanti. All’interno del Piano Integrato 2019-2021 viene dato molto rilievo a questo strumento di ascolto dell’utenza. Infatti, per l’anno 2019, si è proceduto ad assegnare indicatori e obiettivi di performance organizzativa di Ateneo e di Area che puntano, soprattutto, ad incrementare i livelli di risposta alle rilevazioni e la qualità dei dati inviati. Una percentuale di soddisfazione espressa dai laureandi sull’esperienza universitaria pari o superiore al 65% e un livello di soddisfazione degli studenti, dei docenti e del personale tecnico-amministrativo pari o superiore a 2,8 rappresentano i target individuati e rilevanti ai fini della valutazione della performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti.

Occorre ancora rilevare che, dall’esame della documentazione, non si evince quale sia l’utilizzo effettivo dei risultati rilevati in merito alla soddisfazione dell’utenza degli anni precedenti e come essi abbiano influenzato la programmazione del ciclo corrente.

10) Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato? Sì

L’Ateneo riconosce l’esigenza di integrazione tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria (*performance budgeting*). In particolare, l’Amministrazione ritiene che *“il processo di budget debba essere inserito in una più ampia strategia complessiva che richiami il concetto di integrazione e circolarità”* e, conseguentemente, si propone, nei prossimi anni, una costruzione del budget sempre più coerente con le linee strategiche indicate dalla governance. Peraltro, allo stato attuale, risultano ancora incompleti sia il collegamento tra il processo di attribuzione degli obiettivi e le specifiche risorse economiche destinate al loro raggiungimento nonché la possibilità di puntuale riscontro sull’effettivo utilizzo, a consuntivo. Infatti, nonostante dal 2017 la procedura di assegnazione degli obiettivi abbia previsto un nuovo format delle schede di assegnazione degli obiettivi, all’interno delle quali opportunamente compaiono due riquadri che prevedono l’indicazione delle “Risorse umane coinvolte” e delle “Risorse economiche” necessarie per il conseguimento degli obiettivi, si rileva il permanere di alcune significative criticità. Innanzitutto, la relativa indicazione non è sempre presente per tutti gli obiettivi considerati. Inoltre, gli importi indicati sono compresi all’interno di conti di costo unici per tipologia e, dunque, riepilogativi di tutte le spese relative all’oggetto, comprensive, quindi, anche di quelle relative agli obiettivi. Pertanto, attualmente manca il diretto collegamento tra la voce di costo e il budget



Università degli studi di Palermo

Nucleo di Valutazione

Relazione Annuale ANVUR 2019

Sezione “Valutazione della Performance”

relativo all’obiettivo; ne consegue che la puntuale verifica dell’effettivo utilizzo di risorse a consuntivo non è al momento praticabile.

In linea generale, si può affermare che le somme stanziare a budget siano state effettivamente spese per il raggiungimento dell’obiettivo. Risulta, comunque, complesso stimare eventuali scostamenti in quanto le scritture contabili riferite alla spesa per singolo obiettivo non vengono effettuate.

Si segnala che l’Ateneo è consapevole della lacuna sopra evidenziata e dichiara di aver intrapreso un percorso strutturato per l’integrazione. Al fine di evitare tentativi affrettati e controproducenti di integrazione diretta tra le risorse economiche e gli obiettivi di performance, l’Ateneo si è dotato nel corso dell’anno 2018, dell’applicativo U-Budget del CINECA. Tale applicativo consente, durante il processo di definizione del budget, di collegare gli stanziamenti richiesti con gli obiettivi da raggiungere. Si tratta di un processo di innovazione molto importante che dovrà prevedere il coinvolgimento di tutte le componenti dell’Ateneo e sarà contestualmente accompagnato da un processo di semplificazione regolamentare e da un piano di interventi formativi utili al raggiungimento di una maggior consapevolezza gestionale da parte di tutti i responsabili dell’Ateneo.

11) Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget? Sì

L’Ateneo afferma esplicitamente l’importanza di prevedere un efficace “calendario di budget” coerente con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). Conseguentemente, il Direttore Generale, nel mese di febbraio 2019, ha trasmesso a tutti i responsabili gestionali una circolare con la quale definisce tempi e linee di indirizzo relativi alla programmazione delle attività amministrativo-contabili che hanno un impatto su tutta la struttura organizzativa dell’Ateneo. Ciò anche in funzione della necessità, emersa da documenti Anvur e dalle raccomandazioni del NdV, di allineare la programmazione degli obiettivi con la pianificazione finanziaria di breve e medio periodo e, quindi, di approvare contestualmente il budget previsionale e il Piano Integrato di Ateneo. Tale allineamento comporta una revisione della tempistica relativa alla predisposizione dei documenti di programmazione e di bilancio che richiede una maggiore sinergia tra le strutture organizzative interessate (Aree dirigenziali, Servizi in Staff, Servizi Speciali e Professionali, Dipartimenti, Scuole, Poli e Centri Servizi) nonché un ulteriore sforzo di coordinamento da parte dei responsabili delle strutture coinvolte, con particolare riguardo alle Aree Economico-finanziaria e Qualità. Nella roadmap delineata durante il mese di settembre 2019, è previsto l’avvio delle attività funzionali alla predisposizione del budget 2020/22 e del Piano Integrato 2020/22 che deve condurre, entro la fine del mese di settembre 2019, all’individuazione degli obiettivi 2020-22 con evidenza delle eventuali risorse economiche necessarie al loro



Università degli studi di Palermo

Nucleo di Valutazione

Relazione Annuale ANVUR 2019

Sezione “Valutazione della Performance”

raggiungimento. Entro il 25 novembre 2019, una volta compiute le necessarie fasi di negoziazione, si prevede la presentazione della proposta di budget annuale 2020 e triennale 2020/2022 al Collegio dei Revisori e al CdA e della bozza del Piano Integrato di Ateneo 2020-2022 al Nucleo di Valutazione. Entro il 18 dicembre 2019 è previsto, infine, l'esame congiunto, da parte del CdA dell'Ateneo, del budget 2020/22 e del Piano Integrato 2020/22.

12) Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?

Il Piano prevede una sezione espressamente dedicata all'inquadramento strategico di Ateneo all'interno della quale se ne descrivono le caratteristiche organizzative e gestionali, il mandato istituzionale, la mission e la vision. Inoltre, il Piano Integrato riprende sostanzialmente le linee strategiche individuate nel Piano Strategico. Peraltro, esso non prevede una sezione esplicitamente dedicata al suo processo di stesura che consenta di valutare puntualmente il grado coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico. L'amministrazione ha condiviso con il Nucleo di Valutazione una bozza del piano integrato sulla scorta della quale il Nucleo ha ritenuto di redigere delle note metodologiche che invitavano ad una maggiore coerenza con il nuovo SMVP e che in parte sono riportate nel paragrafo 14.

13) Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?

Sono stati programmati degli eventi formativi per la diffusione del nuovo SMVP: un corso indirizzato a Dirigenti, EP e responsabili di struttura è già stato svolto in data 11 aprile u.s. e sono state programmate 3 edizioni di un corso di formazione, rivolto a tutto il personale T.A.B., che verterà sui seguenti argomenti:

- il sistema di valutazione della performance;
- il nuovo regolamento per la valutazione del personale dirigente e tecnico-amministrativo;
- la performance organizzativa e individuale;
- il processo di valutazione della performance;
- l'applicativo on-line Fenice.

14) Eventuali altre osservazioni

Pur apprezzando il grado di dettaglio delle informazioni presentate e l'articolazione degli obiettivi annuali alle Aree dirigenziali, il NdV ritiene che sarebbe estremamente utile **prevedere anche una**



Università degli studi di Palermo

Nucleo di Valutazione

Relazione Annuale ANVUR 2019

Sezione “Valutazione della Performance”

rappresentazione sintetica per area, che consenta una lettura agevole del quadro complessivo degli obiettivi organizzativi e individuali complessivamente assegnati alle strutture organizzative.

Si ritiene, inoltre, che vi sia ancora spazio di miglioramento nella correlazione tra obiettivi, azioni, indicatori e target. In particolare, si raccomanda di appurare la coerenza dell'indicatore con l'obiettivo corrispondente e che i dati necessari per la verifica del raggiungimento dei target siano disponibili in fase di predisposizione della Relazione sulla Performance. Per quanto riguarda gli obiettivi individuali, si rileva come i target siano associati alle azioni e misurino principalmente il loro svolgimento piuttosto che il conseguimento diretto degli obiettivi. Per di più, gli indicatori e i target corrispondenti agli obiettivi individuali assegnati alla dirigenza sono solo in minima parte quantitativi mentre si riscontra una massiccia presenza di indicatori binari oppure di target percentuali fissati al 100% di uno “Stato di Avanzamento Lavori”. Come già sopra segnalato, considerare le attività quali misura del raggiungimento del risultato rende eccessivamente discrezionale la valutazione sul livello di raggiungimento e prescinde dalla qualità di quanto realizzato.

In relazione alla rilevazione della customer satisfaction, pur essendo senz'altro apprezzabile il rilievo dato allo strumento di ascolto dell'utenza rappresentato dalle rilevazioni effettuate nell'ambito del progetto 'Good Practice', si segnala l'importanza di integrare l'analisi dei risultati conseguiti a quella delle criticità rilevate che saranno oggetto di riflessioni future per la definizione degli obiettivi del ciclo di performance successivo.

Infine, pur richiamando in apertura del Piano Integrato, la continuità con la pianificazione strategica precedente, di fatto non se ne apprezza il contributo in termini di feedback volti a una riprogettazione delle azioni strategiche future.

Ciononostante, il NdV dà atto all'amministrazione di aver avviato un percorso teso al miglioramento del funzionamento complessivo dell'Ateneo e auspica che vengano realizzati gli interventi necessari a superare le criticità ancora presenti.

Il Nucleo rileva altresì come l'Amministrazione dell'Ateneo, abbia avviato una fase di confronto con il Nucleo stesso anche sull'impostazione (metodologica) del Piano Integrato e non solo sul SMVP, come prescritto dalla norma.

Il NdV dell'Ateneo di Palermo, nella riunione del 22 maggio 2019, ha validato la Relazione sulla Performance approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 14 Maggio 2019.