

[Valutazione del Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio \(CdS\)](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

## Valutazione della performance

### Introduzione

Nella Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione ai sensi del D. Lgs. 19/2012, artt. 12 e 14, è confluita la "Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (ex art. 14, c. 4, lett. a) del D. Lgs. 150/2009)", secondo le indicazioni fornite dalle Linee guida dell'ANVUR. In particolare, nella seconda sezione della Relazione annuale, dedicata alla "Valutazione della performance", il Nucleo di Valutazione è chiamato a fornire elementi utili sulla gestione del ciclo della performance; sulla definizione, in corso di approvazione da parte dell'Amministrazione entro il giugno 2017, della Relazione sulla performance 2016, e in vista dei cicli successivi. In quest'ultimo caso, allegando rappresentazioni grafiche dell'organizzazione dell'Ateneo dal punto di vista: i. delle strutture amministrative (Organigramma), come riportato sul sito Amministrazione trasparente; ii. delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS ecc.). Il documento è stato, in questo caso, elaborato direttamente dal Nucleo di Valutazione; iii. della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo), con documento ricevuto dall'Ufficio Bilancio e Fiscalità.

Il Nucleo di Valutazione conferma come sia emerso dall'analisi promossa, in un'ottica pluriennale, sugli elementi indicati dall'ANVUR, un deciso miglioramento nella qualità delle politiche di gestione della performance e dei sistemi di valutazione adottati dall'Ateneo, pur permanendo criticità e ambiti, meglio descritti nel seguito, per i quali si auspicano nel futuro ulteriori interventi.

### 1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

#### a. In generale, stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR

Nel Piano integrato della performance, l'integrazione si realizza quasi esclusivamente con le strategie, in quanto tutti gli obiettivi discendono dalle linee definite nel Piano Strategico.

Manca ancora un approccio sistemico e l'integrazione delle pianificazioni avviene per lo più in modo informale, cioè sulla base dell'iniziativa personale e professionale dei diversi soggetti coinvolti nelle diverse attività relative alle varie funzioni.

Il Nucleo di Valutazione ha invitato l'Ateneo, tanto nel parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP) quanto nella validazione della Relazione sulla performance 2015, a esplicitare meglio le modalità di questa integrazione.

L'integrazione risulta più compiuta nel caso di trasparenza e anticorruzione, essendo già prevista dall'ANVUR, come dimostra l'inserimento dei relativi obiettivi nel Piano Integrato della Performance (PIP) 2016. Infatti, in tema di trasparenza è stato assegnato l'obiettivo "Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa" declinato tramite l'indicatore "Percentuale di sezioni 'amministrazione trasparente' aggiornate" (target: 90%, peso: 5%) alle Aree Personale, Edilizia, Logistica, Ricerca, Servizi allo Studente e Sistema contabile. In materia di anticorruzione, alle stesse aree è stato assegnato l'obiettivo "Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione" tramite la "Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche" (target: entro il 31.10.2016, peso: 5%).

Da sottolineare, comunque, una positiva tensione dell'Ateneo senese ad una più compiuta integrazione delle pianificazioni, come dimostra l'ipotesi di creazione di uno specifico ufficio responsabile per il controllo della gestione, il cui ruolo centrale in ottica di integrazione è opportunamente riportato nel PIP 2016: "Il passaggio a un'ottica di sistema, che consideri le funzioni di pianificazione strategica, programmazione e controllo, gestione del bilancio e del personale, rendicontazione e trasparenza, come elementi integrati, rende necessaria l'implementazione di adeguati strumenti per il controllo di gestione e di una struttura dedicata" (pag. 8, [PIP 2016](#)).

#### b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili)

Il Nucleo di Valutazione sottolinea come la mappatura dei processi rappresenti il primo indispensabile step nella direzione di un uso gestionale del processo di programmazione e controllo con cui l'Ateneo è chiamato a confrontarsi in modo sempre più stringente.

Proprio per tale motivo, la mappatura dei processi costituisce l'**obiettivo fondamentale** per il 2017 del PIP 2017-2019 (pag. 60, [PIP 2017-19](#)).

Tale attività avrà molto probabilmente avvio in relazione alle attività dell'Area Servizi allo Studente, come dimostra anche la recente presentazione al personale dell'Area del progetto Lean Organization, che costituisce uno dei macro-obiettivi del PIP 2017-2019.

Stante la presenza di una più articolata definizione degli obblighi normativi, la mappatura anticorruzione risulta già oggi più avanzata come si può chiaramente evincere da quanto riportato nel relativo [Piano](#).

#### c. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate

Sul tema in oggetto si riscontra una positiva presenza di elementi di pianificazione decentrata con approccio integrato, come dimostrano gli obiettivi specifici assegnati anche ai Dipartimenti e ad altre strutture decentrate (S. Chiara) dell'Ateneo. Sono ad esempio previsti 2 indicatori sintetici di performance per singoli Dipartimenti, funzionali e strumentali all'implementazione della programmazione strategica dell'Ateneo per il triennio 2016-18: l'Attività di ricerca/3M e la Didattica.

Pagg. 121 e seguenti, [Programmazione strategica 2016-2018](#):

"I 15 dipartimenti dell'ateneo sono chiamati a concorrere direttamente per la realizzazione degli obiettivi proposti, replicando in tal modo la positiva esperienza condotta con la precedente programmazione 2013-15 che aveva visto la "distribuzione" ai dipartimenti di obiettivi parziali che, consolidati, restituivano il valore di target fissato per l'ateneo".

**d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o al.)**

Al fine di una più chiara definizione e percezione della qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nel Piano, il Nucleo di Valutazione suggerisce di mettere a punto una forma matriciale di definizione degli stessi che prenda contemporaneamente in considerazione i diversi livelli di obiettivi, declinati per le diverse strutture, in modo tale da esplicitare un processo di definizione a cascata degli stessi, sia in termini verticali (strutture) sia in termini orizzontali (obiettivi).

Nello specifico si ritiene opportuno segnalare quanto segue:

- il perdurare della presenza di alcuni obiettivi riferiti ad attività ordinarie e/o adempimentali;
- gli attributi con cui gli obiettivi vengono definiti si limitano a "strategici" e "operativi" senza ulteriori specificazioni sugli attributi di processo e/o risultato.

**e. Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili)**

Rispetto all'anno precedente, il Nucleo di Valutazione riscontra un deciso miglioramento nella qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale, con una positiva tendenza a incrementare i livelli di condivisione degli obiettivi ai vari livelli gerarchici presenti in Ateneo. Permangono comunque alcune criticità/spazi di miglioramento che si ritiene opportuno segnalare.

In merito all'ancoraggio della valutazione individuale a quella organizzativa, si riscontrano maggiori difficoltà nella sua definizione via via che si scende verso le posizioni gerarchicamente inferiori. Da un certo punto di vista è questo un risultato inevitabile, ma potrebbe essere attenuato soprattutto nei livelli intermedi.

Relativamente al livello di copertura del processo di definizione e assegnazione di obiettivi di performance organizzativa, dall'appendice al PIP 2016 si rileva come tutte le strutture dirigenziali siano state coinvolte. D'altro canto, si riscontrano ancora alcuni limitati casi di uffici per i quali non sono stati definiti obiettivi specifici.

Il SMVP è stato opportunamente modificato in modo tale da vincolare il valutatore ad una maggiore diversificazione di giudizi/valutazioni realizzati (vedi [modifica al SMVP approvata dal NdV](#)).

Infine, come riportato nel PIP 2016, l'Ateneo è consapevole di una criticità sistemica ancora presente, ovvero la carenza di un migliore processo di integrazione delle performance delle diverse componenti (aree, divisioni, uffici) sia in senso verticale - all'interno della medesima divisione/area -, sia orizzontale - tra uffici/divisioni di divisioni/aree diverse.

Dal [PIP 2016](#), pag. 76: "La valutazione delle prestazioni deve portare ad un aumento di motivazione e di responsabilizzazione che consenta la valorizzazione delle potenzialità e si traduca in tensione verso un'efficace ed efficiente erogazione dei servizi. Inoltre, dovrà essere adeguatamente sviluppato il processo di integrazione delle performance delle diverse componenti in modo tale da renderle in alcuni tratti concatenate, talché il successo/insuccesso di una di esse produca effetti anche sul risultato delle altre, in un sistema che deve tendere sempre più a privilegiare il lavoro di squadra".

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

L'analisi degli obiettivi 2016 ([Appendice PIP 2016: Obiettivi 2016 per struttura organizzativa](#)) ha permesso di mettere in luce, all'interno di un quadro di sostanziale miglioramento nella definizione di obiettivi e target, il perdurare di una qualche ambiguità nella puntuale definizione degli indicatori e dei relativi target; più nello specifico, si segnala la presenza di:

- indicatori il cui collegamento con il monitoraggio degli obiettivi appare poco plausibile/chiaro;
- situazioni in cui non appare ben definita la distinzione tra indicatore e target;
- numerosi target definiti esclusivamente in termini di data, anche quando sarebbe stato possibile individuare più pertinenti indicatori quantitativi, di risultato, orientati all'utente sia esso interno sia esterno.

Da segnalare la presenza, suggerita dalla Direzione Generale, di un obiettivo comune a tutti gli uffici, teso a migliorare la condivisione e il senso di appartenenza del personale. Nello specifico tale obiettivo è definito nel seguente modo: "Incrementare l'informazione di carattere generale ai collaboratori, anche al fine di proporre azioni di miglioramento dei processi e delle singole procedure", e l'indicatore prevede l'organizzazione di "almeno un incontro al mese con report condiviso dell'incontro" (peso: 10%).

**g. Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili)**

Nel PIP 2016, non essendo state ancora promosse iniziative di indagini interne e/o di contesto esterno, non si riscontra un'effettiva partecipazione dei dipendenti né di altri stakeholder alla definizione del Piano stesso.

Nella definizione dei prossimi Piani l'Ateneo potrà, invece, tener conto della prima indagine sul benessere organizzativo, attualmente in fase di rilevazione. L'indagine vede il coinvolgimento, in fase di progettazione metodologica e della successiva analisi dei dati, del Nucleo di Valutazione che ne aveva in passato più volte sollecitato l'avvio.

Sarà, inoltre, possibile contare nell'immediato futuro anche sui risultati della indagine di customer interna sui servizi erogati dall'Ateneo nel 2016. L'Ateneo, infatti, tornando a partecipare al progetto Good Practices, coordinato dal Politecnico di Milano, ha promosso tale rilevazione dell'efficacia dei propri servizi, diversificata per i due target Personale PTA e Docenti, Dottorandi e Assegnisti (i risultati di sintesi sono illustrati nel successivo paragrafo 2.f), in parallelo a quella di efficienza.

Il Nucleo di Valutazione segnala, infine, che sul tema il D. Lgs. 74/2017, contenente modifiche al D. Lgs. 150/2009, prevede, all'art. 13, che gli OIV stabiliscano le modalità con cui i cittadini e gli utenti interni possono partecipare "al processo di misurazione delle performance organizzative":

- "anche comunicando direttamente all'OIV il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, **secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo**", i primi;
- "in relazione ai servizi strumentali e di supporto **secondo le modalità individuate dall'OIV**", i secondi.

#### **h. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione)**

Sotto il profilo formale si segnala un limitato livello di condivisione, in quanto il Nucleo di Valutazione ha provveduto alla sola lettura del Piano. Informalmente sono state comunque suggerite alcune modifiche/integrazioni al Piano, sempre accolte con attenzione dall'Amministrazione.

#### **i. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 (per chi ha ricevuto; influenza per chi non l'ha ricevuto ma ha potuto consultare quelli redatti per le altre università messi a disposizione nell'area riservata del sito dell'ANVUR)**

Il feedback non è stato ricevuto dall'Ateneo; una sintesi dei feedback degli altri Atenei è stata comunque condivisa dal Nucleo di Valutazione con i vertici dell'Amministrazione (DG).

## **2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance**

### **a. Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18**

La valutazione dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi previsti dal PIP 2016 è contenuta nella Relazione sulla performance 2016, che viene sottoposta all'approvazione del CdA nella seduta del 27 giugno, data concomitante con la riunione del Nucleo in cui viene approvata la presente relazione.

Precedentemente a questa data sono stati messi a disposizione del Nucleo di Valutazione elementi utili per consentirgli di rispondere a questa sezione della Relazione e i relativi documenti, che verranno utilizzati dal Nucleo anche per la validazione della relazione prevista entro settembre, sono stati recentemente resi disponibili sul cloud dell'Università di Siena.

La valutazione avviene attraverso il confronto tra i valori target assegnati e gli effettivi risultati raggiunti e tale valutazione tiene conto anche dei risultati più generali ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso.

Alla base del processo l'Ateneo ha posto l'analisi di quanto contenuto nei principali documenti a consuntivo dell'attività svolta nel 2016:

- Bilancio di esercizio 2016 (relazione del Rettore, nota integrativa, documenti contabili e allegati);
- Relazione sulle attività di formazione, ricerca e di trasferimento tecnologico, redatta ai sensi dell'art. 3 quater del D.L. 180/2008, convertito con modifiche dalla L. 1/2009;
- Relazione del Rettore per l'inaugurazione del 776° anno accademico (28.01.2017);
- Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016/2018.

Il processo ha poi previsto l'analisi delle relazioni del Direttore Generale (riportata nella Relazione sulla performance), dei 2 Dirigenti attualmente presenti (Area Servizi agli Studenti e Area Ricerca e Trasferimento tecnologico), dei responsabili di Divisioni/Servizi/Uffici e dei titolari di posizioni EP. L'intera documentazione è stata messa a disposizione del Nucleo di Valutazione.

Anche i risultati della valutazione dei comportamenti organizzativi, analizzati e sintetizzati anche grazie al gestionale, sono naturalmente confluiti nella Relazione.

L'analisi degli indicatori è stata effettuata nei mesi di maggio-giugno dalla Direzione Generale, con il supporto dell'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione.

### **b. Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici (disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti ecc.)**

È previsto che le autovalutazioni da parte degli uffici siano oggetto delle verifiche in itinere condotte dal dirigente responsabile e i risultati di tali verifiche siano poi rendicontati nei resoconti redatti in occasione degli incontri pianificati. Alla fine di questo processo la Direzione Generale, acquisite le relazioni che contengono anche i risultati finali ottenuti, procede alle verifiche e alle eventuali rettifiche dei risultati ottenuti avvalendosi dello staff a supporto (in particolare, dell'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione).

Normalmente, nella definizione dei target si utilizzano indicatori facilmente riscontrabili e dati provenienti dal Sistema Informativo d'Ateneo (SIA) o dalle banche dati ministeriali, con scarsissimo ricorso a dati autocertificati (che nel caso devono essere adeguatamente documentati): il controllo da parte dello staff è perciò quasi sempre semplice e tempestivo.

Lo stesso staff procede all'elaborazione dei dati relativi agli indicatori globali, che vengono perciò calcolati d'ufficio: si privilegiano, ove possibile, le banche dati ministeriali (che però non sempre risultano aggiornate in tempo utile ai fini della Relazione sulla performance).

### **c. Presenza di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione; e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target**

L'Ateneo segnala l'estinzione nel 2016 dell'ultimo mutuo contratto con la Cassa Depositi e Prestiti, estinzione peraltro già prevista. Tale elemento ha consentito di liberare alcune risorse da mettere a disposizione per lo sviluppo dell'Ateneo. Il 2016 è stato, inoltre, il primo anno solare, dal 2008, in cui l'Ateneo ha visto un aumento del proprio personale docente in servizio rispetto all'anno precedente, grazie sia ai Piani straordinari per l'assunzione, sia alle risorse derivanti dal turnover.

Nella pratica al Piano avvengono alcune limitate rimodulazioni (revisioni progressive del PIP 2016 i cui contenuti e la relativa tempistica sono di difficile enucleazione in quanto non compiutamente documentate). Mancano sia chiari riferimenti alle ragioni che hanno suggerito le rimodulazioni, sia una articolata esplicitazione di quali obiettivi cambiano e di come cambiano. Di fatto il Nucleo ha a disposizione solo le progressive versioni redatte del Piano, in assenza però di un prospetto riepilogativo delle modifiche apportate e delle relative motivazioni. Da una analisi sommaria delle varie versioni emerge comunque come tali modifiche siano sostanzialmente marginali e limitate; nondimeno, il Nucleo invita l'Ateneo a considerare l'importanza che qualsivoglia rimodulazione si rendesse nel futuro necessaria venga compiutamente documentata (motivi, contenuti, tempistiche), al fine di rendere trasparente e agevole il confronto con quanto previsto in fase di approvazione del Piano stesso.

**d. Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente, distinguendo quelli rinvenibili nel Piano 2017-19 da quelli eventualmente non considerati**

La Relazione finale sulla performance 2016 è in fase di approvazione da parte degli Organi deputati e quindi non è ancora possibile svolgere accurate considerazioni sui risultati conseguiti. Tale tematica sarà oggetto della Relazione di validazione che il Nucleo è chiamato a redigere nel mese di settembre p.v..

**e. Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance**

Il Nucleo di Valutazione ha analizzato i risultati di natura finanziaria conseguiti dall'Ateneo nella [Relazione al Rendiconto 2015](#). Analoga Relazione per il 2016 sarà predisposta nei prossimi mesi.

**f. Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili)**

Nella Relazione sulla performance 2016 si rende conto della rilevazione della efficacia dei servizi erogati dall'Ateneo nel 2016 promossa nel 2017, come previsto nell'ambito della partecipazione senese al Progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano con l'obiettivo di misurare le prestazioni delle attività amministrative nelle università, confrontarle all'interno del sistema universitario e individuare good practices, sia in termini di efficacia (soddisfazione degli utenti) che in termini di efficienza (costi sostenuti) dei servizi tecnico-amministrativi. La rilevazione, diversificata per le due categorie "personale tecnico-amministrativo" e "docenti, dottorandi e assegnisti", ha riscosso un elevato grado di partecipazione soprattutto tra i primi (66,77%). Nel complesso gli esiti della rilevazione, riportati nel dettaglio nella Relazione sulla performance 2016, vengono considerati positivi dall'Ateneo, soprattutto per le risposte fornite dal personale docente. L'aspetto più delicato segnalato da entrambe le categorie è quello del "miglioramento rispetto all'anno precedente", ritenuto debole.

La Relazione illustra anche i risultati della somministrazione agli studenti, dall'ottobre 2016 al gennaio 2017, di un questionario per la rilevazione del grado di soddisfazione sui servizi offerti. Il questionario, compilabile online all'interno del programma ESSE3, è stato compilato da 10.188 studenti sui 19.129 iscritti al 31.01.2017 effettivamente contattati.

I risultati della customer satisfaction hanno influenza sulla valutazione del personale, avendo il PIP 2016 previsto tra gli obiettivi dell'Area Servizi allo studente il raggiungimento del 65% (target) di giudizi complessivi. Tale valore risulta essere stato superato sia a livello di singolo servizio, con valori compresi tra 73,7% e 87,3%, che a livello aggregato di Area (80,3%).

**3. In vista dei cicli successivi**

**a. Rappresentazione grafica (allegata) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:**

- i. delle strutture amministrative** (Organigramma come da sito Amministrazione trasparente - 1 marzo 2017);
- ii. delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS ecc.)** (elaborato dall'Ufficio di supporto al NdV con la collaborazione dell'ufficio Comunicazione e Portale di Ateneo);
- iii. della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo)** (fornito dall'Ufficio Bilancio e Fiscalità).

**b. Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance**

Il Nucleo di Valutazione chiede che nelle prossime Linee Guida della performance venga meglio definito il collegamento tra la Relazione performance e la Relazione Conto consuntivo (ex art. 5, comma 21 della Legge 537/1993).

Il Nucleo suggerisce inoltre all'ANVUR di individuare, in analogia con quanto fatto per la parte didattica della Relazione AVA, set di indicatori per le altre principali aree di attività omogenee delle Università, da concordare e condividere con gli Atenei, in modo da poterne aumentare l'uso sia in termini di reporting, sia di benchmarking.

-  Organigramma strutture amministrative.pdf [Inserito il: 28/06/2017 11:17]
-  Strutture didattica ricerca Unisi.pdf [Inserito il: 30/06/2017 14:38]
-  Strutture con budget Unisi.pdf [Inserito il: 30/06/2017 14:39]

