



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

## **La valutazione della Performance (Relazione Nucleo 2018)**

### **Indice**

#### **Premessa**

- 1 Il funzionamento complessivo e lo sviluppo del sistema di gestione della performance**
  - 1.1 La revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
  - 1.2 Il processo di definizione del Piano
  - 1.3 Integrazione con le strategie
  - 1.4 Integrazione con il ciclo di bilancio
  - 1.5 La performance organizzativa
  - 1.6 La performance individuale
  
- 2 Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance**



## Premessa

Per la stesura della presente relazione il Nucleo di Valutazione ha tenuto presente le disposizioni ANVUR contenute nelle linee guida di maggio 2018<sup>1</sup> e nella nota di indirizzo di dicembre 2017<sup>2</sup> e le indicazioni della CiVIT per quanto ancora di pertinenza.

La relazione è articolata in due capitoli. Il capitolo 1 rappresenta la relazione sul funzionamento complessivo della performance ai sensi del D.lgs. 150/2009 e si articola in sei paragrafi che illustrano le dimensioni di analisi del ciclo integrato della performance anche secondo quanto indicato nella Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance allegata alle linee guida per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione 2018. Il capitolo 2 riporta brevemente un'analisi e le argomentazioni relative alla validazione della Relazione alla performance.

Le linee guida citate prevedono la possibilità di dedicare un apposito capitolo alle modalità di applicazione delle novità introdotte dal decreto legislativo 74/2017. Il Nucleo ha invece scelto di trattare l'argomento nel primo capitolo di questa relazione, che nella sua articolazione fa riferimento a come l'ateneo abbia recepito tali novità. In particolare il paragrafo 1.1 è dedicato alla revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che ha rinnovato il sistema di gestione della performance introducendo per l'appunto le novità portate dal decreto 74/2009.

I documenti più recenti redatti dall'Ateneo, e gli incontri con il personale dell'amministrazione avvenuti nell'ultimo anno di attività, utili ai fini delle analisi contenute nella relazione, sono stati:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in vigore per il 2017 (CdA 26/04/2017) e per il 2018 (CdA 29/11/2017);
- Documento di Programmazione Integrata 2018-2020 (CdA 30/01/2018);
- Programma per la Trasparenza e l'Integrità 2018-2020 (CdA 30/01/2018);
- Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione 2018-2020 (CdA 30/01/2018),
- Sistema di Gestione delle Competenze: Guide operative all'auto-valutazione per Dirigenti, Responsabili di Struttura e EP con incarico professionale, Profili di ruolo e competenze attese per la Performance 2018 (manuale operativo di gestione e valutazione della performance individuale trasmesso al Nucleo a marzo 2018);
- Relazione Integrata sulle attività di Ateneo anno 2017, ed in particolare la Sezione 3 - Relazione sulla performance (CdA 12/06/2018);
- Audizione del personale della Direzione Bilancio e contratti (incontri del 14/09/2017 e del 27/10/2017: discussione su integrazione tra ciclo performance e ciclo finanziario);
- Audizione del personale della Direzione Generale, della Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione (AIPQV) e della Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e sviluppo risorse umane (IMO) (incontri del 13/11/2017 e del 28/11/2017: discussione sull'aggiornamento del SMVP);
- Audizione della Direttrice Generale, della direttrice della Direzione IMO, della direttrice della Direzione AIPQV e della responsabile per la Trasparenza e Anticorruzione, insieme al personale

---

<sup>1</sup> "Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" del 16/05/2018.

<sup>2</sup> "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" del 20/12/2017.



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

collaborante (incontro del 11/01/2018: discussione sul Piano Integrato 2018 e sul Piano Anticorruzione 2018-2020);

- Audizione del personale della Direzione AIPQV (incontro del 18/04/2018: discussione sulla Relazione Integrata 2017);
- Audizione della Direttrice Generale per la proposta di valutazione 2017 (incontro del 10/05/2018);
- Audizione del personale della Direzione IMO (incontro del 18/04/2018: discussione sul monitoraggio obiettivi 2018).

### **1. Il funzionamento complessivo e lo sviluppo del sistema di gestione della performance**

Con l'approvazione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2018 (SMVP 2018) avvenuta nel novembre del 2017 l'Università di Torino, dando compimento alle indicazioni previste nel D.Lgs. 74/2017, ha rinnovato il sistema di gestione della performance e ha risolto alcuni dei punti di attenzione evidenziati sia nel Feedback Anvur 2017<sup>3</sup>, sia dal Nucleo di Valutazione nelle precedenti relazioni.

Il Nucleo di Valutazione ha esercitato il proprio ruolo di supporto e di presidio tecnico-metodologico, di valutazione e monitoraggio del processo di gestione della performance organizzativa ed individuale, di proposta della valutazione del dirigente di vertice. Tali attività sono state svolte in sinergia con il personale dell'ateneo che si è mostrato collaborativo, ricettivo e propositivo.

La collaborazione attivata, conferma di una prassi consolidata nel tempo, ha portato l'ateneo a condividere con il Nucleo approccio e metodologie valutative e a recepire, per quanto possibile, le indicazioni ricevute. In particolare sono stati discussi in anticipo rispetto alle deliberazioni da parte del Consiglio di Amministrazione tutti i documenti relativi alla gestione del ciclo della performance (SMVP 2018, Piano Integrato 2018-2020, Report di Monitoraggio 2018, Relazione Integrata 2017). Rimangono alcuni punti di attenzione, evidenziati nella presente Relazione, che il Nucleo invita l'ateneo ad affrontare con un graduale, quanto costante, percorso evolutivo necessario per garantire sempre maggiore efficacia al processo di gestione.

#### **1.1 La revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

In data 8 novembre 2017 l'ateneo ha trasmesso il documento di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2018 per acquisire il parere vincolante del Nucleo di Valutazione, nel suo ruolo di OIV, previsto ai sensi del novellato art. 7 del d.lgs.150/2009.

Il testo era stato anticipato in stato di bozza nel mese di ottobre per acquisire dal Nucleo indicazioni e suggerimenti, dopo aver condiviso nel mese di settembre il percorso di adeguamento pianificato dall'Amministrazione e per recepire le principali novità introdotte dal D.lgs n.74/2017 e gli elementi considerati più importanti per la definizione del nuovo Sistema.

Il testo del SMVP 2018 è stato successivamente rivisto con riguardo soprattutto alla descrizione dei soggetti, responsabilità e fasi del ciclo di valutazione, delle novità introdotte dal d.lgs. 74/2017 in

---

<sup>3</sup> Feedback ANVUR al Piano Integrato 2016-2018, inviato all'Ateneo a febbraio 2017, su cui il Nucleo ha espresso considerazioni nella Relazione 2017 sul funzionamento complessivo della performance.



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

relazione rafforzamento del ruolo del Nucleo/OIV e alla più attenta distinzione tra gli elementi di performance organizzativa e individuale.

Il SMVP 2018 introduce forti elementi di innovazione ed è redatto in maniera chiara, sintetica e ben comprensibile e conferma la proattività dell'ateneo nella gestione del sistema della performance, che in tempi ridotti ha saputo avviare una revisione critica dell'impianto metodologico alla base del processo di programmazione e valutazione, in linea con le recenti modifiche normative.

I punti qualificanti definiti nel SMVP 2018 e poi implementati in coerenza nel Piano della performance 2018-2020 sono i seguenti:

- l'integrazione dei diversi processi di gestione (pianificazione strategica, politiche della qualità, ciclo della performance, ciclo finanziario, analisi del rischio, piano anticorruzione) sperimentata dall'ateneo a partire dal 2015, in anticipo rispetto alle indicazioni ANVUR, quale elemento fondante per lo sviluppo, attuata anche attraverso una coerente gestione documentale integrata sia in fase programmatoria (Documento di Programmazione Integrata) che di consuntivazione (Relazione Integrata);
- il graduale miglioramento e completamento nel tempo di modelli, approcci valutativi, strumenti di supporto e misure utilizzate per la valutazione, nella consapevolezza di dover proseguire con un percorso sostenibile ma sfidante nel tempo;
- la declinazione della performance organizzativa sia a livello dell'istituzione (con indicatori di risultato legati agli obiettivi strategici, già disponibili), sia a livello di struttura (con indicatori legati al mantenimento e miglioramento dei servizi o a progetti, per lo più trasversali di forte impatto verso l'esterno);
- la presenza dell'esito della soddisfazione sui servizi da parte degli utenti esterni ed interni nella valutazione della performance organizzativa delle strutture, anche a confronto con i risultati ottenuti da atenei paragonabili in termini di dimensioni gestite;
- la previsione di nuove forme di ascolto degli utenti, integrando iniziative sviluppate in ambito di assicurazione della qualità con le finalità della performance;
- l'ancoraggio degli obiettivi rispetto ai principali processi/servizi caratteristici dell'ateneo e ai progetti di sviluppo;
- il monitoraggio periodico degli obiettivi attraverso un report strutturato condiviso con il Nucleo e approvato dal CdA;
- la presenza degli obiettivi di performance organizzativa come componente della valutazione individuale per i diversi ruoli posti in valutazione (per Direttore Generale e dirigenti è presente in valutazione anche l'esito della performance organizzativa istituzionale);
- la capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni quale componente della valutazione individuale, presente sin dalla prima formulazione del SMVP dell'Università di Torino.

*Il Nucleo di Valutazione ha espresso parere favorevole sul SMVP 2018, che evidenzia un buon grado di maturità dell'ateneo nel ciclo di gestione della performance ed una notevole attenzione alle indicazioni normative, ai suggerimenti dell'ANVUR e agli stimoli del Nucleo. Con il nuovo Sistema, inoltre, è stato risolto l'aspetto riscontrato fino alla gestione del ciclo precedente, e rilevato sia dal Nucleo che da ANVUR nel feedback 2017, relativo alla mancanza di chiarezza sostanziale e semantica tra performance organizzativa ed individuale.*



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

*Il Nucleo ha rilevato all'interno del SMVP 2018 alcuni punti di attenzione per la gestione del ciclo della performance, che sono stati oggetto di riflessione con l'Amministrazione:*

- *l'attuale previsione di estensione del sistema di valutazione individuale al solo personale titolare di incarico: il Nucleo è consapevole dell'onerosità del sistema di valutazione, soprattutto per un ateneo di così grandi dimensioni e che ha visto una recente profonda riorganizzazione, tuttavia ribadisce la raccomandazione di estendere il sistema di valutazione anche al personale senza incarichi di responsabilità con meccanismi opportunamente semplificati (ad es. obiettivi organizzativi/di gruppo);*
- *la valutazione dei comportamenti organizzativi per il personale D e C con incarico di responsabilità adottata solo in via sperimentale con riferimento al ciclo 2018;*
- *il peso della componente di performance organizzativa nella valutazione individuale è inversamente correlato alle responsabilità attribuite al ruolo ricoperto nell'organizzazione: tale disposizione non è coerente con un corretto impianto metodologico e il Nucleo ha invitato l'ateneo a tenerne conto per il prossimo aggiornamento del SMVP;*
- *la presenza di un ventaglio troppo esteso di comportamenti organizzativi definiti per i diversi ruoli, che a volte appaiono sovrapponibili e non chiaramente distinti.*

*Il Nucleo ha apprezzato il completamento del sistema di gestione delle competenze avvenuto nei primi mesi del 2018, che permetterà di far evolvere il sistema di gestione della performance individuale secondo quanto previsto nel SMVP. In particolare ha trovato molto utili i documenti di accompagnamento costituiti dalle guide operative di autovalutazione, che forniscono descrittori puntuali per la contestualizzazione della valutazione dei comportamenti organizzativi.*

### **1.2 Il processo di definizione del Piano**

Il Piano della performance 2018-2020 è stato definito in coerenza con il nuovo SMVP 2018 approvato nel mese di novembre 2017 e segna quindi diversi aspetti discontinuità rispetto al ciclo di gestione del 2017.

In continuità con il passato, invece, l'ateneo si è impegnato per il nuovo ciclo di pianificazione a proseguire e rafforzare il percorso di integrazione e semplificazione del ciclo della Performance, attraverso la stesura di un Documento di Programmazione Integrata (DPI 2018) in grado di evidenziare i legami concettuali, strutturali e operativi tra pianificazione strategica e gestionale, integrate anche in prospettiva economico-finanziaria.

Nel DPI 2018 è spiegato come l'aggiornamento annuale del Piano Strategico per il periodo di riferimento 2016-2020 sia stato costruito a partire dall'analisi delle Linee Strategiche e dei Piani Triennali di Dipartimento. In particolare gli obiettivi definiti per il 2018 tengono conto sia delle buone pratiche emerse, sia delle idee innovative e delle priorità individuate dalle strutture dell'ateneo. A questi elementi si sono aggiunti ulteriori spunti nati dal confronto con le altre Università e da uno sguardo al contesto internazionale, nazionale, regionale e locale, quest'ultimo caratterizzato da un'analisi delle priorità inserite nel Piano Strategico della Città di Torino. Da queste premesse l'ateneo ha dato avvio ai tavoli di lavoro con il vertice politico e amministrativo dell'ateneo (Prorettore, Vicerettori, Direttore Generale, dirigenti), volti a raccogliere ulteriori elementi per la definizione del nuovo Piano strategico e dei correlati obiettivi.

A valle della definizione degli obiettivi strategici da parte del Rettore, in base a quanto previsto dallo Statuto, il processo è proseguito con la definizione delle Politiche della Qualità, e quindi con la



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

pianificazione degli obiettivi organizzativi e individuali assegnati alle varie strutture e al personale coinvolto, riportata nel Piano Integrato.

Infine, il processo complessivo di pianificazione è stato rafforzato verificando la coerenza degli obiettivi strategici sviluppati con gli indirizzi ministeriali più recenti, in particolare quelli previsti nel decreto che individua le priorità politiche del MIUR per il triennio 2016-2018<sup>4</sup>.

Il Documento di Pianificazione Integrata 2018 è articolato in diversi capitoli che trattano i temi sopra citati (Piano Strategico, Programma Triennale MIUR 2016 – 2018, Politiche della Qualità 2016 – 2018, Piano triennale dei fabbisogni di personale triennio 2018 – 2020, Piano Integrato 2018 – 2020). Al raccordo con il ciclo di gestione finanziaria è dedicato un paragrafo apposito del Piano Integrato, che spiega che a partire dal 2018 è stato avviato un progetto per la rilevazione sistematica dei costi del personale e delle spese dirette necessarie per l'implementazione degli obiettivi di tipo progettuale.

*Il Nucleo evidenzia che il nuovo ciclo di pianificazione descritto nel Documento di Pianificazione Integrata mostra un'evoluzione significativa rispetto al passato: obiettivi ed azioni sono ben collegati ai diversi livelli di pianificazione e i collegamenti sono resi espliciti sul piano documentale (anche attraverso griglie di raccordo), i temi focalizzati sulla trasparenza e anticorruzione sono ben evidenti e la performance individuale è chiaramente identificata.*

*Il Nucleo rileva come sia poco visibile nella determinazione degli obiettivi di performance il reale coinvolgimento degli stakeholder esterni, anche se risulta evidente la rilevanza crescente assunta dagli studenti nel processo valutativo in relazione all'importanza assunta dagli esiti delle indagini di customer satisfaction, dai sistemi di ascolto attivati, dalla formulazione di obiettivi organizzativi relativi alla funzionalità delle aule e al miglioramento dei servizi di gestione della carriera studenti. Inoltre, molti obiettivi di performance sono relativi al miglioramento o mantenimento del livello di servizi rivolti agli utenti interni (tempi di approvvigionamento, tempi di rimborso delle missioni, tempi di rendicontazione dei progetti, servizi di gestione della carriera).*

### 1.3 Integrazione con le strategie

La descrizione del Piano strategico e del suo aggiornamento annuale trova ampio spazio all'interno del DPI 2018: si descrivono le strategie generali, le modalità di formazione del Piano, gli attori coinvolti e i tempi del processo. A partire dai fattori di contesto esterni ed interni è stata sviluppata un'analisi SWOT (aggiornata rispetto a quella presentata nel ciclo precedente di pianificazione) finalizzata a comprendere i fattori di criticità su cui definire obiettivi di miglioramento. Sono state definite le finalità strategiche, ognuna declinata in specifici obiettivi. Per ogni obiettivo è stato individuato il responsabile politico e i dirigenti responsabili del suo raggiungimento, le azioni da implementare e uno o più indicatori di misura. I target da raggiungere non sono stati esplicitati all'interno del DPI 2018 analogamente a quanto fatto nel DPI 2017, ma per il 2017 sono poi stati pubblicati insieme ai valori conseguiti nella Relazione della performance. Gli obiettivi di performance organizzativa definiti per le strutture dirigenziali vedono al loro interno anche l'afferenza del personale amministrativo che opera al servizio dei Dipartimenti, sono esplicitamente

---

<sup>4</sup> DM 365/2016 "Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

correlati agli obiettivi strategici e riguardano in prevalenza i temi della responsabilità sociale e dell'assicurazione della qualità, innovazione e semplificazione.

I Piani Triennali 2015-2017 dei Dipartimenti erano stati definiti a partire dalle Linee Strategiche di Ateneo e dall'analisi dei documenti di pianificazione, monitoraggio e assicurazione della qualità (Schede SUA-RD, SUA-CDS, Riesami dei CdS). All'interno di tali Piani i Dipartimenti hanno individuato obiettivi specifici per gli ambiti di Didattica e Servizi agli Studenti, Ricerca e Terza Missione, Servizi e Organizzazione, Organico. Il monitoraggio annuale dei Piani dei Dipartimenti svolto dalle stesse strutture, unitamente a quello dei principali dati di interesse per l'ateneo attraverso l'aggiornamento del Cruscotto Dipartimentale di Ateneo, è stato utilizzato per completare la definizione degli obiettivi strategici per il 2018.

*Il Nucleo constata che l'ateneo ha raggiunto da tempo un buon livello generale di integrazione, soprattutto tra pianificazione strategica e della performance, che si riscontra in particolare nell'impianto metodologico e che evidenzia una forte sensibilità al tema.*

*L'analisi SWOT rileva una forte attenzione al posizionamento dell'ateneo nel contesto esterno relativamente a didattica, ricerca e terza missione. Il Nucleo apprezza come dall'esito di tali analisi discenda sia la definizione dei principali obiettivi strategici che alcuni obiettivi di performance organizzativa.*

### **1.4 Integrazione con il ciclo di bilancio**

Il Piano Integrato 2018-2020 dedica un paragrafo apposito al raccordo con il ciclo di gestione finanziaria: il primo elemento di raccordo è garantito dall'allineamento temporale tra pianificazione della performance e definizione delle risorse, raggiunto grazie all'anticipazione del processo di pianificazione della performance in coerenza con la tempistica di predisposizione del budget. Per il ciclo di gestione 2018 è stato messo a punto un progetto sperimentale che, in coerenza con il principio definito nel SMVP 2018 di utilizzare gli strumenti di contabilità esistenti, mira a rilevare sia le risorse strumentali assegnate in fase di predisposizione del budget per la realizzazione degli obiettivi, sia il personale ad esso dedicato.

La rilevazione delle risorse in una prima fase sarà misurata per i soli obiettivi di tipo progettuale. L'amministrazione ha provveduto a stimare il costo del personale dedicato alla realizzazione del progetto sulla base delle ore uomo impiegate, secondo il dato dichiarato dai dirigenti in fase di definizione degli obiettivi.

La rilevazione del budget assegnato all'obiettivo ha richiesto la configurazione dei progetti all'interno del sistema contabile. Il costo del personale tecnico amministrativo al netto di quello imputato agli obiettivi progettuali rappresenta il costo per il raggiungimento dei restanti obiettivi organizzativi.

Nel Piano viene specificato che trattandosi di un percorso che vede l'introduzione di una nuova modalità di raccordo tra gli obiettivi progettuali e le relative risorse, in corso d'opera si verificherà l'usabilità e l'idoneità degli strumenti di gestione del bilancio di previsione attualmente in uso. L'ateneo ha quindi previsto un monitoraggio di tale raccordo al fine di predisporre le azioni di miglioramento eventualmente necessarie.

*Il Nucleo apprezza che l'ateneo abbia avviato nel 2018 un percorso di integrazione con il ciclo di pianificazione finanziaria. L'introduzione della nuova modalità di raccordo, seppur avviata in forma parziale e sperimentale, sembra aver superato, anche attraverso l'allineamento delle informazioni*



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

*contenute nei diversi sistemi informativi di supporto, l'approccio poco strutturato evidente nei precedenti cicli di pianificazione.*

*La strutturazione del sistema descritto sembra associare implicitamente a livello dirigenziale la stessa responsabilità di budget e di risultato sull'obiettivo. Il Nucleo raccomanda di esplicitare meglio, in futuro, le responsabilità e le relazioni tra gestione del budget e risultati attesi sugli obiettivi.*

*Il nuovo sistema progettato consente di avere consapevolezza delle risorse allocate agli obiettivi e di monitorarne il costo. Data l'onerosità in termini di attivazione e di gestione, il Nucleo ne raccomanda l'utilizzo anche come strumento di supporto alle decisioni (es. valutazione costi/benefici delle diverse alternative, scelte di make or buy), oltre che come strumento di accountability verso l'esterno.*

### **1.5 La performance organizzativa**

Come già accennato nel paragrafo 1.1, con il ciclo avviato per il 2018 è stato rivisto l'impianto di declinazione della performance organizzativa e di quella individuale.

La performance organizzativa è definita come l'insieme dei risultati gestionali attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative ed è composta da due dimensioni: la performance istituzionale e la performance di struttura.

Secondo quanto definito nel Piano Integrato 2018-2020, la performance organizzativa istituzionale è costituita dai risultati conseguiti dall'ateneo nel suo complesso ed è finalizzata a valutare l'impatto che l'azione dell'ateneo produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Questa dimensione della performance è utilizzata ai fini della valutazione individuale per i ruoli apicali (Direttore Generale e dirigenti), secondo quanto indicato nel SMVP 2018. Per l'anno 2018 essa è misurata da un insieme di indicatori individuati nell'ambito del Piano Strategico 2016-2020 e della Programmazione Triennale 2016-2018, presenti nel Cruscotto di Ateneo che precisa le fonti di rilevazione dei dati e le modalità di calcolo utilizzate per le misure. I target definiti per tali indicatori sono espressi in termini di miglioramento rispetto al passato e non di valori specifici (l'obiettivo è raggiunto se l'indicatore migliora).

Anche la performance organizzativa di struttura deriva dalla pianificazione strategica e si declina per le strutture dirigenziali mediante due tipologie di obiettivi:

- mantenimento e/o miglioramento dei servizi dell'Amministrazione;
- realizzazione di progetti di innovazione per lo sviluppo di nuovi servizi o di nuove modalità organizzative e di gestione.

Gli obiettivi sono individuati attraverso l'analisi dei risultati della performance dell'anno precedente, delle criticità rilevate durante l'anno negli incontri periodici di monitoraggio e delle risultanze delle indagini di *customer satisfaction*.

Il processo che porta all'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture dirigenziali è basato sulla negoziazione fra la Direttrice Generale e i dirigenti. Gli obiettivi sono misurati da un set di indicatori di efficacia, efficienza e qualità percepita, individuati prevalentemente tra quelli presenti nel Cruscotto Direzionale di Ateneo e nelle Carte e Catalogo dei servizi.



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Poiché i Dipartimenti rimangono le unità organizzative primarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ateneo, grazie ai cruscotti dipartimentali rimane attiva la possibilità di monitorare il contributo dei singoli Dipartimenti agli obiettivi strategici.

L'ateneo dichiara che per il 2018 intende rafforzare ulteriormente l'utilizzo delle indagini di gradimento dei servizi rivolte a studenti, a docenti e al personale tecnico amministrativo, sia mettendo a sistema e razionalizzando gli strumenti di *customer satisfaction* già esistenti, sia sviluppandone di nuovi negli ambiti in cui la razionalizzazione evidenzia una necessità. Il coordinamento di tali attività sarà garantito da un'apposita struttura organizzativa centrale.

Nel Piano sono riportati gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle Direzioni, la relazione con gli obiettivi strategici, gli indicatori utilizzati per la rilevazione, il valore iniziale (ove disponibile) dello stesso, il raccordo (ove presente) con quanto previsto nel Piano Anticorruzione. Le Direzioni responsabili dei diversi obiettivi sono specificate nelle schede di performance individuale dei dirigenti a capo delle Direzioni, allegate al Piano. Al Nucleo è stato inoltre fornito un documento di dettaglio dove sono individuate con immediatezza le Direzioni responsabili degli obiettivi organizzativi (alcuni dei quali sono condivisi da più Direzioni). Nelle schede è indicato il peso dei diversi obiettivi che compongono la performance organizzativa e quella individuale. Gli obiettivi organizzativi ed individuali sono riportati a livello di Direzioni/dirigenti senza scendere alle articolazioni organizzative sottostanti, per le quali è comunque prevista l'implementazione del Sistema, data la loro numerosità.

Anche per la performance delle strutture i target sono spesso definiti in termini di miglioramento rispetto al passato, oppure le prestazioni sono misurate rispetto a valori medi e mediani conseguiti. Il protocollo di rilevazione prevede l'esplicitazione del valore iniziale dell'indicatore ma in diversi casi il dato di partenza non è disponibile. Non sono esplicitate le fonti di rilevazione dei dati.

E' attualmente in corso la fase di monitoraggio infra annuale degli obiettivi, la cui modalità di gestione e rappresentazione è stata anticipatamente concordata con il Nucleo anche nel rispetto delle recenti disposizioni normative che prevedono un ruolo di monitoraggio dell'OIV più marcato.

*Il Nucleo rileva con soddisfazione che il nuovo impianto metodologico definito nel SMVP 2018 e implementato in questo primo semestre secondo quanto descritto nel Piano Integrato 2018-2020 definisce con chiarezza e nel rispetto dei dettami normativi l'ambito della performance organizzativa.*

*In particolare apprezza il fatto che gli obiettivi di performance organizzativa siano definiti a livello generale di ateneo e non solo delle singole strutture organizzative. Il Nucleo evidenzia come per la performance organizzativa istituzionale siano stati definiti obiettivi significativi, misurabili e di reale impatto verso l'esterno, legati alla qualità dei processi formativi, alla capacità di attrazione dell'offerta formativa anche internazionale, alla qualità della ricerca e alla capacità di attrazione di finanziamenti.*

*Il Nucleo raccomanda che nel percorso di graduale evoluzione culturale del sistema di gestione della performance si arrivi a definire target specifici per gli obiettivi organizzativi, come frutto di una riflessione puntuale sul livello a cui l'ateneo ambisce. E' importante infatti che questi non siano definiti solo in termini di miglioramento, che potrebbe anche non riflettere un reale avanzamento della performance.*

*Appare ancora evidente il grande impegno dell'amministrazione nell'individuare obiettivi a livello di struttura che siano di interesse verso gli utenti, misurati sia attraverso indicatori di qualità dei servizi*



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

*erogati, sia attraverso indicatori di soddisfazione percepita dagli utenti. Si riscontra una notevole evoluzione rispetto al passato nella capacità di definire obiettivi chiari e attentamente misurati. Il Nucleo evidenzia, però, come sia ancora disomogenea la loro significatività in termini di impatto verso gli utenti o con riguardo ai target definiti e raccomanda di proseguire nel percorso di evoluzione culturale verso obiettivi realmente sfidanti anche in termini di target.*

*Il Nucleo raccomanda che nel tempo sia perseguito il miglioramento nella definizione dei target e degli indicatori per la loro misura. Il Nucleo raccomanda di evitare target definiti genericamente in termini di miglioramento rispetto al passato, e di utilizzare con cautela valori medi e mediani quali riferimenti per gli output delle prestazioni monitorate (nella misura delle prestazioni sui servizi erogati potrebbe essere più significativo garantire prestazioni minime delle singole transazioni piuttosto che valori medi/mediani del complesso delle transazioni oggetto di valutazione). Indicatori privi del valore iniziale rischiano di rendere poco significativo il risultato atteso per l'obiettivo, a maggior ragione quando si tratta di obiettivi di miglioramento dei processi relativi ai servizi. Infine il Nucleo raccomanda che sia sempre esplicitato il periodo temporale a cui si riferisce la rilevazione del target per maggiore chiarezza e trasparenza verso gli utenti.*

*La performance organizzativa delle strutture di Polo a servizio dei Dipartimenti risulta ancora in una fase preliminare di integrazione con i processi di pianificazione: il Nucleo raccomanda che all'interno del Piano sia data maggior evidenza alla performance organizzativa delle strutture dipartimentali, realizzata a livello di Polo, individuando specifici indicatori di performance che consentano di misurare il contributo non solo delle Direzioni ma anche dei Poli.*

*Infine, pur apprezzando la crescente attenzione dell'ateneo alla rilevazione dell'opinione degli utenti sui servizi ricevuti e l'attivazione di nuovi canali di ascolto, anche attraverso audizioni e incontri sviluppati in ambito di assicurazione della qualità, il Nucleo raccomanda di avviare azioni per aumentare i tassi di risposta che, seppur in crescita, sono ancora non significativi per alcune rilevazioni. In particolare nonostante la difficoltà a coinvolgere la componente studentesca è fondamentale che l'ateneo lavori su questo aspetto: è necessario basarsi su dati affidabili che siano effettivamente rappresentativi della popolazione di riferimento affinché i risultati ottenuti possano essere utilizzati nei processi valutativi e considerati per intraprendere azioni gestionali.*

### **1.6 La performance individuale**

Gli obiettivi di performance individuale programmati per il 2018 sono stati selezionati, e assegnati alla Direttrice Generale e ai dirigenti (Direttori di Direzioni amministrative) secondo criteri di priorità, competenza ed equità, a partire dagli obiettivi organizzativi, garantendo così il collegamento con le Finalità e gli Obiettivi strategici. Il Piano Integrato 2018-20, in coerenza con quanto previsto nel SMVP 2018, descrive sinteticamente le quattro dimensioni di valutazione della performance individuale:

- a) Performance organizzativa: un sottoinsieme degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture sono assegnati agli individui.
- b) Specifici obiettivi individuali declinati in progetti finalizzati al miglioramento di efficienza e di efficacia dei processi e dei servizi. I progetti possono avere durata annuale o pluriennale, ad essi viene assegnato comunque un target annuale.
- c) Comportamenti organizzativi: attraverso questa dimensione l'ateneo misura la capacità di mantenere, migliorare e utilizzare le conoscenze possedute rispetto alle esigenze richieste dal ruolo ricoperto e dagli obiettivi assegnati. Le competenze comportamentali sono



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

individuare a partire da quelle definite nel Sistema di gestione e sviluppo competenze citato in premessa, in funzione delle caratteristiche organizzative, della missione della funzione coperta e delle strategie di ateneo.

- d) Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni: si utilizza il coefficiente di variazione espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni depurata dai valori anomali.

I pesi delle quattro dimensioni di valutazione sono diversi per ciascun ruolo individuato nel sistema di gestione delle competenze, i criteri di valutazione sono chiari e coerenti con quanto rappresentato nel SMVP. Nel Piano sono dettagliatamente descritte le aree di intervento sui cui insistono gli obiettivi individuali e i comportamenti organizzativi selezionati per i singoli dirigenti nell'ambito di quelli definiti per i ruoli dirigenziali. Le schede di dettaglio di valutazione della performance individuale per Direttore Generale e dirigenti sono allegati al Piano, mentre quelle definite per i ruoli (EP, D, C) con incarichi di responsabilità non sono state riportate.

*Il nuovo impianto metodologico definito nel SMVP 2018 e implementato nel primo semestre dell'anno secondo quanto descritto nel Piano Integrato 2018-2020 definisce con chiarezza e nel rispetto dei dettami normativi l'ambito della performance individuale e le dimensioni oggetto di valutazione.*

*Il Nucleo raccomanda, come già indicato nel paragrafo 1.1, di prevedere una maggiore incidenza della dimensione di performance organizzativa nella valutazione della performance individuale al crescere del ruolo del valutato all'interno dell'organizzazione.*

*L'ateneo ha scelto di declinare gli obiettivi individuali in progetti, pianificando il raggiungimento di determinati output e misurando poi lo stato di avanzamento realizzato rispetto a quanto pianificato. Il Nucleo ricorda che benché i progetti e l'attenta pianificazione delle attività e degli output attesi siano fondamentali strumenti di gestione e pur riconoscendo l'impegno crescente nel definire output chiari, misurabili e significativi è opportuno esplicitare, quando possibile, il risultato degli obiettivi in termini di outcome e di beneficio ottenuto. L'utilizzo dello stato di avanzamento delle attività realizzate come misura di performance presuppone una relazione di causa-effetto tra azioni e risultati raggiunti che non può essere data per scontata.*

*Infine il Nucleo auspica che l'ateneo possa proseguire l'impegno già dimostrato e reso evidente nel processo di pianificazione 2018, di definire obiettivi sfidanti nei contenuti, nei target e nelle misure, in particolare per il personale dirigente, al fine di ridurre i margini di discrezionalità ancora presenti con riguardo soprattutto agli output definiti per gli obiettivi progettuali.*

*Il Nucleo auspica inoltre che il completamento del sistema di gestione delle competenze e le guide operative di autovalutazione implementate nel 2018 facilitino il compito di rendere la valutazione dei comportamenti organizzativi maggiormente oggettiva e ricorda che il processo di gestione per obiettivi e la valutazione dei comportamenti organizzativi richiedono un continuo processo di formazione e di accompagnamento culturale nei riguardi dei valutati e dei valutatori.*

## **2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance**

La Relazione Integrata sulle attività di ateneo anno 2017 è stata oggetto di uno specifico confronto tra il Nucleo di Valutazione e l'Amministrazione prima dell'invio agli Organi di Governo per la sua approvazione. Risulta essere un documento completo e ben strutturato, che permette di



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

comprendere da parte dei portatori di interesse esterni all'ateneo i risultati conseguiti dall'Università di Torino nell'esercizio delle attività istituzionali di didattica e di ricerca. All'interno di tale documento, la Relazione sulla Performance 2017 mostra in modo efficace la relazione tra i risultati delle attività istituzionali e gli obiettivi e le azioni poste in essere dall'amministrazione nel corso dell'anno in esame.

La Relazione riporta in allegato l'organigramma dell'ateneo e una sezione con i numeri di maggiore interesse per gli *stakeholders* (documenti presenti anche sul sito web istituzionale), gli obiettivi strategici e i relativi indicatori suddivisi per finalità, gli esiti delle *customer satisfaction* rivolte ai principali utenti esterni ed interni confrontati con quelli degli atenei partecipanti al progetto Good Practice, il risultato degli indicatori di produttività scientifica per tutti i Dipartimenti e gli esiti dell'indagine Opinione Studenti sulla valutazione della didattica.

*Rispetto ai soli dati esposti nella Relazione, il Nucleo sollecita l'ateneo a effettuare un'analisi delle criticità rilevate dalle indagini di customer satisfaction, allo scopo di individuare azioni di miglioramento. Suggestisce di effettuare questo studio non appena saranno disponibili i dati della rilevazione Good Practice relativi all'esercizio 2017 e che nella progettazione del prossimo ciclo della performance si dia evidenza di come si è tenuto conto degli esiti di tale analisi per l'assegnazione di obiettivi di miglioramento dei servizi.*

Nella Relazione l'amministrazione riassume la situazione in merito alle indagini di Benessere Organizzativo, che ha visto una prima somministrazione ad inizio 2017 a tutto il personale tecnico amministrativo, docente, ricercatore ed assegnista con buon tasso di risposta, superiore al 50%. A inizio 2018 è stata somministrata una seconda indagine al solo personale tecnico amministrativo con un tasso di risposta pari a circa il 30%. La restituzione dei risultati al personale è prevista in un incontro pubblico alla fine del mese di giugno 2018.

*Il Nucleo raccomanda di continuare ad approfondire i risultati di tali indagini, proseguire nella promozione ed utilizzo di tali strumenti per le analisi organizzative, e definire obiettivi di miglioramento, in relazione alle diverse competenze, sulla base degli esiti e delle criticità emergenti.*

*Il Nucleo osserva inoltre che, per quanto possibile, sarebbe utile presentare i risultati ottenuti anche in termini di confronto con quelli di altre realtà, nazionali o internazionali, come già fatto per alcuni temi, al fine di rendere le analisi efficaci in chiave comparativa e meno autoreferenziali.*

*La Relazione della Performance 2017 rivela, analogamente al Piano del 2017, alcune criticità per la maggior parte risolte nella pianificazione del ciclo performance 2018: la poca chiarezza nella distinzione tra performance organizzativa ed individuale; il criterio di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi non chiaro quando il risultato è inferiore al target previsto, il ricorso ancora significativo allo stato di avanzamento delle azioni pianificate come misura diretta del conseguimento degli obiettivi.*

*Come già evidenziato nel capitolo 1, la pianificazione del ciclo di performance 2018, pur con i punti di attenzione illustrati, presenta un'evoluzione o un superamento di tali criticità.*

*Il Nucleo ha fornito suggerimenti per migliorare il contenuto espositivo di obiettivi, target e misure, che l'ateneo ha recepito nella formulazione definitiva della Relazione, approvata dagli Organi di Governo il 12 giugno 2018.*