



Università degli Studi di SIENA

[home](#)

[Valutazione del Sistema di Qualità](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

Processo di definizione del piano

Il Nucleo di Valutazione nota che il processo di miglioramento nell'assicurazione della qualità è esteso anche alle politiche di gestione della performance e nei sistemi di valutazione; rimangono criticità e ambiti, a volte già segnalati nel passato da parte del Nucleo e di ANVUR, per i quali si auspicano nel futuro ulteriori interventi. Sulle raccomandazioni già segnalate, il Nucleo di Valutazione prende atto che nel 2017 sono avvenuti importanti cambiamenti nella struttura organizzativa dell'Ateneo che possono aver influito su l'azione di miglioramento. Ci si riferisce, in particolare, all'insediamento, a partire dal 9 aprile 2018, del Direttore Generale dott. Emanuele Fidora, il quale ha sostituito il dott. Marco Tomasi che ha terminato il proprio mandato il 14 novembre 2017. Il Nucleo, inoltre, richiama quanto già detto in occasione della propria validazione: a partire dal 2018 l'Ateneo si è nuovamente dotato di figure dirigenziali a presidio di alcune aree rilevanti, dalla cui presenza è lecito attendersi un impatto sull'organizzazione in termini di programmazione degli obiettivi e monitoraggio dei risultati. Il PIP 2018-2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19 gennaio 2018, è stato elaborato a partire dai documenti strategici dell'Ateneo:

- Programmazione strategica 2016-2018;
- Relazione del Rettore per l'inaugurazione del 777° anno accademico;
- Rapporto del Nucleo di Valutazione 2017;
- Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2018;
- Politiche per la qualità dell'Università di Siena;
- Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016/2018.

Prima di procedere alla definizione degli obiettivi, è riportata una presentazione generale della struttura organizzativa dell'Ateneo e del contesto locale, regionale e nazionale nel quale l'Ateneo opera. A questa segue un'analisi SWOT delle caratteristiche dell'Ateneo, suddivisa nei tre ambiti attorno ai quali è strutturata la programmazione della performance dell'Ateneo: didattica, ricerca e terza missione, gestione che assume quindi rilievo strategico. Come osservato da ANVUR nel proprio documento di feedback al PIP 2017-2019, il PIP non fa emergere chiaramente il collegamento tra i risultati dell'analisi di contesto e dell'analisi SWOT, la programmazione strategica triennale dell'Ateneo per il periodo 2016-2018 e il ciclo della performance. Il Nucleo osserva comunque la coerenza tra questi quattro elementi. Ad esempio con riferimento agli obiettivi di performance legati al reclutamento e orientamento degli studenti, alla certificazione delle competenze trasversali, al trasferimento tecnologico. Tenuto conto dell'integrazione, nella sostanza, tra obiettivi strategici e di performance, il Nucleo, come avvenuto in passato in occasione della validazione del SMVP e della Relazione 2017, invita l'Ateneo a cogliere l'opportunità della nuova programmazione strategica triennale per il periodo 2019-2021 e a esplicitare, a partire dal prossimo triennio, la relazione esistente tra l'analisi del contesto, la strategia elaborata e la programmazione della gestione amministrativa. Al fine di raggiungere questa finalità, il Nucleo di Valutazione conferma sin d'ora il proprio supporto nella realizzazione del processo di revisione del Piano qui auspicato.

Il PIP 2018-2020, come quello precedente, non riporta gli attori coinvolti e il loro contributo nella definizione del Piano stesso, come già segnalato da ANVUR per il PIP 2017-2019, elemento mancante anche nel SMVP. Esso, in continuità con il passato, riporta le medesime formulazioni del SMVP per descrivere il processo di valutazione individuale, riproponendo una ripetizione che appesantisce la lettura, senza aggiungere elementi di rilievo al lettore. Nell'invitare l'Ateneo a provvedere a una revisione per il 2019-2021, il Nucleo di Valutazione richiama l'attenzione sulla pluralità di strumenti che possono facilitare l'inclusione del punto di vista degli attori esterni sulla performance dell'Ateneo. Nell'ambito di AVA, ad esempio, sono disponibili il questionario di rilevazione delle opinioni degli studenti, quello rivolto ai laureandi e laureati (Almalaurea), le consultazioni delle parti sociali, che completano le informazioni a disposizione per la parte relativa alla didattica. A questa si aggiungono i risultati del:

- Questionario sul benessere organizzativo, alla seconda edizione nel maggio 2018. I dati dovrebbero consentire un confronto diacronico e non più esclusivamente con i dati di altri Atenei, come quello promosso dal Nucleo in occasione della illustrazione delle prime analisi realizzate, in occasione della presentazione del CUG il 13.11.2017 e della seconda Giornata della Trasparenza, l'8.11.2017;
- Questionario somministrato agli studenti nell'ambito del progetto Good Practice (i risultati della prima edizione

confermano una soddisfazione degli studenti superiore alla media degli altri Atenei partecipanti al Progetto in tutte le voci. È in corso la seconda edizione), già in parte incluso nel PIP 2018 -2020.

Il Nucleo di Valutazione invita quindi l'Ateneo a dedicare all'analisi di tali contributi un momento specifico dell'elaborazione del PIP 2019-2020, tenuto conto di quanto previsto dal d.lgs. 74/2017, art. 13, c. 2 e 3, e a una maggiore esplicitazione del collegamento tra gli obiettivi previsti nel PIP e le opinioni di utenti e portatori di interesse, partendo da quei punti di contatto già presenti nel piano attuale.

Integrazione con le strategie

Per un'efficace programmazione della performance, come sottolineato in più sedi da ANVUR, il Piano della Performance deve integrarsi con gli altri ambiti di programmazione dell'Ateneo:

- la programmazione strategica, di cui si è accennato nel paragrafo precedente;
- la programmazione di bilancio, la cui analisi è rimandata alla successiva sezione;
- la programmazione nell'ambito dell'anticorruzione e trasparenza;
- il ciclo di assicurazione della qualità AVA;
- lo sviluppo strategico dei Dipartimenti.

Per la programmazione strategica, oltre alle raccomandazioni già riportate nel precedente paragrafo, il Nucleo di Valutazione esprime una considerazione positiva sulla scelta di riprendere, consolidandoli, indicatori già in uso a livello nazionale e indicatori "stabilizzati" a livello di Ateneo (modello di distribuzione del POE), che affiancano indicatori maggiormente gestionali. In proposito agli indicatori della programmazione strategica, il Nucleo invita l'Ateneo a includere tutti i target individuati in sede di programmazione ministeriale, come viene fatto per l'indicatore relativo alla "Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche", e a definire dei target propri su tutti gli indicatori individuati. Una tale scelta permetterebbe di dare risposta alla necessità, richiamata da ANVUR nel proprio documento di feedback, di misurare la performance dell'Ateneo anche per gli indicatori relativi agli obiettivi strategici.

Come già riportato nella Relazione del Nucleo per il 2017, l'integrazione più robusta a livello di ciclo della performance è quella realizzata nell'ambito dell'Anticorruzione e della Trasparenza. A questa viene dedicato uno specifico capitolo del PIP 2018-2020, che riprende quanto riportato nel Piano di Ateneo per l'Anticorruzione e la Trasparenza, al quale si rimanda per i dettagli, e prevede un obiettivo trasversale per tutte le strutture incluso de:

- l'individuazione di un referente per l'anticorruzione e la trasparenza per ciascuna struttura;
- la costituzione di una Rete di detti referenti che assicurazione l'attuazione delle azioni previste e il flusso informativo verso il RPCT ;
- la revisione della mappatura dei processi.

Dando seguito alle raccomandazioni di ANVUR in occasione del feedback sul PIP 2017-2019, l'Ateneo ha individuato indicatori e target, sempre trasversali a tutte le strutture, di misurazione della parte del PIP relativo all'anticorruzione e trasparenza che non corrispondono alla descrizione di attività ordinarie. In particolare si tratta di:

- a) miglioramento dei giudizi espressi dall'OIV negli allegati rispetto all'anno precedente;
- b) revisione della mappatura dei processi e dei procedimenti di competenza dell'Area/Divisione/Ufficio o Servizio.

A questi si aggiungono, per l'RPCT, un obiettivo di realizzazione complessiva della mappatura dei processi pari ad almeno il 50% delle aree dell'Ateneo e un target più procedurale per tutte le strutture, ovvero la nomina di un referente.

Sull'importanza della mappatura dei processi e della creazione di un ufficio per il controllo di gestione, il Nucleo di Valutazione si era espresso in occasione della propria Relazione 2017. A questa raccomandazione, che si auspica sia realizzata nei tempi programmati nel PIP 2018-2020, il Nucleo di Valutazione ha aggiunto un invito all'Ateneo per rispondere all'esigenza di costruire un cruscotto direzionale e di affrontare le carenze del sistema informativo, come si evince dalla Relazione sulla performance 2017, validata dal Nucleo entro la scadenza prevista del 30 giugno scorso. Sul cruscotto, sono già stati fatti alcuni passi concreti: il Nucleo è stato invitato nei mesi di giugno e luglio alle prime presentazioni del nuovo cruscotto di Ateneo, curato dall'Area organizzazione e sistemi informativi e, in particolare, dall'Ufficio dati e metadati, per la cui implementazione si sta ampiamente tenendo conto delle necessità informative del Nucleo e delle sue indicazioni.

Il PIP 2018-2020 include, correttamente, alcuni paragrafi di riferimento alle politiche di assicurazione della qualità, sulla base del documento approvato dal Senato Accademico il 14 febbraio 2017. Il documento non esplicita, come già riscontrato ad esempio per le integrazioni con la programmazione strategica triennale, la correlazione tra le politiche di assicurazione della qualità e la performance dell'Ateneo. Su questo aspetto l'Ateneo dovrà certamente essere più attento per il futuro. Rispetto agli obiettivi assegnati alla Direzione Generale e alle strutture deputate alla didattica e ai servizi agli studenti, il Nucleo di Valutazione riscontra positivamente la presenza di due obiettivi di performance, uno correlato ai risultati della visita della CEV e l'altro derivante dalla relazione tra NdV e CPDS dell'Ateneo.

Infine, in relazione all'integrazione della programmazione strategica con quella dei Dipartimenti, si conferma quanto consolidato nel quinquennio precedente - a partire dalla programmazione 2013-2015 - con la richiesta ai Dipartimenti di programmare il proprio contributo alla realizzazione della strategia dell'Ateneo. In proposito, il

Nucleo di Valutazione sottolinea come, in occasione degli audit organizzati presso i Dipartimenti, si sia reso evidente l'impulso che tale scelta ha dato alla programmazione delle attività degli stessi e, auspicabilmente, allo sviluppo strategico di tutto l'Ateneo.

Integrazione con il ciclo di bilancio

Il PIP 2018-2020 riporta, in una sezione subito successiva all'analisi di contesto, un paragrafo relativo al collegamento tra lo sviluppo strategico e le risorse. Nell'esprimere il proprio apprezzamento alla scelta di collegare a livello alto la strategia al mantenimento della sostenibilità economico-finanziaria e alle risorse disponibili, anche con riferimento al reclutamento del personale, il Nucleo di Valutazione riprende la considerazione già espressa in relazione alla necessità di giungere a una più compiuta integrazione delle pianificazioni. In proposito, infatti, i margini di miglioramento dell'Ateneo sono molto ampi. Tra gli elementi che non si riscontrano nel PIP 2018-2020 e che potrebbero essere progressivamente inclusi si trovano:

- il coordinamento tra i tempi e i processi per la programmazione di bilancio con quelli per la programmazione strategica e quella della performance;*
- il collegamento tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance;*
- la definizione dei fabbisogni finanziari e di risorse umane.*

Tenuto conto di quanto riportato nella propria precedente relazione 2017, il Nucleo di Valutazione riscontra positivamente la definizione di obiettivi per la Direzione Generale, con la collaborazione di più uffici dell'Ateneo, di obiettivi finalizzati a (i) definire l'impianto di contabilità analitica per supportare l'aspetto economico del controllo della gestione mediante la misurazione, rilevazione, destinazione e analisi dei costi e dei ricavi di pertinenza di singole unità organizzative e/o prodotti e per fornire agli organi di governo informazioni utili e coerenti con il fabbisogno informativo; (ii) implementare cruscotti tematici relativi alla contabilità analitica fruendo dei dati elementari presenti in U-GOV; (iii) realizzare la banca dati relativa agli indicatori strategici e di valutazione.

Pianificazione della performance organizzativa

Nel PIP 2018-2020, come nel passato e già rilevato da ANVUR nel suo feedback, gli obiettivi di performance dell'Ateneo sono sinteticamente riportati in una tabella che ricalca parzialmente le priorità strategiche dell'Ateneo. Non è però chiarita la relazione tra questi e la programmazione strategica triennale dell'Ateneo e gli obiettivi definiti per le singole strutture. Non sono previsti indicatori e target che permettano una misurazione del raggiungimento di detti obiettivi né è presentato un collegamento tra questi e quelli assegnati alle strutture, in modo da verificarne dal basso il raggiungimento. A questi infine si sovrappongono, nella sostanza ma non esplicitamente nel piano, gli indicatori globali di performance della didattica, della ricerca e della gestione previsti dal SMVP e utilizzati nella valutazione del Direttore Generale e di alcuni uffici.

Dal combinato disposto tra il PIP 2018-2020 e il SMVP, quindi, non è sempre chiaro come viene misurata e valutata la performance dell'organizzazione, se attraverso indicatori globali oppure se come somma di quella delle varie componenti, oscurando una visione di insieme dei risultati conseguiti dall'organizzazione nel suo complesso.

Come già espresso in passato, in occasione della Relazione 2017, il Nucleo di Valutazione rinnova il suggerimento di mettere a punto una forma matriciale di definizione degli obiettivi 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) che in termini orizzontali (obiettivi).

Con riferimento all'assegnazione degli obiettivi alle strutture, il PIP presenta l'assegnazione in due parti diverse e non esplicitamente collegate tra loro. La prima, contenuta nel testo del Piano al capitolo 3, include la descrizione esaustiva di tutti gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e al Direttore Generale vicario, a ciascuna area, centro di servizio (afferente alla Direzione Generale), agli Uffici di staff afferenti alla Direzione Generale e alle strutture di supporto ai Dipartimenti, anch'esse afferenti alla Direzione Generale (tranne gli Uffici studenti e didattica dei Dipartimenti che afferiscono all'Area servizi allo studente). Non sono riportati in questa parte descrittiva i riferimenti agli indicatori globali di Ateneo che l'SMVP prevede nel processo di valutazione, elemento che potrebbe essere integrato per aumentare la chiarezza del documento. La seconda parte in cui sono riportate le informazioni relative agli obiettivi assegnati alle strutture è l'allegato A, in una formulazione leggermente differente rispetto al PIP 2017-2019.

Dall'allegato A si evincono le informazioni di dettaglio per ciascun obiettivo in termini di indicatore e target definiti nell'arco del triennio. In particolare, si riscontra che:

- sono assegnati obiettivi e target specifici fino al primo livello organizzativo - singoli Uffici - con almeno un obiettivo assegnato a tutti gli uffici, con l'esclusione di due, tra cui una è una Segreteria recentemente costituita. Non essendo disponibile nel PIP un elenco degli Uffici dell'Ateneo, la verifica di copertura qui citata è stata fatta a ritroso;*
- nelle schede non sono riportati i responsabili delle aree né degli uffici e non sono riportate informazioni sulla composizione degli stessi;*

- agli obiettivi assegnati a ciascuna struttura (v. elenco del paragrafo precedente) è assegnato un peso, nel caso in cui alla struttura stessa siano riferibili più di un obiettivo. Nei casi in cui la struttura è chiamata a contribuire a uno o più indicatori globali di Ateneo, è assegnato a questi un peso nell'allegato A, in coerenza con quanto previsto dal SMVP;

- sono riportate le collaborazioni tra diverse strutture al medesimo obiettivo, nel caso degli obiettivi trasversali, anche se con un formato di non immediata comprensione a un lettore esterno al processo di programmazione della performance dell'Ateneo.

La distinzione nel PIP 2018-2020 tra obiettivi di miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto è riportata nell'allegato A, laddove gli obiettivi di progetto sono individuati esplicitamente come tali e riconducibili a processi complessi come la reingegnerizzazione dei processi, l'attuazione dell'impianto di contabilità analitica. Con riferimento alla qualità della filiera obiettivi-indicatori-target, il Nucleo di Valutazione nota alcuni spazi di miglioramento:

- gli obiettivi non sono presentati con lo stesso livello di chiarezza e sintesi, a prescindere dalla complessità sottesa delle azioni richieste per la loro attuazione;

- gli indicatori appaiono in numero anche eccessivo per misurare il raggiungimento degli obiettivi ma non sono sempre adeguatamente formulati;

- i target sono coerenti ma non sempre sfidanti e le fonti di informazione necessarie per la misurazione degli obiettivi non sono facilmente accessibili.

In sintesi, come già riportato in occasione della validazione della performance 2017, il Nucleo invita l'amministrazione a riconsiderare il numero degli indicatori globali e a definirne meglio le metriche.

Il monitoraggio nel corso dell'anno degli obiettivi è riportato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo. Le fasi riportate sono le seguenti:

- assegnazione degli obiettivi alle strutture entro il mese di gennaio 2017;

- illustrazione degli obiettivi alle strutture e delle competenze organizzative entro il mese di febbraio 2017;

- monitoraggio su base trimestrale;

- verifica dei risultati attraverso un processo di autovalutazione e valutazione delle prestazioni entro il mese di marzo 2018.

Si prevede che il monitoraggio e la valutazione si realizzino attraverso colloqui individuali e di gruppo. La Relazione sulla performance 2017 riporta in modo sintetico la realizzazione dei passaggi sopra-riportati in termini di condivisione degli obiettivi con le strutture, monitoraggio e valutazione delle performance organizzative e individuali mentre nulla è inserito in fase progettuale nel PIP 2018-2020. Il Nucleo di Valutazione raccomanda che il PIP includa un riferimento al monitoraggio, senza ripetere quanto già previsto dal SMVP, esplicitando in che modo tale monitoraggio potrà influenzare la realizzazione degli obiettivi nel corso dell'anno e la stesura delle programmazioni successive.

Performance individuale

Nel PIP 2018-2020 è riportato in modo sintetico il coinvolgimento dei responsabili delle strutture nella definizione degli obiettivi attribuiti, compensando in parte quanto detto nella sezione relativa al processo di stesura del Piano. In aggiunta, sono riportate le medesime informazioni già presenti nel SMVP (scelta sulla quale ci si è già espressi nei precedenti paragrafi).

La relazione tra la misurazione della performance organizzativa, sui cui limiti ci si è espressi nella sezione precedente, e la valutazione della performance individuale dei responsabili si deduce dai pesi attribuiti ai vari obiettivi per ciascuna posizione organizzativa nel SMVP. La performance generale dell'Ateneo, misurata attraverso gli indicatori globali e la performance complessiva delle strutture afferenti, ha un peso del 60% del Direttore Generale e del 40% per i Dirigenti. Non è prevista per i titolari di incarichi e il resto del personale, che è valutato sulla base dei comportamenti e, nel primo caso, anche sugli obiettivi raggiunti, come di seguito:

- 20% con riferimento al risultato complessivo del dirigente di riferimento;

- 40% in relazione al raggiungimento degli obiettivi di area/individuali che ricadono nel settore di attività gestito dalla Divisione;

- 40% sulla base della valutazione dei comportamenti organizzativi.

Cambia anche, a seconda del livello, il peso complessivo delle performance dei servizi afferenti alla struttura, pari al 40% per il Direttore Generale, al 60% per i Dirigenti e al 20% per i titolari di incarichi.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo

L'attuale SMVP dell'Ateneo è stato adottato nel 2015 e parzialmente aggiornato su base annuale, sentito il Nucleo di Valutazione che ha proposto alcuni aggiustamenti, generalmente adottati dall'Ateneo. Nel corso dell'ultimo triennio, si sono modificate le caratteristiche organizzative dell'Ateneo, con la dotazione di nuove figure dirigenziali, ed è emersa la necessità di integrare meglio i vari ambiti e livelli di programmazione dell'Ateneo. Ai cambiamenti endogeni, si sono aggiunti quelli esogeni, prime fra tutte le novità introdotte dal d.lgs. 74/2017. Per il PIP 2019-2021, in occasione dell'aggiornamento annuale, il Nucleo di Valutazione auspica

un ripensamento sostanziale del SMVP in vigore con la finalità di integrare meglio alcuni degli elementi riportati qui e di seguito nella sezione 3:

- il percorso di formulazione del Piano e la partecipazione degli attori interni ed esterni;*
- l'integrazione dei vari ambiti e livelli della programmazione;*
- il chiarimento di come si provvede alla misurazione degli obiettivi organizzativi;*
- il funzionamento del sistema di monitoraggio, che vede coinvolto anche l'OIV.*





Università degli Studi di SIENA

[home](#)

[Valutazione del Sistema di Qualità](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance

2.1. Introduzione

Le modifiche apportate al D.lgs. n. 150/2009 per effetto delle disposizioni introdotte con il D.lgs. n. 74/2017 hanno comportato un significativo consolidamento del ruolo dei Nuclei di Valutazione in merito al processo di valutazione della performance degli Atenei, con l'attribuzione di nuovi poteri e responsabilità.

Tra le novità principali previste dal rinnovato quadro normativo, occorre ricordare anzitutto che il rispetto delle norme in tema di valutazione costituisce la condizione necessaria per l'erogazione di premi e rileva altresì ai fini delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali (art. 1, comma 1, lett. b del D.lgs. n. 74/2017). Per contro, la valutazione negativa delle performance assume rilievo specifico ai fini della responsabilità dirigenziale e, in casi determinati, anche ai fini disciplinari.

Si prevede inoltre che il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) debba essere aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'organismo indipendente di valutazione (così testualmente l'art. 5, comma 1, lett. a del medesimo decreto). Ulteriori profili innovativi riguardano l'introduzione, oltre agli obiettivi specifici di ogni amministrazione, della categoria degli obiettivi generali, che identificano le priorità in termini di attività delle pubbliche amministrazioni in coerenza con le politiche nazionali, definiti tenendo conto del comparto di contrattazione collettiva di appartenenza; nonché l'assegnazione di un ruolo attivo ai cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, attraverso la definizione di sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi.

Infine – e questa è la novità più rilevante sotto l'aspetto procedimentale – si è previsto l'accorpamento in un'unica scadenza, fissata al 30 giugno, della pubblicazione della Relazione annuale sulla Performance e della relativa validazione da parte del Nucleo (art. 8, comma 1, lett. c).

Al riguardo, coerentemente con le linee guida emanate dall'ANVUR che prevedono una sezione facoltativa relativa alle "argomentazioni sulla validazione della Relazione", il NdV dell'Università di Siena ha ritenuto opportuno condividere le argomentazioni a supporto della scelta operata in merito alla validazione.

2.2. Sintesi del processo di definizione della Relazione sulla performance

In termini generali, la Relazione annuale sulla Performance ha come obiettivo primario quello di dare evidenza, a consuntivo con riferimento all'anno precedente, ai risultati organizzativi e individuali conseguiti rispetto ai target programmati e alle risorse impiegate (art. 10, comma 1, lett. b) del D.lgs. n. 150/2009). La valutazione avviene tenendo conto altresì dei risultati generali ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso.

In coerenza con il quadro normativo appena richiamato, essa costituisce lo strumento essenziale con il quale l'Ateneo senese è chiamato ad illustrare ai cittadini ed agli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi programmati nel Piano integrato della Performance per l'anno 2017 a fronte delle risorse impiegate, concludendo così il ciclo di gestione della performance.

Al riguardo, si ricorda che la declinazione delle linee di indirizzo che governano la definizione degli obiettivi e piani strategici dell'Ateneo, nonché l'assegnazione degli obiettivi operativi al Direttore generale, spettano al Consiglio di Amministrazione, mediante la programmazione strategica triennale e, appunto, il piano integrato della performance.

In merito alla definizione puntuale degli obiettivi operativi dei dirigenti e del personale si rende peraltro necessaria una precisazione: solitamente, si tratta di una competenza riservata al Direttore Generale che, coerentemente con le linee guida ricevute dal C.d.A., procede all'assegnazione degli obiettivi operativi ai dirigenti e al personale di cui è superiore gerarchico, così poi procedendo a cascata. Invero, la scelta dell'Università di Siena è stata in parte diversa, in quanto si è preferito individuare nel Piano della performance, sottoposto a deliberazione del C.d.A., anche gli obiettivi del Direttore Generale vicario e quelli delle Aree, delle Segreterie amministrative dei Dipartimenti, degli Uffici studenti e didattica, dei Presidi, di alcuni uffici di staff della Direzione generale.

Per completezza, si deve infine ricordare come il 2017 abbia rappresentato un anno di transizione in quanto, come già riportato nella precedente sezione, a seguito del pensionamento del Direttore generale, l'Ateneo ha

dapprima emanato l'avviso per l'incarico di Direttore Generale (D.R. n. 984/2017 – prot. n. 90645 del 04.08.2017), individuando un nuovo soggetto cui affidare l'incarico. Questi ha però rinunciato all'incarico e, conseguentemente, il Vicario è stato nominato Direttore Generale reggente a partire dal 14 novembre 2017 (e fino all'8 aprile 2018).

2.3. Analisi della Relazione sulla Performance

In considerazione delle nuove tempistiche previste dal D.lgs. n. 74/2017, la Relazione sulla Performance 2017 è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione dell'Università di Siena nella seduta del 22 giugno 2018 ed è stata trasmessa in pari data al Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo ha svolto l'attività di validazione della Relazione attenendosi a quanto indicato dalle nuove disposizioni, che condizionano la validazione da parte dell'OIV alla circostanza che la relazione sia stata redatta "in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali".

A tal fine, la Relazione è stata tempestivamente pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Ateneo, nella quale sono rinvenibili anche i principali documenti di cui si è tenuto conto per la redazione della Relazione, tra i quali:

- Piano integrato della performance 2017/2019 e 2018/2020;
- Bilancio di esercizio 2017 (comprensivo della relazione del Rettore, della nota integrativa, dei documenti contabili e degli allegati – delibera del C.d.A. del 20.04.2018);
- Relazione sulle attività di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico (redatta ai sensi dell'art. 3-quater, del d.l. n. 180/2008, convertito con modifiche dalla legge n. 1/2009);
- Relazione del Rettore in occasione dell'inaugurazione del 777° anno accademico (25.11.2017);
- Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016/2018.

In vista dell'attività di validazione, la Relazione sulla Performance 2017 è stata illustrata al Presidente del Nucleo dalla responsabile dell'Ufficio Programmazione, organizzazione e valutazione, alla presenza del Direttore Generale, del Direttore Generale Vicario e della responsabile del Servizio di supporto al NdV.

Con la presentazione della Relazione, inoltre, deve intendersi adempiuta anche la presentazione da parte del Direttore Generale di una "relazione sull'attività svolta e sui risultati raggiunti" (in proposito, si veda quanto a suo tempo deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 31.07.2015). Avendo l'Ateneo adottato questa linea, in sede di validazione della Relazione sulla Performance, il NdV è stato dunque chiamato anche alla valutazione della Direzione Generale, così come previsto dall'art. 14, comma 4, lett. e) del d.lgs. n. 150/2009, in base al quale il Nucleo propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione agli stessi dei premi di cui al Titolo III del medesimo decreto.

Venendo al merito della Relazione, il Nucleo ha ritenuto anzitutto di esprimere un forte apprezzamento per la tempistica del ciclo di gestione della performance per il 2017 e per la contestuale attivazione di un percorso di monitoraggio in itinere.

Altrettanto apprezzabile è poi la redazione di un executive summary della Relazione, così come la produzione di documenti in allegato a quest'ultima, in modo da garantire al contempo l'immediatezza, la fruibilità e la completezza delle informazioni. Per dar corpo a queste fondamentali esigenze di informazione, peraltro, il Nucleo ha invitato l'amministrazione a rendere disponibili anche sul sito istituzionale dell'Ateneo tutti i documenti prodotti, oltre che il file della sola Relazione.

Come rilevato dal Nucleo in sede di validazione, l'assegnazione degli obiettivi per il 2017 è risultata sostanzialmente prossima alla copertura totale delle unità operative, con le sole eccezioni rappresentate da alcune strutture (11, per la precisione), che non hanno target propri in quanto gli obiettivi vengono loro attribuiti dalla divisione di appartenenza; e dall'obiettivo "Anticorruzione e Trasparenza", comune a tutte le strutture di Ateneo. Tale situazione è ulteriormente migliorata con il PIP 2018–2020, nel quale, come detto nella precedente sezione 1, sono solo 2 le unità operative alle quali non è assegnato un obiettivo.

Tra i punti essenziali che emergono dalla Relazione, il Nucleo ha ritenuto di sottolineare i seguenti.

La Relazione evidenzia anzitutto con chiarezza la necessità di costruire un cruscotto direzionale, che consenta la rilevazione dei risultati a livello centralizzato, al fine di semplificare e accelerare la raccolta dei dati e consentire un miglioramento nell'identificazione dei target, degli indicatori e della qualità del monitoraggio in itinere.

Particolare enfasi viene poi posta sulle attività di gestione del rischio e di monitoraggio della trasparenza. Si tratta di aspetti fondamentali, sui quali la Relazione si sofferma opportunamente, segnalando le criticità che permangono in ordine agli obblighi di pubblicazione, ai ritardi nella mappatura dei processi e delle segnalazioni avvenute, e dando conto altresì della emersione di una nuova area di rischio, relativa alla gestione dei dati personali.

La Relazione insiste poi sulle attuali carenze del sistema informativo dell'Ateneo e sul relativo impatto sulla gestione contabile e degli spazi, tutte aree cruciali di miglioramento per l'Università di Siena, da porre sotto specifica attenzione nei prossimi cicli di gestione della performance.

La Relazione sulla performance 2017 dedica una specifica sezione agli "Obiettivi e piani operativi", nella quale sono riportati, per i vari obiettivi, la metodologia e la sintesi dei risultati conseguiti. Nell'ambito di tale sezione è inserita altresì la valutazione del Direttore Generale, oggetto di specifica approvazione da parte del Nucleo di Valutazione.

Sulla base dell'attuale SMVP, come accennato in precedenza, la performance del Direttore Generale viene

determinata tenendo conto dei seguenti indicatori:

- a) per il 40%, in base ai risultati conseguiti in relazione a obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
- b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrative gestionali di Ateneo, con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi assegnati all'insieme delle aree dirigenziali e delle divisioni, quando queste siano poste in posizione di staff rispetto alla Direzione generale;
- c) per il 30%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla Gestione;
- d) per il 5% sulla base dell'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla Didattica;
- e) per un altro 5%, sulla base dell'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla Ricerca.

Per completezza, giova altresì rammentare che per il Direttore Generale il sistema di valutazione adottato non prevede una componente legata alla valutazione degli aspetti comportamentali e che la quota del premio variabile da attribuire allo stesso, calcolando la media ponderata della percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi, può arrivare ad un massimo del 20% del trattamento economico complessivo.

Tutto ciò premesso, gli obiettivi assegnati al Direttore Generale per il 2017, con riferimento alle diverse aree di performance appena richiamate, erano complessivamente 7. La valutazione complessiva della Direzione Generale per il 2017 è pari a 83,75: le informazioni relative al raggiungimento dei diversi obiettivi sono compiutamente indicate nella Relazione, alla quale si fa dunque rinvio per ulteriori dettagli (v. paragrafo 4.4.3). In questa sede, tuttavia, vale la pena soffermarsi e svolgere qualche considerazione su alcuni degli obiettivi specifici.

In primo luogo, si segnala che l'obiettivo n. 1 ("Implementare la lean organization" al fine di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa) risulta non conseguito (conseguimento obiettivo: 0%). Nello specifico, ciò è dovuto agli avvicendamenti e al mutamento gestionale del vertice dell'Ateneo, nel senso che si è ritenuto di non accelerare le tempistiche di redazione del capitolato di gara, al fine di consentire al Direttore Generale subentrante di avere piena contezza del progetto, la cui proiezione temporale impegna l'Ateneo per l'intero triennio 2017/19.

Quanto all'obiettivo n. 2 ("Recupero dei crediti nei confronti del Ministero della sanità per l'anticipo delle borse delle scuole di specializzazione mediche"), la percentuale di conseguimento è stata pari al 78%. In proposito, si ricorda che nel mese di dicembre 2017 sono stati erogati i saldi relativi agli anni accademici 2011/2012 e 2012/2013, per un totale di euro 4.856.410,03, per una percentuale di riscossione pari, appunto, al 78% (per ulteriori dettagli, si rinvia alla Relazione).





Università degli Studi di SIENA

[home](#)

[Valutazione del Sistema di Qualità](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

3. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs 74/2017

Come già notato, la riforma del D.lgs. n. 150/2009 ha portato all'introduzione di alcune novità di particolare rilievo. Coerentemente con le linee guida emanate dall'ANVUR - che prevedono una sezione facoltativa relativa alle modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.lgs. n. 74/2017 - il NdV dell'Università di Siena ritiene opportuno svolgere alcune considerazioni su questi aspetti, con particolare riguardo all'aggiornamento annuale del SMVP e al coinvolgimento degli utenti e dei cittadini ai fini della valutazione della performance.

Relativamente al primo punto, si ricorda che il SMVP dell'Università di Siena è stato adottato nel 2015 ed è stato in seguito sottoposto ad aggiornamenti su base annuale, recependo le proposte di aggiustamento via via formulate dal Nucleo di Valutazione. In particolare, nell'ultimo triennio è emersa la necessità di integrare meglio i vari ambiti e livelli di programmazione, anche in funzione del rinnovato assetto organizzativo dell'Ateneo, che si è finalmente dotato di nuove figure dirigenziali. A ciò deve ora aggiungersi la previsione puntuale dell'art. 5, comma 1, lett. a) del D.lgs. n. 74/2017, secondo la quale il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance va aggiornato annualmente "previo parere vincolante" dell'organismo indipendente di valutazione. Il confronto su questo tema potrà essere svolto utilmente nei mesi che ci separano dalla definizione del nuovo Piano integrato della Performance, che dovrà parimenti essere comunque entro il mese di gennaio 2019. Per il nuovo PIP, in occasione dell'aggiornamento annuale, il Nucleo di Valutazione auspica sin d'ora un ripensamento sostanziale del SMVP in vigore con la finalità di integrare al meglio i vari ambiti e livelli della programmazione.

Il Nucleo suggerisce, in particolare, di riconsiderare il numero degli indicatori globali (presenti nella Relazione, pagg. 33-40), attualmente eccessivo, procedendo altresì a una rimodulazione degli indicatori riferiti alla performance e alla gestione. Si suggerisce inoltre di rivedere la pesatura adottata nel presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in modo da prevedere che, nella valutazione complessiva dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzative venga attribuito un peso prevalente agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Il Nucleo suggerisce, inoltre, che l'SMVP chiarisca come si provvede alla misurazione degli obiettivi strategici e organizzativi, al monitoraggio degli obiettivi in corso d'anno, con i relativi criteri di eventuale adeguamento dei target prefissati, e le modalità di partecipazione dell'OIV. Infine, si chiede che includa una sintesi del percorso previsto per la formulazione del Piano, faciliti l'integrazione dei vari processi di programmazione dell'Ateneo. In ogni caso, considerando che la revisione del SMVP sarà poi propedeutica alla revisione della struttura del PIP 2019-2021, il Nucleo di Valutazione si rende sin d'ora disponibile a fornire in itinere un contributo fattivo al processo di revisione.

Quanto al secondo punto, il Nucleo ricorda come, alla luce delle novità introdotte con il D.lgs. n. 74/2017, la garanzia dell'ascolto sistematico delle rilevazioni degli utenti, tanto interni quanto esterni, sia di competenza dell'organismo indipendente di valutazione. In tal senso depono l'art. 5, comma 1, lett. c) del decreto appena citato, che ai fini della valutazione della performance assegna un ruolo attivo ai cittadini e agli utenti in genere, mediante la definizione di sistemi di rilevamento della soddisfazione rispetto alla qualità dei servizi resi dall'Ateneo.

Per far fronte a questa esigenza, il Nucleo ritiene opportuno richiamare l'attenzione sugli strumenti già in uso per raccogliere le opinioni dei principali portatori di interesse: i questionari di valutazione delle opinioni degli studenti, le consultazioni con le imprese per l'attivazione di nuovi Corsi di Studio e gli altri strumenti previsti dal sistema AVA. Occorrerà fare ricorso a ulteriori strumenti e meccanismi di rilevazione differenziati, in una prospettiva temporale ciclica, per tipo di destinatario, o per metodo di rilevazione.

