

# Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

**Nucleo di Valutazione dell'Università di Bologna**

**Approvata il 28 giugno 2018**

**Il Nucleo di Valutazione di Ateneo** dell'Università di Bologna è composto da:

Prof. Muzio Gola, Politecnico di Torino, presidente

Prof. Achille Basile, Università degli Studi di Napoli "Federico II"

Prof. Carlo Arrigo Umiltà, Professore Emerito – Università di Padova

Prof.ssa Arjuna Tuzzi, Università degli Studi di Padova

Sig. Giuseppe Pari, Rappresentante del Consiglio degli Studenti

I documenti prodotti dal Nucleo sono reperibili nel sito INTERNET

<http://www.unibo.it/nucleodivalutazione/default.aspx>

E-mail: [nucleovalutazione@unibo.it](mailto:nucleovalutazione@unibo.it)

Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione

Tel. 051-2099753 – fax 051-2086040

## Contesto normativo fino all'applicazione del d.lgs. 74/2017

Questa Relazione è redatta in base all'art. 2 comma 1 lettera r) della Legge 240/2010 secondo cui il Nucleo di Valutazione deve svolgere, “[... ] in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (cfr. dell'Organismo indipendente di valutazione della performance), relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.”

Nell'aprile 2013 la CIVIT pubblicava la delibera numero 23/2013: “Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009)” in cui in premessa si dava conto che [...] *per le università, nell'attesa dell'adozione, ai sensi dell'art. 13, comma 12 del D.Lgs. n. 150/2009, del DPCM auspicato congiuntamente dalla CIVIT e dall'ANVUR, si ricorda che la Commissione si è già espressa, con delibera n. 9/2010, sulla possibile attribuzione delle funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ai Nuclei di Valutazione.*

In seguito alla prima fase di lavoro dell'ANVUR sul tema della valutazione della performance (2013-15), con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015, il Consiglio Direttivo ha approvato in via definitiva due distinti documenti di indirizzo rivolti alle università statali e agli EPR.

Nelle Linee Guida citate si fa riferimento all'indirizzo delle attività di valutazione dei Nuclei nella funzione di OIV ai compiti dei Nuclei e di cui si riporta l'intera sezione: [...]

*Il quadro normativo che presiede ai Nuclei di valutazione (funzioni, composizione, operatività) è stato modificato con stratificazioni successive, che rendono necessaria una loro ridefinizione funzionale. Questa esigenza si è accentuata in seguito alla messa in cantiere delle diverse attività di valutazione, in particolare:*

*- la normativa AVA attribuisce ai Presidi della qualità il ruolo di supervisione e supporto all'implementazione della quality assurance negli atenei, delegando ai Nuclei una funzione valutativa indipendente a favore di una crescita della cultura della qualità e di soggetto periferico di un sistema di valutazione nazionale che fa capo all'ANVUR;*

*- la messa in campo di procedure di valutazione (VQR, AVA, Terza Missione, dottorati, ecc.) che implicano un rapporto diretto tra ANVUR e amministrazione con una progressiva perdita del ruolo tradizionale dei Nuclei nella gestione dei flussi informativi, ormai governati efficacemente dagli uffici di ateneo.*

*In conformità con il ruolo di indirizzo sulle attività valutative dei Nuclei che la legge assegna all'ANVUR, con le presenti Linee Guida l'Agenzia intende definire i requisiti minimi relativi alla loro funzione di OIV, rimandando ad altri documenti le direttive relative agli altri compiti valutativi.*

[...]

*Al fine di completare la propria funzione di valutazione il Nucleo:*

- *supervisiona l'attività di rilevazione del benessere organizzativo, eventualmente impostando un piano di audit concordato con il Direttore Generale, che stimoli le strutture organizzative interne a verifiche periodiche sullo stato di attuazione del Piano Integrato;*
- *collabora in modo costruttivo con i revisori dei conti per un raccordo con gli altri sistemi di controllo in vigore nell'ateneo;*
- *presenzia laddove possibile e opportuno alle riunioni nelle quali è effettuata la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi, al fine della redazione della Relazione e della revisione del Piano Integrato dell'anno successivo;*
- *tiene regolarmente i contatti con ANVUR e qualora lo ritenga opportuno, condivide con essa situazioni critiche, impreviste o ingovernabili che possono prevedere eventualmente visite in tempi brevi da parte dell'Agenzia;*
- *partecipa alle occasioni di formazione e confronto tra pari proposte dall'ANVUR;*
- *valuta il funzionamento complessivo del sistema di valutazione del ciclo della performance, rendicontando tale attività in modo integrato all'interno della Relazione dei Nuclei prevista dal D.lgs. 14/2012, art.14;*
- *valida la Relazione della Performance come previsto dal D.lgs. 150/09 secondo le modalità che ritiene più adeguate al contesto (l'ANVUR anche in questo caso si riserva di proporre ai Nuclei-OIV un format standard di validazione dopo un'analisi dei documenti pervenuti a conclusione del primo anno sperimentale).*

*Al fine di realizzare questi compiti è opportuno che, nel rispetto dell'autonomia degli atenei, una parte dei componenti dei Nuclei sia in possesso almeno in parte delle seguenti competenze:*

- *background accademico in discipline strettamente inerenti il management e la valutazione di sistemi organizzativi complessi;*
- *esperienza professionale nell'implementazione di sistemi di rilevazione, monitoraggio, controllo della performance organizzativa o nella gestione della qualità in grandi organizzazioni pubbliche o private;*
- *esperienza professionale nella direzione di grandi organizzazioni pubbliche o private;*
- *rispondenza a profili giuridici pertinenti rispetto alle tematiche di performance, trasparenza e anticorruzione;*
- *esclusione, salvo casi eccezionali, di docenti o ex-docenti provenienti dallo stesso ateneo.*

*Per istituire un efficace coordinamento con le attività valutative, l'ANVUR guarda con favore un processo di professionalizzazione e specializzazione della funzione di OIV all'interno dei Nuclei, incoraggiando l'esercizio di tale funzione in più di una università, anche allo scopo di agevolare il trasferimento di buone pratiche.*

Infine il d. lgs. 74/2017 contenente modifiche al d. lgs. 150/2009, in attuazione dell'art. 17, comma 1, lettera r) della legge 7 agosto 2015, n.124, stabilisce che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR è svolto dall'ANVUR, nel rispetto dei principi del decreto (art.10, comma 1, lettera h).

L'ANVUR, dopo aver già reso pubblico nel luglio 2017 il punto sull'aggiornamento della normativa, ha pubblicato nel dicembre 2017 una nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018 (approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR il 20/12/2017), a distanza di due anni dalla diffusione da parte dell'ANVUR delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance, in ottemperanza a quanto previsto dal d.lgs. n.150/2009, come modificato dal d.lgs. 74/2017 (art.13, c.12), che attribuisce all'ANVUR un ruolo di coordinamento del sistema nazionale di valutazione della performance per università statali e enti di ricerca vigilati dal MIUR (EPR), nel rispetto dei principi contenuti nel decreto e in piena sinergia con il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP). Nel corso di questi due anni, diversi fattori di contesto sono mutati, anche per effetto dell'attività svolta dall'Agenzia su questo specifico ambito valutativo. Oltre all'entrata in vigore del citato d.lgs. n.74/2017 va segnalato il recente aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) emanato dall'ANAC (determinazione n.1208 del 22/11/2017). Tuttavia, le Linee Guida del 2015 rimangono sostanzialmente in vigore anche per l'anno 2018, arricchite da alcune precisazioni in continuità con il lavoro svolto fin qui dall'Agenzia, volto a integrare la pianificazione della performance con quella delle attività istituzionali degli atenei e degli EPR (ricerca, didattica, terza missione). Il documento si concentra su cinque novità introdotte dal d.lgs. n.74/2017 in merito alla disciplina della performance, rispetto alle quali l'Agenzia ritiene opportuno fornire dei chiarimenti e degli indirizzi specifici. In un sesto punto si ricordano le recenti indicazioni dell'ANAC, relative al piano finalizzato alla prevenzione del rischio corruttivo (PTPC).

Tra gli indirizzi per l'anno 2018 si mette in evidenza:

*1) Obiettivi generali e specifici*

[...]

*2) Revisione annuale del SMVP e parere vincolante del NdV*

Secondo quanto previsto dall'art.7, c.1, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV), nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Tuttavia, diversi atenei ed EPR hanno di recente revisionato i propri SMVP, proprio in seguito all'emanazione delle Linee Guida dell'ANVUR o di conseguenza ai suggerimenti trasmessi dall'Agenzia all'interno dei [documenti di feedback sui Piani Integrati](#), inviati ai direttori generali nel corso del 2017. Per il 2018 le università e gli EPR che ritengono di essersi dotate di un documento sufficientemente aggiornato dovranno semplicemente avanzare una richiesta di parere al NdV-OIV, in modo tale che l'organo valutativo possa esprimere le proprie considerazioni in un atto formale. L'ANVUR invita comunque a riflettere sull'opportunità di revisionare il SMVP, interpretandolo come un documento più dinamico rispetto al passato (proprio perché soggetto ad aggiornamenti continui) e adattandolo dunque al momento e al contesto specifico. Si suggerisce a tal proposito di descrivere brevemente nella premessa del nuovo SMVP la visione del sistema a cui l'amministrazione aspira (magari su un arco temporale più ampio), motivando opportunamente l'impianto

metodologico adottato per il 2018, in modo tale che risulti chiaramente il percorso graduale intrapreso. In particolare l'Agencia invita le amministrazioni a riflettere sui temi critici che saranno presentati nell'ultimo paragrafo del presente documento. Quanto alla tempistica, a rigore il SMVP dovrebbe essere aggiornato con un ragionevole margine di anticipo rispetto all'emanazione del Piano Integrato, vale a dire prima dell'inizio del processo che porta a una sua coerente definizione. Tuttavia nel 2018, per la prima applicazione della nuova disciplina, i due documenti potranno essere deliberati e pubblicati contemporaneamente. Non è invece ammissibile l'emanazione del Piano senza che sia in vigore un SMVP approvato con parere vincolante del NdV-OIV.

### *3) Scadenze, ritardi e rimodulazioni*

Un'ulteriore novità nel d.lgs. n.150/2009 novellato consiste nell'anticipazione al 30 giugno della validazione della Relazione sulla Performance, che risulterà pertanto a essa coincidente. Ciò comporta che nel SMVP siano definiti tempi di monitoraggio verosimili (per le risorse dedicate, per i sistemi informatici disponibili ecc.), sia da parte dell'amministrazione che del NdV-OIV, in modo tale che quest'ultimo sia in condizione di validare la Relazione in anticipo rispetto al passato. A tal proposito l'ANVUR ribadisce l'indirizzo espresso nelle Linee Guida del 2015 considerando cogenti le sole scadenze previste dalla legge e dunque, ancora per il 2018, esclusivamente il 31 gennaio per il Piano e il 30 giugno per la Relazione, con l'unica differenza che quest'ultima dev'essere già validata dal NdV (non sono previste cioè né scadenze né template prefissati per i monitoraggi intermedi, che vanno semplicemente rendicontati in sede di Relazione). [...]

### *4) Utenti e cittadini*

Sul piano valutativo una delle novità più interessanti della nuova disciplina sulla performance riguarda l'ingresso ufficiale di cittadini e utenti tra i soggetti protagonisti della valutazione. L'ANVUR ha già sottolineato nella propria nota di luglio 2017 come il comparto universitario sia in evidente anticipo rispetto a tale previsione, contemplando ormai da molti anni l'ascolto sistematico degli studenti. Nei mesi scorsi l'Agencia ha lavorato a un processo di revisione dei questionari standardizzati da somministrare agli studenti, che sarà presentato agli atenei prossimamente. Per non gravare le università di ulteriori rilevazioni, sono stati individuati degli item tra quelli previsti dai questionari che possono essere utilizzati dai NdV per avere una misura dello stato di soddisfazione su servizi offerti esclusivamente o parzialmente dal personale tecnico amministrativo. Anche in questo caso si suggerisce di interpretare quanto previsto dagli art. 7, c.2, lett. c) e art.19-bis, c.1-2) in un'ottica pluriennale, dal momento in cui i risultati della rilevazione dell'opinione degli utenti – che devono essere considerati per la valutazione delle performance organizzative – vanno pubblicati (e dunque raccolti) ogni anno sul sito dell'amministrazione. In altri termini, la customer satisfaction, già ampiamente diffusa tra gli atenei italiani, non deve essere intesa come lo strumento esclusivo di rilevazione dell'opinione degli utenti, ma al contrario le amministrazioni, su incalzò del NdV-OIV, sono invitate a differenziare (all'occorrenza e in conformità con le risorse disponibili) i metodi e gli strumenti di rilevazione utilizzati, in una prospettiva ciclica. [...]

### *5) Il nuovo ruolo del NdV-OIV*

Dai punti precedenti emerge con grande evidenza il ruolo nuovo del NdV-OIV, che risulta particolarmente rafforzato nella sua attività valutativa, a partire dal parere vincolante sul SMVP. Quanto alla validazione della Relazione sulla performance, già dal 2018 i NdV-OIV sono chiamati a sintetizzare una pluralità di informazioni provenienti da molteplici fonti, ivi comprese le valutazioni svolte da ANVUR (art. 14, c.4-bis). L'Agenzia sin dal 2015 ha intrapreso una serie di iniziative di confronto con i NdV-OIV e sta dedicando negli ultimi mesi un'attenzione crescente non solo alle loro attività (con particolare riferimento al ricco bagaglio informativo rappresentato dalle Relazioni annuali), ma anche alle strutture di supporto messe loro a disposizione dalle amministrazioni. Essendo organi composti prevalentemente da soggetti esterni (nel caso degli atenei) ovvero organismi indipendenti dall'amministrazione (nel caso degli EPR), i NdV-OIV per definizione non possono garantire una presenza continuativa all'interno dell'ente per cui prestano servizio, a fronte di un impegno che è invece sempre più gravoso. Per questa ragione la composizione quantitativa e qualitativa della struttura tecnica permanente (STP) diventa una scelta strategica per mettere in condizione il NdV-OIV di svolgere il proprio compito valutativo e contribuire in tal modo al miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione della performance. La valorizzazione del lavoro dei NdV-OIV, pertanto, insegue un'idea innovativa di gestione del sistema nazionale di valutazione del comparto università e ricerca (recentemente riconosciuta anche dalla Corte dei Conti), che è al tempo stesso condizione necessaria per aprire la nuova fase di indirizzo dell'ANVUR (di cui si dirà più avanti nell'ultimo capoverso).

### *6) Integrazione anticorruzione e trasparenza*

Recentemente l'ANAC ha aggiornato il PNA in cui afferma che «l'esigenza di coordinare e di integrare, per alcuni aspetti, il Piano triennale della prevenzione, della corruzione e della trasparenza e il Piano della performance, è stata sottolineata in diverse norme dal legislatore e anche da ANAC» (pag. 7). Tuttavia, «l'Autorità ritiene che la necessità di ottimizzare le analisi e i dati a disposizione delle amministrazioni non può condurre ad un'unificazione tout-court degli strumenti programmatori, stanti le diverse finalità e le diverse responsabilità connesse». Nella sezione del Piano Nazionale dedicata specificatamente alle università e agli EPR, l'ANAC chiede quindi di distinguere i due piani triennali (pag.50), quello Integrato (della performance) e quello finalizzato alla prevenzione del rischio corruttivo (PTPC). A riguardo l'ANVUR, coerentemente con quanto affermato nelle Linee Guida del 2015, invita gli atenei e gli EPR ad attenersi alle disposizioni ANAC in ambito anticorruzione e trasparenza, suggerendo di mantenere comunque la denominazione del documento e la visione "integrata" che, a tendere, andrà rafforzandosi con le politiche per l'assicurazione della qualità, con la programmazione strategica e con il bilancio. Si invitano, inoltre, le amministrazioni a continuare a contemplare gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza nel Piano Integrato, ma soprattutto a utilizzare la mappatura dei processi realizzata per la prevenzione del rischio corruttivo anche ai fini di una migliore pianificazione della performance (prevedendo di conseguenza obiettivi trasversali alle strutture organizzative dell'ateneo o dell'EPR).

## Le Linee Guida ANVUR Nuclei 2018: Valutazione della performance

La relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni va redatta prendendo in considerazione quanto suggerito dall'ANVUR nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance<sup>1</sup>, pubblicate nel luglio 2015.

Sulla base di tutto il materiale l'ANVUR introduce due sezioni facoltative accanto a quella sul funzionamento complessivo prevista dalla norma.

La Relazione per il 2018 si struttura pertanto sui seguenti argomenti:

informativo raccolto, analizzato e condiviso in questi ultimi 3 anni, per il 2018

- 1. funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance;*
- 2. argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance (facoltativa);*
- 3. modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal **D.Lgs 74/2017**, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della performance (facoltativa).*

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

In merito al funzionamento complessivo del sistema di valutazione, l'ANVUR chiede ai NdV di illustrare gli sviluppi registrati nell'ateneo rispetto all'anno precedente, facendo riferimento – ove possibile – alle osservazioni trasmesse da ANVUR mediante il documento di feedback. In particolare, i NdV possono soffermarsi sui 3 argomenti qui di seguito elencati, fornendo in tal modo il proprio contributo agli approfondimenti su cui l'Agenzia è attualmente impegnata:

- Integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio;
- Declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri);
- Qualità della “filiera” obiettivi-indicatori-target3.

Per dare continuità e attenzione agli aspetti sottolineati nei feedback e agevolare un'analisi dei Piani Integrati 2018-20 fondata sulla stessa struttura concettuale, il NdV può utilizzare la griglia di lettura allegata alle presenti Linee Guida (**S4 - Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance**), che discende direttamente da quella utilizzata dall'Agenzia nel biennio precedente.

---

<sup>1</sup> <http://www.anvur.org/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>



## S4 – Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

La scheda è stata elaborata a partire dal modello utilizzato dall'ANVUR per la redazione dei documenti di feedback sui Piani Integrati 2016-2018 e 2017-2019, opportunamente modificata anche alla luce delle più recenti modifiche normative e del materiale presentato da ANVUR durante le giornate di incontro con i NdV di febbraio 2018.

In particolare, i punti di attenzione in grassetto si riferiscono ai 3 temi che appaiono cruciali per il miglioramento complessivo del sistema di gestione della performance, già indicati nella *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018*, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR il 20/12/2017.

Dimensione di analisi/Punti di attenzione

### 1. Processo di definizione del Piano

1.1 Quali soggetti (interni e/o esterni) sono stati coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano? Con quali modalità?

1.2 A quali altri documenti di programmazione o analisi sono correlati i contenuti del Piano? (es.: Programma di mandato, Piano Strategico, Programmazione Triennale MIUR, Relazione di accompagnamento al Bilancio consuntivo; Bilancio Previsionale; Indagini di contesto, indagini sul clima o sul benessere organizzativo, customer satisfaction, ecc.)

**1.3 L'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP su cui il NdV ha espresso il proprio parere?**

### 2. Integrazione con le strategie

2.1 Vi è una sezione nel Piano in cui vengono descritte le strategie generali dell'Ateneo? Se sì, sono indicati degli obiettivi strategici corredati da indicatori e target?

2.2 Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale?

**2.3 In che modalità la pianificazione strategica è stata declinata a livello di (o è stata costruita partendo dalle) strutture decentrate (Dipartimenti, Centri, Scuole, ecc.)?**

### 3. Integrazione con il ciclo di bilancio

3.1 Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)?

3.2 Vi è collegamento esplicito tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance? Se sì, fino a che livello? (Direzione generale, dirigenti e direttori di dipartimento, responsabili di ufficio)

3.3 Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli?

3.4 Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica?

### 4. Pianificazione della performance organizzativa

4.1 Il concetto di performance organizzativa nel Piano viene inteso come performance di ateneo (istituzionale), performance di struttura o in entrambi i modi? In quest'ultimo caso, è chiara la distinzione tra i due livelli, anche in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi?

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

4.3 Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture? Se sì:

4.3.1 il numero di schede è coerente con il numero di strutture effettivamente operative indicate nell'organigramma o nel regolamento di organizzazione e funzionamento? (Fino a che livello sono presenti delle schede - Direzioni, Aree, UO ecc.?)

4.3.2 è indicato il nominativo del responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio?

**4.3.3 è prevista un'articolazione del Piano a livello di strutture decentrate?**

4.3.4 le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono in modo esaustivo gli obiettivi?

4.3.5 nel caso di una pluralità di obiettivi è indicato il peso di ciascuno di essi sulla performance complessiva della struttura?

4.3.6 è indicato il contributo di altre strutture per il perseguimento dei singoli obiettivi (obiettivi trasversali)? Se sì, sono coerentemente presenti i medesimi obiettivi nelle schede delle altre strutture interessate?

4.4 Vi è una distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto? Se sì, per i primi è indicata il valore di partenza che si intende migliorare (la baseline)?

4.5 La "filiera" obiettivi-indicatori-target è di buona qualità?

In particolare:

4.5.1 gli obiettivi sono espressi in modo chiaro e sintetico?

4.5.2 gli indicatori – siano essi qualitativi o quantitativi – sono adeguati (in numero e in formulazione) a misurare l'obiettivo cui si riferiscono?

4.5.3 i target sono coerenti con gli indicatori e sono sfidanti rispetto agli obiettivi?

4.5.4 le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obiettivi sono facilmente accessibili e riscontrabili?

4.6 Sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il NdV secondo quanto disciplinato dall'art. 6 novellato del D.Lgs 150/09? Tale tempistica è indicata esplicitamente nel SMVP?

## 5. Performance individuale

5.1 Che relazione c'è tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili? È la stessa per Direttore Generale, per i dirigenti e per i responsabili di posizione organizzativa?

5.2 I criteri di valutazione della performance individuali sono chiaramente indicati nel SMVP?

Di seguito le risposte ai quesiti sopra indicati.

### 1. Processo di definizione del Piano

1.1 La realizzazione del Piano Integrato è strettamente connessa al processo di pianificazione strategica.

Nella definizione di obiettivi e indicatori del Piano Strategico l'Ateneo ha coinvolto una pluralità di soggetti interni ed esterni. Punto di partenza del processo di pianificazione è stata un'attenta analisi di posizionamento che ha riscontrato come l'Ateneo viene valutato dalle principali agenzie nazionali e internazionali di valutazione del sistema universitario. Infatti la scelta degli indicatori ha coniugato la coerenza con gli obiettivi politici al rispetto di criteri di fattibilità e affidabilità. La selezione è stata il frutto di un'attenta analisi degli indicatori utilizzati dai principali valutatori del sistema universitario sia nazionali (MIUR, ANVUR) che internazionali (EUA ed enti rilevatori dei principali ranking internazionali tra cui QS, THE, Shanghai), oltre che di un confronto metodologico con alcune pubblicazioni scientifiche a riguardo (F. Tavenas, "Quality assurance: a reference system for indicators and evaluation procedures", EUA, 2003). Le fonti dati utilizzate per la misurazione degli indicatori sono il Data Warehouse di Ateneo (una banca dati alimentata dai principali sistemi gestionali dell'Ateneo), le principali banche dati ministeriali e nazionali (Anagrafe Nazionale Studenti, Alma Laurea, Rilevazione Nuclei Anvur) e le principali banche dati bibliometriche internazionali (Scopus, Web of Science).

1.2 Il processo di approvazione del piano strategico vede coinvolti, ognuno nelle proprie funzioni, tutti gli attori della comunità accademica a partire dalla prima condivisione della mappa strategica, realizzata con il contributo dei Prorettori, dei Delegati, del Direttore Generale e dei Dirigenti e di tutti gli Organi Accademici compreso il Nucleo di Valutazione. Particolare importanza ha avuto la condivisione del piano con la Consulta dei Sostenitori (organo composto dai principali portatori di interessi esterni all'Ateneo come enti di sostegno, fondazioni, enti locali) e con il Consiglio degli Studenti.

1.3 Come già riportato nel punto precedente, nell'Ateneo di Bologna il Piano Integrato mutua il Piano Strategico che a sua volta recepisce il programma di mandato del Rettore e segue le linee di indirizzo per la programmazione triennale per le Università. Il processo è allineato ai tempi di redazione del bilancio di previsione e alla fase di pre-consuntivo. La redazione del piano tiene conto dei risultati dell'indagine di customer satisfaction sui principali servizi dell'Ateneo, relativo al "Progetto Good Practice" 2016 (ultima edizione del progetto per i quali sono disponibili i risultati per gli indicatori rendicontati nella relazione sulla performance 2017). Tale scelta ha reso possibile un confronto puntuale del valore dell'Ateneo con quello dei mega atenei aderenti al Progetto. L'Ateneo di Bologna aderisce al progetto sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei "Good Practice" dal 2000, progetto

coordinato dal Politecnico di Milano (MIP) che raccoglie sia i dati economici sia i questionari somministrati a dipendenti e studenti di 37 Atenei.

1.4 I principali obiettivi del progetto sono quelli di sviluppare un modello condiviso, per la valutazione delle attività amministrative, fondato sulla logica “per attività e processi” e di attivare un processo di benchmarking tra gli Atenei partecipanti. Per l’area strategica “Piano Direzionale” invece sono stati definiti i target per il 2017 ed è possibile quantificare puntualmente il grado di raggiungimento dell’obiettivo. In particolare l’obiettivo D.5 (“Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un’ottica di confronto con altri atenei”) è stato articolato per servizi e indicatori mutuati, ove possibile, utilizzando anche strumenti di “customer satisfaction”. Questa scelta ha reso possibile un confronto puntuale del valore dell’Ateneo con quello dei mega atenei aderenti al Progetto e individuare dei possibili parametri di benchmark .

1.5 Il piano è coerente con l’iter esplicitato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

## 2. Integrazione con le strategie

2.1 Nel Piano Integrato 2017-19 (al capitolo 2) è presente una chiara rappresentazione dell’inquadramento strategico dell’Ateneo con relativi obiettivi, indicatori di monitoraggio e target.

2.2 Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale dei dirigenti.

2.3 Il Piano Strategico concepisce gli indicatori di Formazione, Ricerca e Terza Missione in una visione unitaria dell’Ateneo. Per ciascun obiettivo di base, una previsione di quali saranno le implicazioni e sulle attività delle diverse strutture nei diversi ambiti disciplinari in cui è articolato l’ateneo. Tale visione è oggetto delle interlocuzioni politiche avvenute in una serie di incontri, propedeutiche alla definizione degli obiettivi, fra il Magnifico Rettore e i Prorettori e Delegati e i Direttori delle strutture dipartimentali. Il Nucleo ha potuto constatare che il processo delle audizioni dipartimentali è stato avviato a partire dal 2016, per essere poi strutturato e formalizzato a partire dalle audizioni del 2017. La declinazione dipartimentale degli obiettivi di Ateneo trova spunto dalla SUA-RD, realizzato in analoghi documenti interni dell’ateneo. Infatti nella SUA-RD nella prima sezione del documento ciascun dipartimento dichiara quali sono i propri obiettivi di formazione, ricerca e terza missione alla luce degli obiettivi fissati dal Piano Strategico di Ateneo. Inoltre per ciascun obiettivo i dipartimenti individuano degli indicatori di monitoraggio. La scelta degli indicatori viene fatta a partire da un insieme di indicatori, definiti ed elaborati centralmente, (chiamato “cruscotto strategico dipartimentale”) in cui ciascuna struttura può confrontare la propria performance negli indicatori di monitoraggio del Piano rispetto al dato complessivo di Ateneo e rispetto ai dipartimenti dello stesso

raggruppamento scientifico-disciplinare. Gli indicatori scelti sono poi oggetto di monitoraggio annuale nella fase di riesame della ricerca dipartimentale.

### 3. Integrazione con il ciclo di bilancio

3.1 Il piano fa esplicito riferimento al Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale. Inoltre il Bilancio di Previsione fa riferimento alle finalità della pianificazione strategica.

3.2 Per quanto riguarda la performance delle aree dirigenziali e delle strutture dipartimentali sussiste un collegamento esplicito fra la responsabilità formale del budget e la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativi.

3.3 Il collegamento non è esplicitato nei documenti di pianificazione. Tuttavia nella prassi delle attività di pianificazione degli obiettivi e del budget, il collegamento fra fabbisogno finanziario e obiettivi è oggetto delle negoziazioni fra i dirigenti e la direzione generale propedeutiche sia alla definizione delle linee guida al bilancio di previsione sia alla predisposizione del piano direzionale.

3.4 Nel piano degli obiettivi operativi 2017 (dei dirigenti) ne è presente uno legato allo sviluppo del sistema di contabilità analitica, nello specifico “ob.12 Implementazione nuovo modello di contabilità analitica”

### 4. Pianificazione della performance organizzativa

4.1 L'Ateneo individua come propri obiettivi di performance organizzativa sia il miglioramento negli indicatori relativi agli obiettivi di formazione, ricerca e terza missione previsti dal Piano Strategico, sia il miglioramento negli indicatori degli obiettivi del Piano Direzionale, più direttamente riconducibile alla sfera d'azione del Direttore Generale.

4.2 Il Piano è coerente con il SMVP. La coerenza dell'aspetto richiamato nel punto di attenzione è verificata.

4.3 Sono presenti le schede per area dirigenziali.

4.3.1 Solo fino a livello dirigenziale.

4.4 Tutti gli obiettivi operativi sono collegati alle attività di miglioramento e innovazione dei processi. Gli obiettivi dell'area piano direzionale collegati al presidio della gestione dei servizi sono l'unica eccezione: in questo caso l'Ateneo monitora l'andamento della gestione corrente anche in un'ottica di confronto con gli altri Atenei e utilizzando lo strumento di *customer satisfaction* - compreso nel progetto Good Practice come citato nel punto 1.3. - diversificato a seconda dei servizi monitorati.

4.5 Gli obiettivi risultano essere sufficientemente chiari e sintetici. Gli indicatori e i relativi target individuati autonomamente dall'Ateneo sono funzionali a misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Per gli indicatori scelti sono stati individuati degli obiettivi impegnativi per l'Ateneo: l'Ateneo in questi casi ha voluto alzare il livello qualitativo per ottenere miglioramenti strategicamente importanti. In altri casi ha preferito target di mantenimento dei livelli qualitativi, in un'ottica di bilanciamento degli sforzi dell'Ateneo e dei

risultati già ottenuti in passato. Ciò vuol dire che alcuni aspetti misurati con gli indicatori ed i target individuati dal Piano possono avere risultati non soddisfacenti, mentre gli stessi fenomeni misurati con indicatori e target di valutatori esterni (ANVUR, MIUR, ...) possono registrare risultati positivi. Inoltre alcuni aspetti possono essere analizzati da prospettive diverse. I risultati ottenuti nella ricerca, nella didattica e nella terza missione non sempre sono proporzionali agli sforzi organizzativi messi in campo dall'Ateneo: le azioni di riorganizzazione dei servizi di supporto hanno spesso effetto solo nel medio-lungo termine, non vedendo i benefici nell'arco di uno stesso anno solare (si tratta del primo anno di applicazione del nuovo triennio di pianificazione). Nello specifico per ciascun indicatore sono stati esplicitati metriche e valore obiettivo. La scelta degli indicatori ha coniugato la coerenza con gli obiettivi politici con il rispetto di criteri di fattibilità e affidabilità. La selezione è stata il frutto di un'attenta analisi degli indicatori utilizzati dai principali valutatori del sistema universitario sia nazionali (MIUR, ANVUR Anvur) sia che internazionali (EUA ed enti rilevatori dei principali ranking internazionali quali QS, THE, Shanghai), oltre che di un confronto metodologico con alcune pubblicazioni scientifiche a riguardo. Le fonti dati utilizzate per la misurazione degli indicatori sono il Data Warehouse di Ateneo (una banca dati alimentata dai principali sistemi gestionali dell'Ateneo), le principali banche dati ministeriali e nazionali (Anagrafe Nazionale Studenti, Alma Laurea, Rilevazione Nuclei Anvur) e le principali banche dati bibliometriche internazionali (Scopus, Web of Science).

4.6 In Ateneo non sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il Nucleo.

## 5. Performance individuale

5. La valutazione delle prestazioni dirigenziali tiene conto della valutazione quantitativa dei risultati degli obiettivi di performance dei dirigenti con un peso pari a 42,5 sulla valutazione complessiva, come chiaramente indicato nel SMVP.

### Gli argomenti indicati come facoltativi da ANVUR

Il Nucleo in merito ai seguenti 2 punti:

*2. argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance (facoltativa)*

*3. modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs 74/2017, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della performance (facoltativa)*

Ritiene di non aggiungere altro.

Infatti per ciò che concerne il punto 2, il Nucleo ritiene di avere già espresso in maniera esaustiva in sede di validazione della Relazione della Performance le argomentazioni alla base della validazione della Relazione. Circa il punto 3 non vi sono ad oggi elementi tali che possano condurre ad una disamina e valutazione delle procedure avviate, essendo trascorso appena un anno dalla modifica del decreto. Il Nucleo ha ritenuto utile

- successivamente alla modifica a stralcio effettuato dall'Ateneo a fine 2017 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - audire il Direttore Generale circa lo stato dell'arte e le tempistiche dell'aggiornamento del Sistema di Misurazione alla luce delle modifiche apportate al D. lgs 150/2009 dal D. Lgs. 74/2017.

Di seguito si riporta il resoconto dell'audizione in questione.

#### Audizione Direttore Generale Dott. Marco Degli Esposti – Seduta del Nucleo di Valutazione del 20.6.2018

Il Direttore Generale interviene a seguito di una specifica richiesta pervenuta dal Nucleo di Valutazione in merito allo stato di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che il Nucleo aveva approvato a stralcio nella seduta del 11.1.2018.

Nella modifica a stralcio del Sistema, l'Amministrazione aveva premesso che si sarebbe potuto compiere l'aggiornamento nel 2018, a seguito della firma del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro allorché sarebbero emersi gli elementi necessari per la valutazione della performance individuale.

A seguito della firma del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del 19 aprile 2018, si è appurato che non vi erano presenti elementi sufficienti per una modifica sostanziale del Sistema, rinviando di fatto alla trattativa del Contratto Integrativo tale valutazione.

Il Direttore Generale fa presente che a breve in Ateneo inizierà l'interlocuzione con le parti sindacali per la discussione del Contratto Integrativo. Entro l'anno 2018 si andrà in modifica per ciò che concerne la valutazione del personale dirigente e del personale EP e D con responsabilità di secondo livello ivi inclusi i responsabili gestionali dei dipartimenti.

L'obiettivo è quello di applicare nel 2019 tali modifiche e a seguire verrà introdotta la valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo.

Il Nucleo prende atto del quadro riportato dal Direttore Generale e raccomanda che il processo di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance venga portato avanti a tutti i livelli in tempi ragionevoli e con coerenza rispetto al disegno complessivo.