

**Nucleo di valutazione**

**Relazione annuale  
2018**

***SEZIONE  
Valutazione della performance***

***10 luglio 2018***



## Sommario

1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance .....	4
1.1 Processo di definizione del piano (2017-19 e 2018-20) .....	4
1.2 Integrazione con le strategie .....	5
1.3 Integrazione con il ciclo di bilancio .....	5
1.4 Pianificazione della performance organizzativa .....	6
1.5 Performance individuale.....	7
2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance .....	8
3. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs 74/2017.....	8

### **Il Nucleo di Valutazione:**

prof. Salvatore Barbagallo (Presidente)

prof.ssa Angela Stefania Bergantino

prof.ssa Romana Frattini

prof. Calogero Guccio

prof. Giancarlo Maccarini

prof. Giancarlo Vecchi

sig. Gabriele Giuseppe Amata

sig. Fabrizio Giacomo Russo

### **Ufficio del Nucleo di valutazione**

**unità operativa di staff alla Direzione Generale**

dott.ssa Francesca Verzi (Coordinatrice)

ing. Antonino Formica

dott. Sebastiano Cosentino

dott.ssa Federica Vasta

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

## 1.1 Processo di definizione del piano (2017-19 e 2018-20)

Stante la peculiare situazione caratterizzata dal rinnovamento degli organi dell'Università - il nuovo Rettore è stato eletto il 1° febbraio 2017 ed entrato in carica l'8 febbraio 2017, mentre il nuovo direttore generale si è insediato il 1° luglio 2017, il Piano integrato della performance (PIP) 2017-19 è stato approvato dal CdA di Ateneo solo il 10 ottobre 2017. In questo quadro istituzionale, secondo quanto è possibile rilevare dal documento stesso, il PIP 2017-19 è stato elaborato dal DG sulla base di una interazione con gli organismi interni (Rettore, Delegato alla programmazione strategica, Presidio di qualità, Nucleo di valutazione e dirigenti). Tuttavia, il Nucleo rileva che nel PIP 2017-19 non sono presenti evidenze relative al processo di elaborazione seguito. Il Nucleo di valutazione può solo sottolineare la partecipazione ad un incontro formale con il DG (19 luglio 2017) e alcuni colloqui informali con lo stesso, finalizzati sia alla predisposizione del PIP che alla modificazione del SMVP.

Più in generale, il PIP 2018-20 è stato approvato l'11 maggio 2018, con ritardo rispetto alle disposizioni normative, in ragione dei tempi intercorsi per l'approvazione della riorganizzazione del settore amministrativo dell'Ateneo, presentata agli Organi in due occasioni, nel dicembre 2017 e nel febbraio 2018. In questo caso il documento sottolinea che, nei primi mesi del 2018, il direttore generale ha avviato a questo fine un processo di concertazione degli obiettivi con il Rettore e i Delegati, il Presidente del Presidio di Qualità, con i dirigenti e con il Nucleo di valutazione (incontro del 21 febbraio 2018).

Il Nucleo rileva inoltre che il PIP 2017-19 è stato elaborato in coerenza con Piano strategico 2013-19, aggiornato nel 2016 con il documento di programmazione triennale 2016-18 (CdA del 1° luglio 2016).

Il PIP 2018-2020 è stato elaborato in linea di continuità con il documento di determinazione degli obiettivi strategici approvato dal CdA di Ateneo nella seduta del 10 ottobre 2017, con orizzonte temporale 2017-2019 e ha tenuto, inoltre, conto delle nuove esigenze poi conclamate nell'aggiornamento della visione strategica, con documento approvato dagli organi di governo nella sedute del maggio 2018 (cfr. Visione strategica e Politiche di qualità di Ateneo, [https://www.unict.it/sites/default/files/documento%20visione%20strategica%20e%20politiche%20oper%20la%20qualita%20def\(1\).pdf](https://www.unict.it/sites/default/files/documento%20visione%20strategica%20e%20politiche%20oper%20la%20qualita%20def(1).pdf)). In ogni caso, il CdA, su proposta del Rettore, approva annualmente il documento di definizione degli obiettivi strategici ai fini della redazione del piano della performance, coerentemente alla visione strategica definita nel documento di programmazione strategica di lungo periodo (PIP 2018-20, p. 11).

Con riferimento ai documenti di Bilancio, mentre il PIP 2017-19 non contiene riferimenti specifici, con riferimento al PIP 2018-20 il DG ha successivamente provveduto a dichiarare (con una relazione richiesta dal Nucleo per avere un quadro chiaro sul processo, e pervenuta nel luglio 2018) le modalità seguite per rendere coerenti con il Bilancio di previsione gli interventi riguardanti la didattica e le infrastrutture di rete, pur rimarcando l'esigenza di maggiore integrazione.

Se si osserva l'iter seguito per la redazione del PIP, come già evidenziato, il PIP 2017-19 è stato approvato nell'ottobre 2017, e il PIP 2018-20 è stato approvato nel maggio 2018. Si rileva tuttavia che mentre il primo ritardo è giustificato dall'insediamento del DG a luglio 2017, nel secondo caso il ritardo è imputabile ai processi decisionali interni all'Ateneo.

In termini di struttura e contenuti, il PIP 2017-19 è caratterizzato da obiettivi riguardanti la predisposizione di analisi e documenti preparatori per le attività del 2018, considerato il limitato periodo di copertura (ottobre-dicembre); i target previsti sono di tipo realizzativo e temporale. In quest'ottica, la coerenza con il SMVP si rivela limitata, ma in ogni caso l'iter seguito per la redazione del Piano è risultato coerente in termini sufficienti, considerando le condizioni di elaborazione.

L'iter per l'elaborazione del Piano 2018-20 è stato, invece, caratterizzato da positivi livelli di coerenza con il SMVP, poiché i due documenti sono stati elaborati in parallelo; in questa direzione è considerata positivamente, oltre ad un coinvolgimento dei dirigenti meglio strutturato, l'introduzione di parametri valutativi delle performance individuali connessi alla rilevazione della soddisfazione degli utenti (studenti, docenti, personale amministrativo) e il collegamento con i processi di accreditamento dei corsi di studio. Rimangono da rafforzare, nell'iter di formulazione, le modalità di coinvolgimento di soggetti esterni e di integrazione con i processi di bilancio, così come una migliore organizzazione della documentazione di supporto (vi sono ancora documenti privi della data e dell'organismo di approvazione).

In conclusione, e in termini generali, il Nucleo rileva il permanere di ritardi nell'espletamento del ciclo della performance e raccomanda un impegno dell'amministrazione nel rispettare i tempi e le attività previste nel SMVP e nel PIP.

### **1.2 Integrazione con le strategie**

Ambedue i PIP 2017-2019 e 2018-20 contengono una parte in cui sono recepite le strategie generali di Ateneo. In particolare il secondo articola gli obiettivi in tre ambiti: Area Didattica, Area della Ricerca e Terza Missione, e Servizi tecnici e amministrativi. Gli obiettivi strategici, tuttavia, non sono corredati da indicatori e target; sono accompagnati da una narrativa nella maggior parte dei casi sufficientemente precisa in termini di identificazione delle azioni da realizzare, ma senza la definizione né di baseline né di target.

Purtuttavia, in ambedue i piani vi è una positiva coerenza tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi di performance organizzativa, che poi sono declinati così da essere tradotti in termini di performance individuale. Gli obiettivi strategici sono declinati in obiettivi operativi di primo livello, attribuiti al DG; questi poi li articola in obiettivi operativi di secondo livello, attribuiti ai dirigenti.

La Pianificazione strategica, perlomeno con riferimento agli ultimi documenti del 2016 (Piano strategico di Ateneo 2013-19. Aggiornamento 2016) e del 2018 (Visione strategica e Politiche di qualità dell'Ateneo), non sono declinati a livello di strutture decentrate.

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

Nel PIP 2018-20 sono presenti alcuni riferimenti alla pianificazione economica, in particolare al miglioramento della didattica e alla realizzazione di infrastrutture di rete, peraltro oggetto di rimodulazioni nel corso del 2018. In uno specifico incontro con il Nucleo di valutazione del 23 maggio 2018, incentrato sul monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività di programmazione e valutazione della performance, e poi anche nella relazione già sopra citata inviata al Nucleo il 6 luglio u.s., il DG ha sottolineato come l'integrazione tra pianificazione strategica e performance, da un lato, e pianificazione di bilancio ed economica, dall'altro, costituisca una rilevante criticità per l'Ateneo. Ciò anche in relazione al fatto che il DG risulta coinvolto solo parzialmente nel processo di formulazione del bilancio.

In particolare, il DG scrive nella relazione trasmessa:

*“Si ritiene (...) che l'Ateneo sconti una prassi consolidata nei precedenti anni, che basandosi sulla previsione statutaria (...) che attribuisce al rettore la prerogativa di presentare la proposta di bilancio preventivo, abbia portato a sottovalutare il ruolo che il direttore generale deve svolgere in fase di predisposizione e redazione del bilancio di previsione. Le linee e gli obiettivi strategici di Ateneo (...) non possono essere attuati se il direttore generale non è a conoscenza dei criteri con i quali sono individuate e destinate le risorse finanziarie in fase di predisposizione del bilancio.”*

Per quanto descritto, pertanto, il PIP non fornisce elementi utili per definire come si qualifichi il collegamento tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance.

Né risultano indicati elementi utili a comprendere l'associazione tra obiettivi di performance organizzativa e fabbisogno finanziario per conseguirli, sia in riferimento al PIP 2017-19 che al PIP 2018-20.

Inoltre, non vi si ritrovano riferimenti, anche semplici, sullo sviluppo di contabilità analitica.

#### **1.4 Pianificazione della performance organizzativa**

Il PIP 2018-20 correttamente distingue i due livelli della performance organizzativa, quello di Ateneo e quello di struttura. Ad esempio, si prevede l'adesione al progetto Good Practice per sviluppare comparazione su ambedue i livelli; così come si prevede la realizzazione di una customer satisfaction sui servizi amministrativi, per ottenere indicatori sui due livelli.

Un ulteriore elemento che evidenzia la comprensione della distinzione è costituito dall'articolazione in obiettivi di primo livello, attribuiti al DG, e obiettivi di secondo livello, attribuiti ad uno o più dirigenti di settore.

Con riferimento al PIP 2018-20 e al SMVP 2018, emerge un'adeguata coerenza fra l'interpretazione data dai due documenti ai due livelli della performance organizzativa.

Il PIP 2018-20, infatti, evidenzia con box specifici gli obiettivi di secondo livello attribuiti alle singole aree amministrative. La modalità di organizzazione delle informazioni può essere migliorata con narrative più precise su caratteristiche e contenuti attesi degli obiettivi, oltre che con una maggiore precisione circa i target (driver, baseline, livello di scostamento atteso, livello minimo atteso per poter considerare valutabile il risultato ottenuto a fine anno, ecc.), le risorse, ecc. in un'ottica assimilabile al project management.

Nel PIP sono anche attribuiti obiettivi a tutte le aree amministrative presenti nell'organizzazione, e con la programmazione attuale (2018-2020) risulta meglio distribuito anche il carico assegnato a ciascun dirigente.

Nei PIP risulta del resto correttamente indicato il nominativo del responsabile di struttura.

Quanto all'estensione del sistema di valutazione della performance anche alle strutture decentrate, il Nucleo di valutazione ha più volte richiamato l'attenzione, nel recente periodo, su questa esigenza di sviluppo. La situazione dell'Ateneo negli anni 2016-17 e la volontà degli organi di attuare una profonda riorganizzazione del settore tecnico-amministrativo hanno oggettivamente reso non praticabile questa estensione. Il DG ha sottolineato al Nucleo di valutazione la volontà di adeguare la pianificazione e valutazione della performance nel futuro prossimo, a partire dal 2019.

Nella relazione del DG, già sopra citata, si legge che oltre a non essere ancora considerati nel ciclo della performance, i dipartimenti ne sono esclusi anche perché l'attuale SMVP si applica esclusivamente al DG, ai dirigenti e al personale di categoria EP, escludendo pertanto il personale di categoria D, C e B, lì in servizio.

Il DG dichiara di voler iniziare attraverso una revisione che estenda *“a tutto il personale l'applicazione del sistema e coinvolgendo in maniera esplicita i dipartimenti al perseguimento degli obiettivi di Ateneo.”*

Il Nucleo rileva che i box inseriti nel PIP 2018-20 descrivono in modo sintetico gli obiettivi sia di primo che di secondo livello, seppure è presente uno sforzo analitico maggiore rispetto agli anni precedenti. Si rilevano comunque ampi spazi di miglioramento possibili. Su questo aspetto, il Nucleo di valutazione si riserva di avanzare adeguate proposte.

I PIP non indicano il peso complessivo di ciascun obiettivo sulla performance organizzativa, nonostante il SMVP ne preveda la pesatura. Inoltre, nel caso di obiettivi trasversali, non sempre è indicata l'attribuzione di responsabilità ai dirigenti coinvolti.

Pur non riscontrando diretti riferimenti nella struttura degli obiettivi, l'orientamento al miglioramento dei servizi è riscontrabile nella volontà manifestata dal DG di aderire al progetto Good Practice e in particolare, all'introduzione dei risultati della rilevazione di customer quale

correttivo della valutazione dei comportamenti organizzativi (modus gerendi). Si registra con moderata soddisfazione che si sta avviando, seppure con ritardo, un processo volto all'introduzione di parametri capaci di registrare il clima organizzativo nell'ateneo. Sarebbe auspicabile utilizzare strumenti per rilevare l'eventuale presenza di segregazioni e discriminazioni di genere.

Per quanto riguarda la filiera obiettivi-indicatori-target, il Nucleo sottolinea che gli obiettivi sono espressi in modo chiaro, ma la narrativa di precisazione potrebbe essere meglio sviluppata. L'elemento positivo dei PIP 2017-19 e 2018-20 è la riduzione degli obiettivi attribuiti al DG e ai Dirigenti ed EP, rispetto all'elevato numero degli anni precedenti (oltre 15). In tal modo il PIP assume la sua valenza di orientamento sulle priorità d'azione, mentre la valutazione dei comportamenti direzionali contribuisce a coprire tutta l'area delle attività delle funzioni e attività comuni da presidiare (pur non limitandosi ad esse).

Nel PIP 2018-20 si assiste ad uno sforzo di precisazione degli indicatori, pur se la maggior parte di questi sono di tipo temporale e di realizzazione (fatto/non-fatto). È peraltro presente anche un certo numero di target di tipo quantitativo.

I target appaiono coerenti con gli obiettivi, anche se il livello di sfida, sulla base della sinteticità delle informazioni contenute nel Piano, non è sempre comprensibile.

L'assenza di un sistema informativo strutturato di Ateneo, come già rilevato, costituisce un limite rilevante per la definizione di obiettivi associati ad indicatori di tipo quali-quantitativo misurabili in modo continuativo. Il DG ha relazionato al Nucleo di valutazione (documento del 6 luglio 2018) segnalando che *“l'assenza di base dati stabili e affidabili rendono dunque difficile la definizione di target quantitativi ... conseguentemente gli indicatori e i target collegati risultano in prevalenza qualitativi e temporali.”* e auspica *“di creare cruscotti di indicatori sulla performance organizzativa e gestionale, sia con riferimento alla valutazione dei risultati nelle missioni istituzionali, che con riferimento alla valutazione della macchina organizzativa”*. Il PIP 2018-20 contiene obiettivi in questa direzione, tra cui la realizzazione di un progetto di sviluppo informatico e informativo dell'Ateneo.

## 1.5 Performance individuale

La performance organizzativa è declinata in obiettivi individuali attribuiti al DG (obiettivi di primo livello) e ai Dirigenti (obiettivi di secondo livello), e successivamente attribuiti agli EP. Sia al DG che ai dirigenti ed EP possono poi essere attribuiti ulteriori obiettivi specifici (non presenti nel PIP 2018-20).

Inoltre, la valutazione dei comportamenti è corretta sulla base dei risultati della customer satisfaction, secondo quanto prevede il SMVP del 2018.

I criteri di valutazione della performance individuale sono chiaramente indicati nel SMVP e riguardano:

- a) DG, sulla base di tre aree: obiettivi di sviluppo contenuti nel PIP (55%); modus gerendi – comportamenti (40%); livello di differenziazione dei giudizi sui dirigenti (5%);
- b) Dirigenti, sulla base di tre aree: obiettivi di sviluppo contenuti nel PIP (50%); modus gerendi – comportamenti (50%);
- c) EP, sulla base di tre aree: obiettivi di sviluppo contenuti nel PIP (60%); modus gerendi – comportamenti (40%);

Il SMVP prevede un momento formale di monitoraggio dello stato di avanzamento del PIP a maggio di ogni anno, con il coinvolgimento di DG e dirigenti, e la conseguente comunicazione al Rettore e al NdV entro il 15 luglio.

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

L'Ateneo non ha concluso il ciclo di performance 2017, poiché non è stata elaborata la relazione sulla performance relativa, appunto, all'anno 2017. Il DG, con nota del 6 luglio 2017 inviata al Presidente di ANVUR, e per conoscenza anche al Nucleo di valutazione, ha giustificato il ritardo con l'avvio della riorganizzazione del settore amministrativo che ha avuto forti ripercussioni sull'attività del settore svolta nel 1° semestre 2018. L'invio della Relazione al CdA e al Nucleo per la validazione è previsto per il mese di luglio 2018.

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

*a. Elementi che hanno portato al parere sull'aggiornamento annuale del SMVP, in termini di adeguatezza del documento rispetto alle previsioni normative, al contesto organizzativo e alle risorse effettivamente disponibili nell'ateneo;*

Il SMVP approvato per il 2018 costituisce un aggiornamento di quello in vigore nel 2017, e contiene alcune novelle in applicazione delle novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017.

In particolare, il Nucleo ha espresso un parere positivo sulla struttura complessiva, poiché basata su una adeguata articolazione tra l'area degli obiettivi contenuti nel PIP (denominati obiettivi di sviluppo) e l'area di valutazione dei comportamenti direzionali. Inoltre, l'impianto riguardante la definizione di obiettivi e indicatori appare adeguato.

Gli aspetti rilevanti rispetto agli anni precedenti sono i seguenti. Da un lato, già nella versione 2017 è stata modificata la parte di valutazione del DG riguardante il grado di differenziazione dei giudizi sui dirigenti, in precedenza basata su una modalità che aveva mostrato limiti di applicabilità ed equità. Dall'altro lato, il nuovo modello ha recepito l'esigenza di ascolto degli utenti, introducendo tra i criteri di valutazione l'avvio della customer satisfaction relativa ai servizi amministrativi (rilevazione basata sul modello Good Practice, con questionario somministrato a studenti, docenti e personale T-A); inoltre, il PIP 2018-20 contiene obiettivi orientati al potenziamento dei sistemi informativi, elementi che dovrebbero rafforzare il processo di valutazione perlomeno a partire dal 2019.

Con riferimento al contesto organizzativo, il modello 2018 non contiene ancora l'attribuzione di obiettivi e la valutazione del personale delle strutture decentrate, fattore giustificato dalla situazione dell'Ateneo già descritta nella prima sezione (rinnovo degli organi nel 2016-2017, con elezione Rettore il 1° febbraio 2017 e insediamento del DG a luglio 2017; conseguente ritardo nei processi di programmazione); inoltre, sussistono ancora processi decisionali da meglio coordinare con il ciclo della performance, con particolare riferimento al processo di bilanci. Fattori che il Nucleo ha fatto presente al Rettore e al DG nella fase di elaborazione del parere sul SMVP.

*b. Modalità di comunicazione tra Ateneo e NdV su eventuali ritardi per la pubblicazione del Piano e/o della Relazione e relativi approfondimenti svolti per verificare la ragionevolezza delle argomentazioni avanzate.*

La direzione generale ha comunicato al Nucleo di valutazione, sia formalmente che nel corso di incontri, i rinvii e i ritardi riguardanti l'adozione del PIP 2018-20 e della Relazione sulla performance 2017. Gli approfondimenti del Nucleo sono stati svolti mediante incontri con il Direttore generale. Nel caso del PIP 2018-20 gli argomenti che hanno giustificato il ritardo dell'adozione sono stati considerati complessivamente coerenti con la situazione organizzativa dell'Ateneo. Nel caso del ritardo nella elaborazione e adozione della Relazione sulla performance 2017, il Nucleo si è riservato di approfondire ulteriormente le ragioni delle difficoltà insorte nel corso del mese di giugno 2018, che hanno condotto il DG a rassegnare le proprie dimissioni ad inizio luglio 2018, poi ritirate dopo un confronto con gli organi di Ateneo.

c. *Valutazione delle performance organizzative tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini e utenti (utilizzando anche gli audit per rilevare elementi utili).*

Il SMVP prevede per il 2018 la realizzazione di una rilevazione di customer satisfaction, basata sul modello Good Practice, con questionari somministrati a studenti, docenti e personale TA. Inoltre, il PIP 2018 prevede, tra gli obiettivi, il coinvolgimento dei settori TA nei processi di audit orientati all'accreditamento AVA, da cui rilevare possibili feedback per il miglioramento del supporto e dei servizi alle aree di didattica, ricerca e terza missione.