

2018

U ATENEO INTERNAZIONALE
Università per Stranieri di Siena

NUCLEO DI VALUTAZIONE D'ATENEO

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (NUCLEI 2018)
Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (Nuclei 2018)

FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Premessa

Nell'ambito del processo di valutazione della Performance degli Atenei il ruolo dei NdV nella loro funzione di Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) è stato rafforzato dalle modifiche al D.Lgs 150/2009 introdotte dal D.Lgs 74/2017 che attribuisce loro maggiori poteri e nuove responsabilità.

Per la stesura della presente relazione il Nucleo di Valutazione dell'Università per Stranieri di Siena ha tenuto presenti le disposizioni ANVUR delle "Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" del 16 maggio 2018 e della "Nota di Indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" del 20 dicembre 2017 e le indicazioni della CiVIT, per quanto ancora di pertinenza.

La relazione è stata inoltre redatta alla luce di quanto contenuto nel "Feedback al Piano Integrato 2017-2019" che l'Ateneo ha ricevuto dall'ANVUR, con nota Prot. n. 0001173 del 24/01/2018, nel quale sono indicati i punti di forza e le aree di miglioramento del Piano. Purtroppo tale Feedback è pervenuto all'Ateneo solo successivamente alla predisposizione del Piano Integrato 2018-2020 in cui, tuttavia, erano già stati adottati alcuni correttivi a criticità evidenziate nel documento di Feedback.

Il Nucleo di Valutazione dell'Università per Stranieri di Siena ha compilato la presente relazione avvalendosi anche dei seguenti documenti predisposti dall'Ateneo:

- Il Piano Strategico dell'Università per Stranieri di Siena 2016-18, approvato dal CdA del 15/12/2016,
- Il Piano Integrato della Performance per il triennio 2017-2019, adottato con DR n. 40/17 del 31/01/2017,
- Il Piano Integrato della Performance, della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020, approvato dal CdA del 26/01/2018,
- La Relazione annuale sulla Performance dell'Università per Stranieri di Siena per l'anno 2017, approvata dal CdA del 13/06/2018,
- La relazione del Direttore Generale sui risultati dell'anno precedente,
- La Relazione delle Direzioni dei Centri CILS, DITALS e CLUSS elaborata ai fini del rilascio della certificazione ISO,
- Il Bilancio di previsione per l'anno 2017 approvato dal CdA del 15/12/2016,
- Il Bilancio di esercizio al 31/12/2017 approvato dal CdA del 24/04/2018.

Il Nucleo di Valutazione, evidenziando che negli ultimi quattro anni l'Università per Stranieri di Siena ha visto l'avvicinarsi di ben tre Direttori Generali, sottolinea il lodevole sforzo compiuto dall'Ateneo nel considerare sempre di più il processo di definizione del piano integrato della performance come linea portante dell'attività di tutto l'Ateneo, con il fine di favorire una reale messa a sistema della metodologia di progettazione, sviluppo e rendicontazione dell'attività complessiva dell'Università.

Il Nucleo di Valutazione osserva tuttavia che, nel Piano Integrato della Performance per il triennio 2017-2019, sono evidenti alcuni aspetti che è necessario migliorare e che possono essere sintetizzati nei seguenti principali punti di attenzione:

- Miglioramento della filiera obiettivi/indicatori/target,
- Avvio del sistema di controllo di gestione,
- Completamento della mappatura dei processi,
- Aggiornamento del SMVP,
- Miglioramento dell'integrazione con gli strumenti di programmazione economico-finanziario.

1 Processo di definizione del Piano

Il Piano Integrato della Performance per il triennio 2017-2019 è stato redatto dal Dirigente dell'Area Assicurazione Qualità che si è avvalso della collaborazione del personale della struttura e delle informazioni e dati desunti da documenti redatti dalle Aree Risorse Umane e Risorse Finanziarie, oltre che da documenti presenti nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web dell'Ateneo.

Per la definizione del Piano Integrato 2017-2019 è stata fatta una analisi di contesto sia interno sia esterno e si è fatto riferimento a documenti che vengono riportati integralmente. L'ampiezza delle fonti di dati e dei soggetti coinvolti nel processo ha prodotto, però, un testo caratterizzato dalla eccessiva ridondanza di informazioni, dati ed elenchi che indeboliscono la comprensibilità dello stesso e la possibilità di individuare le priorità che l'Ateneo si è dato. Si tratta di elementi evidenziati anche dal documento di Feedback. Il nuovo Piano Integrato della Performance 2018-2020 espone, invece, un quadro chiaro e dinamico di tali informazioni, con collegamenti ipertestuali che rimandano alle fonti normative, alle pagine del sito e alle delibere degli organi, e si qualifica per caratteristiche migliorative della comprensibilità degli obiettivi e delle attività svolte dall'Ateneo.

Per quanto riguarda la *customer satisfaction* è opportuno evidenziare che già nel nuovo Piano Integrato della Performance 2018-2020 sono presenti analisi che illustrano i risultati emersi dalle indagini condotte negli ultimi anni per rilevare l'opinione degli studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale. Inoltre, nel suddetto documento, sono riportati in forma sintetica i risultati del monitoraggio del Benessere Organizzativo del Personale, condotto nel 2017, in cui è stato coinvolto non solo il personale tecnico amministrativo ma anche docente, ricercatore e CEL.

Il NdV sottolinea inoltre che l'Ateneo è da sempre molto attento a registrare le esigenze e i giudizi del pubblico potenziale e reale, ovvero dei portatori di interesse, sia in sede locale, sia in sede internazionale, essendo questa una specifica caratteristica della missione stabilita dalla legge per l'Università per Stranieri di Siena. In particolare, lo Statuto adottato ai sensi della L. 240/2010 prevede fra gli Organi dell'Ateneo la Consulta dei Portatori di Interesse. L'apporto di tale Organo alla definizione degli obiettivi strategici dell'Ateneo è ritenuto molto importante dagli Organi di governo dello stesso. Il Nucleo registra positivamente il fatto che lo Statuto istituzionalizzi il rapporto fra l'Ateneo e i portatori di interesse della sua offerta formativa e ricerca. In questo modo il rapporto con tali soggetti supera la fase della valutazione finale da parte dell'utenza e si concentra innanzitutto sul loro apporto nella fase di programmazione e di definizione degli obiettivi.

Per quanto concerne l'attività programmatoria dell'Ateneo che deve essere temporalmente agganciata al bilancio di previsione per alimentare, in termini di risorse economico e finanziarie, le azioni da intraprendere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, il NdV evidenzia la necessità di un miglioramento dell'integrazione degli obiettivi strategici con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria. Essendo il bilancio di previsione lo strumento di programmazione per eccellenza, collegare a questo momento le scelte di sviluppo dell'Ateneo diventa essenziale per dare valenza e concretezza a tutta la programmazione. Nel Piano della Performance 2018-2020 il NdV rileva un miglioramento in tal senso rispetto al precedente Piano dal momento che costi e investimenti di cui al budget 2018 sono stati ripartiti per Centri di Costo.

2 Integrazione con le strategie

Il Piano Strategico dell'Università per Stranieri di Siena 2016-18 è stato approvato dal CdA del 15/12/2016 ed è articolato in dieci obiettivi strategici che sono stati sviluppati in obiettivi operativi. Da tale impianto è derivata la definizione degli obiettivi assegnati alla Direttrice Generale e, 'a cascata', quindi alle strutture e alle singole unità di personale.

Per chiarezza di lettura ricordiamo gli obiettivi strategici contenuti nel Piano Strategico 2016-2018:

- n. 1 - Adeguamento dell'organico docente e tecnico-amministrativo;
- n. 2 - Riorganizzazione e riqualificazione del personale tecnico-amministrativo;
- n. 3 - Incremento degli spazi per la didattica e per le altre attività;
- n. 4 - Consolidamento del numero degli studenti iscritti e delle altre attività;
- n. 5 - Allargamento degli insegnamenti linguistici;
- n. 6 - Razionalizzazione dell'offerta didattica;
- n. 7 - Rafforzamento della ricerca di base e della ricerca avanzata;
- n. 8 - Sviluppo della Terza missione e dei legami con il territorio;
- n. 9 - Revisione e razionalizzazione delle normative interne;
- n. 10 - Rafforzamento e rilancio degli scambi internazionali.

Il Documento di Feedback evidenzia che nel Piano Strategico non vengono menzionate le 4 aree strategiche in cui si strutturano gli obiettivi, che invece compaiono nell'albero della performance contenuto all'interno del Piano Integrato 2017-2019. Come futuro percorso migliorativo, in relazione alla modalità di definizione degli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, il Nucleo di Valutazione raccomanda l'opportuna collocazione all'interno delle 4 aree strategiche: Didattica, Ricerca, Terza Missione, Gestionale.

Il NdV inoltre suggerisce di ripensare alla formulazione della filiera indicatori/obiettivi/target che deve essere opportunamente rivista in quanto la sua migliore definizione permetterebbe una misurabilità più precisa degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale.

Per quanto riguarda la pianificazione strategica a livello di strutture decentrate (Dipartimento DADR, Scuola Superiore di Dottorato e Specializzazione, Centri CILS, CLUSS, DITALS, FAST, di ECCELLENZA) il NdV sottolinea che le stesse hanno contribuito alla definizione generale degli obiettivi strategici in vario modo: innanzitutto, attuando una programmazione annuale e pluriennale coerente con la missione generale dell'Ateneo e specifica di ogni struttura; poi, contribuendo a manifestare esigenze e progettualità per definire gli obiettivi strategici dell'Ateneo. Ciò è avvenuto principalmente attraverso le rappresentanze delle strutture negli Organi preposti.

In merito all'aspetto relativo all'integrazione con il documento relativo all'anticorruzione e alla trasparenza contenuto nel Piano Integrato 2017-2019, il Feedback dell'ANVUR aveva rilevato la necessità di una migliore mappatura dei processi. Il NdV sottolinea che già nel Piano Integrato 2018-2020, si anticipa che la mappatura dei processi è in fieri ed è iniziata nel corso del 2017 e terminerà nel corso del 2018 quando si sarà concluso il trasferimento degli uffici presso la nuova sede. (v. obiettivi della Direttrice Generale contenuti nel Piano della Performance 2018-2020).

3 Integrazione con il ciclo di bilancio

Il Nucleo constata la crescente attenzione dell'Ateneo ai riferimenti fra il Piano e la pianificazione economica, il collegamento tra la responsabilità economica e gli obiettivi di performance, il legame fra gli obiettivi di performance amministrativa e l'indicazione del relativo fabbisogno finanziario necessario per il loro conseguimento. Tale attenzione è testimonianza di un percorso intrapreso dall'Ateneo, che comunque si trova ancora nelle sue prime – peraltro, promettenti – fasi. Si tratta di un'area di sviluppo sulla quale dovrà concentrarsi sistematicamente e prioritariamente il prossimo Piano 2019.

Il NdV rileva che nella predisposizione del Bilancio di previsione 2017 i singoli centri di costo sono stati coinvolti e responsabilizzati, in una attenta e condivisa formulazione delle previsioni, anche di natura progettuale, con riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti.

Anche nella configurazione del Bilancio 2017 si può ravvisare l'intenzione degli Organi di Governo dell'Ateneo di gestire e incoraggiare la crescita, facendone un punto di riferimento del territorio sempre più vivace e riconoscibile e accrescendone d'altra parte l'attrattiva internazionale. Per raggiungere questi obiettivi – che rientrano nei parametri di Didattica, Ricerca e Terza Missione – è necessario fare un uso accorto e rigoroso delle risorse, ma anche investire in quelle esistenti con lungimiranza e fiducia, impegnandosi per mettere al primo posto la qualità dei servizi agli studenti (innanzitutto la formazione) e della ricerca, i due aspetti, già premiati dall'aumento degli iscritti e dalla VQR, che hanno garantito il successo dell'Ateneo.

Attualmente, per il Nucleo sussistono margini di miglioramento rispetto all'integrazione tra documentazione strategica dell'Ateneo e la programmazione economico-finanziaria in quanto non vi è ancora un pieno aggancio tra gli obiettivi ed il budget. Va registrato, comunque, il percorso virtuoso intrapreso dall'Ateneo in questa direzione. Inoltre, preme sottolineare che, tra gli obiettivi della Direttrice Generale per l'anno 2018, riportati nel Piano della Performance 2018-2020, è presente l'avvio del sistema di controllo di gestione che permetterà di migliorare sensibilmente il collegamento tra risorse e obiettivi strategici e operativi.

4 Pianificazione della performance organizzativa

La Pianificazione della performance organizzativa discende dal piano strategico e dalla successiva assegnazione degli obiettivi alla Direttrice Generale ed ai Responsabili delle Aree e Strutture dell'Ateneo. A seguito dell'assegnazione degli obiettivi ai Responsabili delle Aree e Strutture, questi ultimi provvedono ad assegnarli al personale afferente. La declinazione degli obiettivi da strategici ad operativi non ha seguito la compilazione della scheda come prospettato nel piano integrato, ma di fatto ne è stata seguita la procedura spontaneamente favorita soprattutto dalle caratteristiche dimensionali dell'Ateneo. Si tratta comunque di un limite che si sta progressivamente cercando di superare entro l'Ateneo.

Il Nucleo richiama l'attenzione sui seguenti elementi e sulle conseguenti azioni da mettere in atto.

È indispensabile definire la filiera obiettivi/indicatori/target sia con valenza triennale sia annuale che tenga conto dei seguenti fattori:

- concentrarsi sulla misurabilità degli obiettivi, aumentando la presenza di indicatori di tipo quantitativo rispetto a quelli di tipo procedurale: per quest'ultimi in ogni caso dovrà essere definito

un cronoprogramma con fasi/attività, peso relativo di ciascuna di queste e tempi di attuazione, così da consentire in fase di valutazione di qualificare in maniera maggiormente oggettiva l'effettivo livello di conseguimento.

- definire i valori target in modo che siano coerenti con gli obiettivi e dotati di “punti di riferimento” quali ad esempio valori benchmark o serie storiche;
- sviluppare l'integrazione con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria;
- mettere in evidenza il necessario collegamento “a cascata” tra gli obiettivi strategici e quelli operativi in grado di valutare l'efficienza e l'efficacia dell'azione della struttura nel suo complesso.

In merito alla corretta definizione degli obiettivi, chiarezza degli indicatori e target, il documento di feedback dell'ANVUR propone indicazioni e suggerimenti, condivisi dal Nucleo che, peraltro, aveva avviato nel corso del 2017 un percorso di collaborazione con le strutture e gli altri Organi dell'Ateneo per il completo sviluppo della filiera degli obiettivi da quelli strategici a quelli operativi. Il percorso avrebbe dovuto completare la tabella allegata al piano integrato. La corretta declinazione della filiera degli obiettivi/indicatori/target consente una chiara definizione sia della performance organizzativa sia individuale che è in stretta connessione con il SMVP.

L'Ateneo, come previsto nel Piano Strategico, ha provveduto ad effettuare un monitoraggio intermedio sullo stato del raggiungimento degli obiettivi. Il Rettore, nella seduta del 22 maggio 2018, ha esposto i risultati di tale monitoraggio al Consiglio di Amministrazione ed al Senato Accademico, ritenendo il risultato complessivamente molto soddisfacente. Le risultanze del monitoraggio sono esposte nella Relazione alla Performance 2017

(http://www.unistrasi.it/public/articoli/2239/Relazione%20sulla%20Performance%202017_11_06_2018.pdf).

Il Nucleo ha finora attuato l'azione di monitoraggio costante tramite la formula degli audit con i responsabili dei vari processi che, nell'ottica di offrire un contributo per il miglioramento della performance organizzativa, potrebbe essere accompagnato anche da momenti di approfondimento criticità specifiche, individuate attraverso rilevazioni periodiche ad hoc.

5 Performance individuale

Il contributo individuale, e quindi gli obiettivi delle singole unità di personale, sono strettamente correlati con gli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, secondo una logica “a cascata”; questo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella missione e nel mandato istituzionale dell'Ateneo, e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole.

Il modello di valutazione delle performance individuali del personale dirigente (Direttore Generale e Dirigenti), di posizione EP e D con ruolo di responsabilità, è collegato ai sensi dell'art 9 del D. Lgs. 150/2009 come novellato dal D. Lgs. 74/2017:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il modello complessivo per la valutazione delle performance individuali per il personale di categoria B, C e D senza ruolo di responsabilità è collegato al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza.

La misurazione della performance individuale avviene secondo quanto stabilito nei protocolli destinati all'attribuzione del salario accessorio che prevede criteri differenziati di valutazione individuale.

Il NdV tuttavia rileva la necessità di una migliore definizione del SMVP collegato agli obiettivi gestionali e operativi opportunamente assegnati alle strutture ai dipendenti. Tale SMVP come indicato dal D. Lgs74/2017, dovrà essere aggiornato e rivisto annualmente.