



---

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BRESCIA

## **Nucleo di Valutazione**

# **Relazione Annuale 2018 sul Sistema AVA**

(ai sensi art. 12 e art. 14 D.Lgs. 19/2012)

## **Sezione II: Valutazione della Performance**

**(in scadenza il 16/07/2018)**

*Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Brescia è composto da:*

*Prof. Raffaele Miniaci: Ordinario di Economia Politica*

*– Università degli Studi di Brescia*

*Dott. Luca Bisio: Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese*

*– Università degli studi di Milano Bicocca*

*Prof Massimo Castagnaro: Ordinario di Patologia Generale e Anatomia Patologica Veterinaria*

*– Università degli Studi di Padova*

*Dott.ssa Paola Galimberti: Funzionaria di cat. EP2 – Area Biblioteche*

*– Università degli Studi di Milano*

*Sig. Babacar Sall: Rappresentante degli studenti*

*Per le sue attività il Nucleo di Valutazione si avvale della collaborazione del Servizio Valutazione e Reporting:*

*Sig. Fausto Piazza*

*Ing. Ida Mendini*

*Sig.ra Tiziana Milani*

*Dott.ssa Silvia Sidoli*

## SEZIONE II – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### Premessa

Il D.Lgs. 150/09, all'art. 14, c. 4, lett. a) stabilisce che l'O.I.V. deve monitorare il funzionamento complessivo del Sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

Tale adempimento viene integrato nell'elaborazione della Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione di cui all'art. 1, c. 2 della L. 370/99, secondo quanto definito dall'ANVUR, che da tempo ha stabilito di far convergere in un solo documento la Relazione dei Nuclei di valutazione con quella degli Organismi indipendenti di valutazione. In particolare, in questa sezione della Relazione il Nucleo esplicita le proprie considerazioni relativamente alle modalità di funzionamento del Ciclo della performance dell'Università degli Studi di Brescia.

Al fine di favorire una redazione strutturata ed omogenea della Relazione in oggetto, l'ANVUR, in data 16 maggio 2018, ha emanato le "Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" in cui la tematica della performance è sinteticamente trattata rinviando a precedenti documenti dell'Agenzia, fra i quali si riportano qui di seguito i principali:

1. Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (luglio 2015);
2. Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 (dicembre 2017);
3. Il punto di vista dei Nuclei di Valutazione sul Ciclo della Performance negli Atenei Statali italiani (gennaio 2018).

In particolare, ANVUR suggerisce di strutturare la Relazione nel modo seguente:

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).

Il Nucleo di Valutazione decide di trattare anche i due punti considerati facoltativi dall'Agenzia e di utilizzare in modo puntuale la scheda S4 allegata alle citate Linee guida per svolgere le proprie considerazioni relativamente alla sottosezione 1.

Prima di declinare ciascuno dei punti di analisi richiesti dall'ANVUR, si premette che il Nucleo, nella veste di Organismo Indipendente di Valutazione ai sensi della L. 240/2010, ha svolto nel corso dell'anno 2017 le seguenti attività:

Riunione	Punti all'ordine del giorno
<a href="#">Verbale n. 1 del 21 marzo 2017</a>	<p>2. Esame Piano integrato performance, trasparenza e anticorruzione 2017-2019</p> <p>3. Parere sulla proposta del Rettore della valutazione dell'attività realizzata dal Direttore Generale nell'anno 2016</p>
<a href="#">Verbale n. 2 del 18 aprile 2017</a>	4. Attestazione assolvimento obblighi di pubblicazione al 31/03/2017
<a href="#">Verbale n. 3 del 27 aprile 2017</a>	2. Attestazione assolvimento obblighi di pubblicazione al 31/03/2017
<a href="#">Verbale n. 6 del 19 giugno 2017</a>	<p>2. Parere sulla "Relazione sulla performance 2016"</p> <p>3. Sezione sulla performance della Relazione Annuale 2017 del Nucleo</p>
<a href="#">Verbale n. 7 del 29 giugno 2017</a>	<p>1. Validazione della Relazione sulla performance - Anno 2016, e relativa attestazione "CIVIT"</p> <p>2. Redazione ed approvazione della seconda sezione della Relazione Annuale 2017 del Nucleo di Valutazione "Valutazione della performance"</p>
<a href="#">Verbale n. 8 del 30 giugno 2017</a>	<p>1. Validazione della Relazione sulla performance - Anno 2016, e relativa attestazione "CIVIT"</p> <p>2. Redazione ed approvazione della seconda sezione della Relazione Annuale 2017 del Nucleo di Valutazione "Valutazione della performance"</p>

A seguito del cambio dell'intera governance dell'Ateneo dopo l'insediamento del Rettore avvenuto a novembre 2016, dal 24 marzo 2017 è passato a nuovo incarico il Direttore Generale e la presa di servizio del nuovo Direttore è avvenuta a decorrere dal 23 ottobre 2017. Nel periodo intermedio è stato nominato un facente funzione scelto fra i dirigenti dell'Ateneo, cui non sono stati affidati obiettivi inerenti la funzione medesima. Ciò ha determinato una situazione caratterizzata come segue:

1. il Piano Integrato 2017-2019 (da qui in avanti P17) è stato predisposto sotto la supervisione del Direttore Generale, cessato a marzo 2017, in sinergia con il Responsabile della U.O.C. Organizzazione, Sviluppo e Formazione (destinata ad altra funzione a Ottobre 2017) e il Responsabile per l'Anticorruzione e Trasparenza di Ateneo;
2. il Piano Integrato 2018-2020 (da qui in avanti P18) è stato invece redatto in sinergia tra il nuovo Direttore Generale e il Responsabile per l'Anticorruzione e Trasparenza con il supporto del Servizio Segreteria Generale;
3. nel periodo intercorso tra le dimissioni del vecchio e l'insediamento del nuovo Direttore Generale sono parzialmente venuti meno i meccanismi di verifica intermedia degli obiettivi precedentemente adottati dalla Direzione e descritti nella Relazione 2017 (da qui in avanti R17) del Nucleo al punto 2.a dell'apposita sezione (da qui in avanti S2); in particolare risulta sia stata effettuata un'unica riunione di verifica (22 giugno) con la presenza del Rettore al posto di quelle normalmente scadenzate su base tri/quadrimestrale;
4. il nuovo Direttore Generale ha impresso al P18 un approccio metodologico parzialmente diverso da quello analizzato dal Nucleo nella R17. Lo stesso approccio è ripreso nella Relazione sulla Performance 2017 benché essa sia correlata al P17, che, si ricorda, era un Piano formulato mentre:
  - a. non era disponibile il rinnovato Piano strategico di Ateneo, la cui stesura è avvenuta tra gennaio e maggio 2017 ed è stato approvato dal CdA con delibera n. 174/2017 del 28/06/2017;
  - b. era disponibile in bozza il documento di programmazione triennale 2016/2018 approvato dal CdA con delibera n. 1/2017 del 20/12/2016 e contenente la definizione di alcuni obiettivi prioritari, poi sviluppati più diffusamente nel Piano strategico stesso;
  - c. non era ancora pervenuto dall'ANVUR il documento di feedback al Piano Integrato 2016-2018 (prot. n. 4974 del 17/01/2017 – da qui in avanti F16) successivamente discusso dal Direttore Generale con l'Agenzia in un incontro telematico tenutosi in data 26/01/2017.

Queste discontinuità temporali e di ruolo hanno reso oggettivamente meno lineare, come si dirà nel prosieguo, la gestione del ciclo della performance 2017.

La presente Sezione è stata redatta dal Nucleo con il diretto supporto del Responsabile del Servizio Valutazione e Reporting, Sig. Fausto Piazza. Detto supporto ha riguardato la raccolta di documenti, dati e informazioni propedeutici alla stesura, da parte del Nucleo, della presente relazione.

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

### **2.1.1. Processo di definizione del Piano**

### 2.1.1.1. Soggetti coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano e modalità di consultazione (Punto di attenzione 1.1: Quali soggetti (interni e/o esterni) sono stati coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano? Con quali modalità?)

Già rispetto al P17 il Nucleo (R17, S2, 1.g), pur apprezzando il ricorso al coinvolgimento di personale tecnico-amministrativo per la redazione del Piano, aveva rilevato, che le fasi e gli attori coinvolti nel Piano non erano stati illustrati in modo analitico. Inoltre, in linea con le osservazioni di F16, aveva evidenziato che non emergeva, di fatto, il coinvolgimento del personale docente nella definizione del Piano, anche se nella definizione degli obiettivi individuali erano stati coinvolti tutti i delegati del Rettore in base alla pertinenza delle rispettive deleghe (pertinenza intesa rispetto alle attività svolte dagli uffici ai cui responsabili andavano assegnati tali obiettivi).

Identiche considerazioni valgono per il P18, che, sebbene dedichi un apposito capitolo all'argomento (5.4 "Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano") si mantiene ugualmente generico e non indica le modalità con cui i diversi attori individuati sono stati concretamente resi partecipi della redazione. Da notare tuttavia lo spostamento del livello di coinvolgimento della "governance", espressa dai Delegati del Rettore, dalla sfera degli obiettivi individuali a quella degli obiettivi strategici, come si può evincere – oltre che dal testo, dove è detto esplicitamente – anche dal confronto fra l'allegato 1 a P17 e il corrispondente allegato 5 a P18, nel quale non compare più la colonna dedicata a esporre le relazioni di ciascun obiettivo con le "Interfacce funzionali Unibs", fra cui i Delegati stessi.

I soggetti coinvolti nel processo di redazione del P18 sono stati sostanzialmente gli stessi del P17, vale a dire il *"Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale, con il supporto della Segreteria generale, i Dirigenti (1 anche Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza), i Responsabili di posizione organizzativa"* avuto riguardo durante l'anno a mantenere *"aperti ulteriori canali di confronto e ascolto con i principali stakeholder interni, quali: rappresentanze del personale (RSU, CRPTA), CUG, rappresentanti degli studenti"* (P18; 5.4, pag. 48).

Rispetto al Piano precedente, la "governance" accademica (Rettore, Prorettore, Delegati e Direttori di Dipartimento) passa dall'elenco degli stakeholder interni a quello dei soggetti che a vario titolo hanno concorso al processo di redazione. La nuova posizione loro assegnata può essere letta come una diversa interpretazione del ruolo del CdA e del Direttore Generale, non più al vertice di una tecnostruttura che vedeva l'accademia come "cliente interno" al quale erogare servizi. Sotto questo profilo il P18 (1, pag. 6) propone una visione di tecnostruttura in cui sono fortemente integrati i processi di qualità accademici (sistema di AQ) e amministrativi (Sistema di misurazione e valutazione della Performance – da qui in avanti SMVP), con i secondi subordinati ai primi.

Da notare infine il venir meno dei Direttori di Dipartimento fra gli attori accademici citati in relazione alla redazione del Piano. Ai Dipartimenti è comunque riconosciuto un ruolo cruciale, dato che *"[...]diventano a pieno titolo 'attori responsabili della programmazione'*

e sono chiamati a definire in appositi programmi operativi, approvati dai Consigli di Dipartimento, i rispettivi obiettivi di struttura, coerenti con quelli strategici di Ateneo, sia per la didattica che per la ricerca, indicando le iniziative e le attività che intendono intraprendere per garantire il conseguimento." (P18, 5.5, pag. 49).

#### **2.1.1.2. Altri documenti di programmazione o analisi correlati ai contenuti del Piano**

(Punto di attenzione 1.2 A quali altri documenti di programmazione o analisi sono correlati i contenuti del Piano?)

Il P17, per quanto sopra richiamato, non ha potuto correlare la definizione degli obiettivi a un piano strategico espressione del nuovo governo dell'Ateneo, limitandosi ad anticipare che *"Il prossimo periodo sarà, altresì, occasione per una rilettura della recente scelta di riorientare l'Ateneo verso un'università tematica, concentrando parimenti l'interesse anche su ulteriori progettualità in fieri."* (P17; 1. Inquadramento strategico dell'Ateneo, pag. 9).

Il P18 è stato viceversa redatto in corrispondenza del primo ciclo della performance da avviare dopo l'approvazione del nuovo Piano strategico di Ateneo e ad esso fa ampio riferimento già nella Presentazione (P18; 1, pagg. 5-7) e, in particolare, nell'apposito capitolo dedicato all'inquadramento strategico dell'Ateneo (P18; 5.1, pagg. 36-42).

Nella presentazione sono richiamati due ulteriori documenti rispetto ai quali è affermata la coincidenza degli obiettivi strategici individuati nel Piano: la *"relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio 2018"* e il *"Documento di programmazione triennale 2016/2018"*. Gli obiettivi prioritari secondo i quali si sviluppano le linee strategiche di Ateneo sono letteralmente ripresi da tale ultimo documento (P18; 5.1.1, pag. 36 prima parte e pagg. 37-38) in coerenza con quanto previsto in P17 (Premessa, pag. 8), dove si dice che *"Proprio perché «primo compito di un organo dirigente è la costruzione di una visione strategica condivisa», si richiama l'impegno assunto dal Rettore, in occasione della cerimonia di inaugurazione dell'A.A. 2016/2017, per l'adozione entro il prossimo 30 giugno del programma triennale, ai sensi della Legge n. 43/2005"*, con ciò facendo coincidere il Piano strategico di Ateneo con l'estensione e l'approfondimento del citato Documento di programmazione triennale. Anche la sintesi degli obiettivi del Piano strategico e gli obiettivi "specifici" per il 2018 riprendono ugualmente alla lettera le corrispondenti parti contenute nella relazione al bilancio (P18; 5.1.2, pagg. 39-42), questa volta in coerenza con quanto indicato nel SMVP 2018, dove si dice espressamente che *"Gli obiettivi strategici delle aree strategiche sono definiti dal Rettore nella Relazione annuale di accompagnamento al bilancio, sulla base del Piano strategico e tenuto conto degli indirizzi contenuti nella Programmazione triennale di cui alla Legge 43/2005"* (SMVP 2018; 4.1, pag. 9) e con le premesse metodologiche di R17 (v. infra pag. 21).

### **2.1.1.3. Coerenza dell'iter seguito per la redazione del Piano con quanto indicato nel SMVP** (Punto di attenzione 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?)

Non si riscontra la presenza di indicazioni circa l'iter da seguire per la redazione del Piano né nel SMVP precedente (aggiornato al 2013) né in quello approvato lo scorso gennaio. In ciò sia P17 sia P18, coerentemente, non danno conto di tale iter, limitandosi all'elencazione dei soggetti coinvolti e all'individuazione del titolo e/o della funzione per cui partecipano alla formulazione del documento.

Con riferimento, viceversa, ai passi di avvio del ciclo che si riflettono nella stesura del piano, tenendo presente quanto precisato al punto 2.1.1.1., tanto il SMVP 2013 quanto il SMVP 2018 trovano corrispondenza, rispettivamente, in P17 e in P18, sebbene in modo diverso.

Nel primo Sistema i primi due step previsti, infatti, erano *"definizione e assegnazione di obiettivi, target e indicatori, entro il primo bimestre di ciascun nuovo anno – presentazione del planning degli obiettivi annuali al Consiglio di Amministrazione ed apertura formale della nuova annualità del ciclo"* e *"collegamento obiettivi – allocazione delle risorse"* (SMVP 2013; 3 Caratteristiche del processo, pag. 11). Coerentemente in P17 i due step sono identicamente descritti (2. Performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale", pag. 15).

Nel SMVP 2018 le prime due fasi previste sono invece *"atto di programmazione triennale, con cadenza annuale e a scorrimento, con definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (target) e dei rispettivi indicatori (entro il 31 gennaio)"* e *"collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, attraverso l'assegnazione del budget ai diversi obiettivi strategici"* (SMVP 2018; 4. Caratteristiche del processo; pag. 7). In P18 è mantenuta la medesima descrizione di P17 (P18; 5.2, pag. 43), non richiamando esplicitamente il citato *"atto di programmazione triennale"* (peraltro ampiamente citato come Piano strategico di Ateneo nel testo che immediatamente precede il punto 5.2) e introducendo una sfasatura temporale tra Sistema e Piano (*"31 gennaio"* vs *"primo bimestre"*).

## **2.1.2. Integrazione con le strategie**

### **2.1.2.1. Descrizione delle strategie generali dell'Ateneo e indicazione degli obiettivi strategici corredati da indicatori e target** (Punto di attenzione 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?)

Come in parte anticipato in 2.1.1.2., P18 dà una descrizione ampia e chiara delle strategie generali dell'Ateneo, rifacendosi direttamente ai documenti in cui sono state definite. In particolare, l'All. 2 (Obiettivi strategici), desunto direttamente dall'analogo prospetto contenuto nella citata *"Relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio 2018"*, è suddiviso in quattro aree strategiche (Didattica, Ricerca, Terza missione – aggiunta rispetto



alla versione contenuta nella suddetta relazione – e Servizi strumentali) per ciascuna delle quali sono indicati gli obiettivi da conseguire e, con metodologia corretta, gli indicatori per misurarne il raggiungimento e i target di riferimento.

Si osserva in proposito che, per quanto attiene alle aree di Didattica e Ricerca, coerentemente con quanto indicato in P18 circa gli obiettivi strategici (5.1.2), con l'intento di massimizzare il finanziamento statale tali obiettivi coincidono con quelli il cui esito concorre alla determinazione del "costo standard di formazione per studente in corso" che influisce sulla quota base del FFO, e con quelli che incidono direttamente sulla quota premiale del FFO o sono correlati alla corresponsione del finanziamento del progetto presentato dall'Ateneo nell'ambito del triennio 2016-18 di programmazione ministeriale ex L. 43/2005. Gli obiettivi esplicitati in tali aree e in quella relativa alla Terza missione, peraltro, appaiono coerenti con il Piano strategico dell'Ateneo.

In relazione all'area dei Servizi Strumentali, propriamente attinente la tecnostruttura sotto la responsabilità della Direzione Generale e quindi il ciclo della performance ex D.Lgs. 150/2009, è presente un obiettivo inerente il mantenimento di un valore positivo dell'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria di cui al DM 47/2013, già contenuto nella citata relazione del Rettore, al quale P18, ai sensi della normativa vigente richiamata nel testo (P18; 6.3, pag. 53), ne affianca altri quattro, di cui due inerenti l'anticorruzione e due la trasparenza, i primi coerenti col contenuto della sezione 7 (Anticorruzione) del Piano, i secondi rinvenibili direttamente nel testo della sezione 6 (Trasparenza) (P18; 6.3, pag. 53). Escludendo gli obiettivi inerenti trasparenza e anticorruzione, che rispondono a specifiche previsioni normative dalle quali derivano natura strategica e che, peraltro, non impattano solo sui servizi strumentali, l'individuazione degli obiettivi strategici dell'area non evidenzia l'apporto specifico al conseguimento degli obiettivi più generali dell'Ateneo, risultando quindi debole il raccordo con il Piano strategico. Tale raccordo è, viceversa, rinvenibile negli obiettivi assegnati al Direttore Generale elencati nell'Allegato 3 a P18, obiettivi che, proprio per questo, paiono altrettanto debolmente correlati con quelli della suddetta area. Sono peraltro anche in questo caso correttamente presenti indicatori e target di riferimento, sebbene tutti di tipo dicotomico (Sì/No).

**2.1.2.2. Coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale** (Punto di attenzione 2.2 Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale?)

Si ricorda anzitutto che F16 aveva individuato in tema di performance organizzativa alcune aree di miglioramento riferite a:

- una migliore definizione di tale performance idonea a distinguere quando fosse "riferita all'Ateneo e/o alle singole strutture" (F16; 5, pag. 9; 7, pag. 12);
- indicazione sui KPI dei target relativi all'anno di riferimento del Piano (F16; 5, pag. 8; 7, pag. 12).

Il Nucleo (R17; 2.1.i, pag. 137) aveva preso atto delle ragioni per cui, nella redazione di P17, di tale Feedback era stato possibile solo accogliere suggerimenti per una migliore leggibilità del documento, ma non intervenire sulle aree di miglioramento segnalate, peraltro attendendosi che esse fossero *“prese in considerazione, insieme a quelle [...] formulate dal Nucleo, in occasione del prossimo ciclo”*.

Inoltre, il Nucleo (R17; 2.1.d, pag. 135) aveva rilevato la presenza di indicatori di performance organizzativa strutturati a livello sia dell'amministrazione nel suo complesso<sup>1</sup> sia di singole strutture, con individuazione di uno o più indicatori prestazionali – KPI – per ciascuna (elencati nell'allegato 4 al Piano 2016). In risposta all'osservazione di F16 sull'assenza di target l'Ateneo aveva sostenuto di non averli fissati non riuscendo a misurare i risultati del ciclo precedente in tempo utile alla redazione del Piano (si veda R17; 1.i, pag. 137). Nella successiva Relazione sulla performance 2016 tale prospetto era presente come Allegato 2, integrato dai target 2016, aggiornato coi risultati 2016, e conteneva inoltre l'indicazione dei target 2017 parametrati sulla base dei risultati 2016 (recependo di fatto l'osservazione di cui sopra). In P17, infatti, tale prospetto non era stato allegato, ma richiamato in riferimento alla misurazione (P17; 2. *“Performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale”*, pag. 16; 5. *“Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi”*, pag. 26) precisando in nota 55 che *“I KPI, introdotti per la prima volta in occasione dell'adozione del Piano Integrato 2016 (All.4 / 2016), sono stati oggetto di prima misurazione e definizione di target nel corso del primo trimestre del ciclo 2016. Sono parimenti stati oggetto di un diffuso progetto di audit, focalizzato alla verifica dell'affidabilità dei dati forniti e delle evidenze documentali a supporto. Il processo verrà rendicontato in occasione della Relazione sulla performance 2016 [...]”*.

Per questo il Nucleo aveva potuto rilevare che ad ogni indicatore (KPI) era correttamente associato un target di performance, riconoscendo più avanti (R17; 2.2.a, pag. 137) che la scelta *“di rappresentare la performance organizzativa attraverso un sistema di indicatori e relativi target (KPI) invece di ricorrere alla formulazione di obiettivi declinati secondo modalità descrittive”* aveva permesso di assolvere in modo snello *“al dettato normativo garantendo chiarezza e misurabilità rispetto al grado di raggiungimento della performance organizzativa conseguita”*, benché tali indicatori rientrassero *“solo in alcuni casi direttamente nel processo di valutazione, quando il loro miglioramento è indicato come obiettivo individuale”*. Il Nucleo aveva peraltro ritenuto *“interessante ricordare meglio, ove possibile, gli obiettivi individuali con gli indicatori di performance organizzativa”* (R17; 2.1.d, pag. 135).

Il SMVP 2013 ricostruiva la genesi degli indicatori di performance organizzativa (SMVP 2013; 4, pag. 15) e forniva una tabella che esemplificava indicatori possibili per macro-aree:

---

<sup>1</sup> Indicatori generali in materia di personale, efficacia canali web, indebitamento, dematerializzazione, utenze, ecc. elencati in una tabella integrata nel testo del documento (P17, 2. *“Performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale”*, pag. 19).

indicatori economico-finanziari; indicatori gestionali; e ulteriori indicatori di efficacia oggettiva, efficacia percepita ed efficienza.

Il Nucleo scriveva nella Relazione annuale 2016 (2.4, pag. 115) che l'assetto raggiunto con il SMVP 2013 "[...] è rimasto sostanzialmente invariato fino al ciclo 2016, dove, anche accogliendo quanto più volte richiesto dal Nucleo nelle Relazioni sul funzionamento del Sistema, è stata operata una forte semplificazione, portando il numero di indicatori a soli 12 come aggregato di 31 sub-indicatori, pur mantenendo la copertura delle stesse aree. L'intervento va visto in correlazione con l'introduzione sopra descritta di KPI, rispetto ai quali i responsabili, oltre a procedere alla loro misurazione, hanno la possibilità di determinarne i risultati orientando la propria struttura verso una migliore performance organizzativa. Il Nucleo esprime apprezzamento per il processo di progressivo affinamento del set di indicatori [...]".

È quindi possibile affermare che a tutto il 2016 costituivano parte integrante e sostanziale dell'approccio dell'Ateneo alla performance organizzativa indicatori a livello sia di amministrazione nel suo complesso sia di singole strutture, come apprezzato dal Nucleo in R17 (v. sopra).

Nel SMVP 2018, riferendosi alla misurazione e valutazione della performance organizzativa, si afferma che "La metodologia utilizzata per la valutazione si basa sul principio dell'auto-valutazione e sull'implementazione di un sistema articolato di obiettivi e indicatori in grado di rappresentare adeguatamente l'andamento dell'Organizzazione con riferimento alle aree strategiche" (SMVP 2018; 4.1, pag. 8) specificando che "A ciascun obiettivo strategico è associato un indicatore di performance [...] riferibile direttamente all'obiettivo strategico ed è, ove possibile, quasi sempre quantitativo, in taluni casi qualitativo. Dagli obiettivi strategici discendono a cascata [...] gli obiettivi del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo titolare di posizioni organizzative" (SMVP 2018; 4.1, pag. 9). Più avanti si dichiara che "In occasione dell'approvazione della Relazione della performance nel mese di giugno viene sottoposta al Consiglio di Amministrazione una ricognizione sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi individuali anche al fine di avere elementi utili per la successiva programmazione" e, infine si propone la medesima tabella presente nel SMVP 2013 in cui per ciascuna delle citate macro-aree si esemplificavano indicatori possibili (SMVP 2018; 4.1, pagg. 10-11).

Nel Piano 2018 in tema di performance organizzativa si afferma che "Dagli obiettivi strategici, secondo una logica di cascading, discendono gli obiettivi dell'organizzazione, del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale titolare di posizione organizzativa" (P18; 5.2, pag. 42). Non si fa riferimento ai precedenti indicatori né di Ateneo né di struttura – se non per gli obiettivi strategici dell'area Servizi Strumentali di cui si è già detto – mentre si dichiara che "Nel corso del 2018 [...] saranno adottati il Manuale delle Procedure [...] e gli Standard di qualità [...]. Saranno, pertanto, attivati audit periodici al fine di verificare la compliance delle attività delle strutture rispetto al Manuale delle Procedure e agli Standard

di qualità" (P18; 5.2, pag. 44). Richiamando alcuni passaggi del SMVP 2018 sugli standard di qualità in cui si afferma che *"Nel 2018 si intende avviare il processo almeno per i servizi diretti agli studenti [...] mediante la definizione di un cruscotto di indicatori che consenta il monitoraggio in itinere delle attività, l'adozione di eventuali correttivi e, quindi, il progressivo miglioramento [...]"* (SMVP 2018; 3.10, pag. 7), se ne deduce un differente approccio al tema, improntato da una visione centrata sulla qualità dell'azione dell'Ateneo nel suo complesso: *"[...] la visione dell'attuale Governance ricomprende all'interno di un unico concetto semantico di 'Qualità' le dimensioni della legalità, dell'anticorruzione, della trasparenza e della performance (didattica, ricerca e funzioni strumentali) garantendo sempre una perfetta integrazione anche con il ciclo del bilancio"; "La qualità [...] coinvolge tutti gli ambiti collegati alle funzioni istituzionali (didattica e ricerca) nonché a quelle strumentali (ordinamento, contabilità e organizzazione)"* (P18; 1, pag. 6). La dimensione della performance organizzativa risulta quindi enfatizzata come componente della qualità dell'azione dell'Ateneo, ma al tempo stesso se ne attenua la sua specificità ed è meno riconducibile alle singole strutture anche se si reintrodusse il cruscotto di KPI, modalità semplificata su cui il Nucleo aveva formulato in R17 le proprie positive osservazioni e che ANVUR nel F16 riconosceva come *"best practice"* (F16; 7, pag. 12). Risulta quindi meno evidente il livello di coerenza fra la programmazione strategica e quella degli obiettivi operativi di performance organizzativa.

Con riferimento agli obiettivi di performance individuale, il Nucleo in R17 osservava come al processo a cascata (top-down) di definizione degli obiettivi, con assegnazione iniziale al Direttore Generale di macro-aree di indirizzo gestionale da parte del Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, seguisse *"All'interno del Piano [...] una matrice che incrocia le "macro-aree gestionali" del Direttore generale con gli obiettivi attribuiti ai responsabili di staff e di line"*, questi ultimi *"classificati nelle seguenti tipologie: - Ordinari, da intendersi come prevalentemente descrittivi delle attività di competenza, - Innovativi/Strategici, per i quali rileva un elemento tecnologico di innovazione, - Strategici, con finalizzazione ai goals organizzativi (KGI)"*. Il Nucleo in proposito rilevava l'opportunità di *"[...] mettere a regime una metodica strutturata di rappresentazione degli obiettivi"* (R17; 2.1.e, pag. 135) facendo eco alla richiesta di ANVUR di illustrare i criteri utilizzati per la loro classificazione (F16; 6, pag. 10) e notando che per la misurazione dei loro risultati vi fossero indicatori *"[...] unicamente del tipo «Fatto»/«Non fatto»"* riteneva *"[...] necessario definire una precisa tassonomia atta a classificare gli indicatori e a superare l'attuale, che appare concettualmente molto debole anche se di semplice applicazione"* (R17; 2.1.f, pag. 136).

Il P18 muta l'impostazione. Benché permanga un processo a cascata, se ne affida l'evidenza alla separazione fra gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e quelli distintamente assegnati ai dirigenti (All. 4) e ai titolari di posizione organizzativa (All. 5) senza fornire un prospetto unico che incroci gli obiettivi del Direttore Generale e quelli di dirigenti e titolari di posizione organizzativa (P17; All. 1), perdendo così la possibilità di leggere rapidamente il livello di coerenza esistente fra gli obiettivi della direzione e quelli degli altri responsabili.

Lo schema di rappresentazione degli obiettivi manca di alcune informazioni: la classificazione degli obiettivi non è perfezionata secondo le raccomandazioni sopra richiamate ma soppressa; non è osservabile la presenza di obiettivi legati a processi trasversali all'amministrazione, oltre che direttamente connessi con i diversi livelli del governo accademico dell'Ateneo; non ci sono indicazioni di obiettivi collegabili alle linee di rischio individuate nel PTPC integrato nel Piano (P18; 7.6, pag. 74).

È stato introdotto un diverso modo di definire obiettivi e indicatori, che riassumendo in sole due voci le informazioni precedentemente suddivise in tre (titolo, breve descrizione, KPI/KGI), rende meno chiara la distinzione tra obiettivi e indicatori, a volte sembrando i secondi una specificazione descrittiva dei primi.<sup>2</sup> Gli indicatori veri e propri restano pressoché tutti di tipo dicotomico (tutti per il Direttore Generale, hanno un target numerico solo 2 su 11 per i dirigenti e 12 su 188 per i titolari di posizione organizzativa) anche se, in relazione agli obiettivi del Direttore Generale e dei dirigenti si dice che *"E' allo studio un sistema di misurazione quantitativa anche per quanto riguarda gli obiettivi prestazionali e comportamentali [...] per garantire una massima trasparenza della procedura di valutazione"* (P18; 5.3, pagg. 45-46).

In termini generali il Nucleo raccomanda il superamento dell'approccio dicotomico agli indicatori in quanto l'utilizzo di indicatori quantitativi connessi al risultato risulterebbe funzionale a:

- definire obiettivi maggiormente *stakeholder oriented*;
- qualificare meglio i risultati attesi;
- chiarire e comunicare in modo più efficace, anche all'intento dell'organizzazione, la performance attesa e le connesse modalità per il suo raggiungimento.

**2.1.2.3. Modalità di declinazione della pianificazione strategica a livello di strutture decentrate** (Punto di attenzione 2.3 In che modalità la pianificazione strategica è stata declinata a livello di (o è stata costruita partendo dalle) strutture decentrate?)

Nella Presentazione del Rettore al Piano strategico di Ateneo è descritto che *"La redazione del Piano ha richiesto sei mesi di lavoro e si è articolata nelle seguenti fasi: - L'attività istruttoria, svolta da una Commissione di Ateneo, presieduta dalla Pro-Rettrice Vicaria e composta da alcuni Delegati del Rettore; la Commissione ha lavorato da gennaio a maggio 2017; - La presentazione del documento, in forma preliminare, ai principali stakeholder interni all'Ateneo e agli Organi di governo, nel mese di maggio 2017; - Una riunione congiunta del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, per la discussione e l'approfondimento del documento elaborato dalla Commissione istruttoria; - L'approvazione, avvenuta il 28 giugno 2017, da parte del Consiglio di Amministrazione,*

---

<sup>2</sup> Per esempio: descrizione obiettivo = "Manuale Procedure" – indicatore = "Procedure di gestione per: principali eventi standardizzati (es. Notte della Ricerca, SDG) ed una tantum (es. Laurea HC); rapporti con la stampa; comunicazione sul web (es. social, streaming).SI/NO" oppure descrizione obiettivo = "Manuale Procedure" – indicatore = "Predisposizione schede per ricognizione procedure del servizio SI/NO".

*previa espressione di parere favorevole da parte del Senato Accademico"* (pag. 9). I Dipartimenti, quindi, hanno contribuito alla formulazione e adozione del Piano tramite il coinvolgimento dei Direttori in Senato Accademico o nella Commissione di Ateneo. Del resto lo stesso Piano strategico afferma che *"Il metodo di lavoro, basato sull'ascolto e sulla condivisione delle scelte, già in essere, verrà continuato a tutti i livelli, ampliando così il senso di appartenenza alla comunità"* citando poi il *"collegio dei Direttori di Dipartimento"* fra gli interlocutori (pag. 15).

Del modo in cui si prevede che i Dipartimenti facciano propri gli obiettivi strategici declinandoli sul piano operativo in un programma si è già accennato (v. sopra, pag. 7). In relazione alle risorse necessarie per realizzare i propri obiettivi di struttura, il programma *"[...] deve essere accompagnato da una proposta di budget [...]"* anche in relazione al Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la Contabilità, che all'art. 6 *"[...] prevede, peraltro, espressamente questo coinvolgimento nelle procedure di redazione del bilancio"*. Le risorse saranno assegnate dall'Ateneo *"applicando a cascata i parametri di ripartizione del FFO"* (P18; 5.5, pag. 49).

Si segnala che il Presidio della Qualità di Ateneo, nella sua attività inerente la gestione del Sistema AVA a livello di Ateneo, ha parallelamente sollecitato i Dipartimenti ha predisporre un proprio piano strategico per didattica, ricerca e terza missione che sia coerente con il Piano di Ateneo e copra il medesimo orizzonte temporale, facendo poi derivare da tale documento un "focus" operativo annuale a partire dal quale attivare la negoziazione del budget.

### 2.1.3. Integrazione con il ciclo di bilancio

#### 2.1.3.1. Riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (Punto di attenzione 3.1 Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)?)

P18, come già anche P17 e il Piano integrato 2016 (P16), presenta un apposito paragrafo (5.5) denominato *"Raccordo con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio"*. Con riferimento a P16 l'ANVUR aveva rilevato che *"L'integrazione tra il ciclo della performance e la programmazione economico-finanziaria sembrerebbe garantita dall'allineamento temporale delle scadenze [...]"* (F16; 3, pag. 6). Il Nucleo aveva osservato a sua volta che *"[...]dal Piano 2017-19 si evince che già a partire dal 2016 l'Amministrazione ha portato all'approvazione del CdA prima per il Sistema Bibliotecario d'Ateneo e il Servizio ICT, poi, dal 2017, anche per il Servizio Servizi agli Studenti, un elenco dettagliato delle spese programmate per l'acquisizione di beni e servizi, con indicazione delle procedure da seguire per la selezione dei fornitori o i riferimenti dei contratti già in essere, con ciò ancorando il budget autorizzatorio assegnato alle strutture a una robusta programmazione e fornendo anche uno strumento di monitoraggio della capacità realizzatoria delle strutture stesse [...]"*. Aveva inoltre sottolineato che l'adozione di una procedura informatizzata di definizione del budget aveva *"[...] consentito di gestire in modo tracciato e trasparente la costruzione del budget di Ateneo [...]"* prendendo in considerazione in fase di

negoziazione tra Direttore Generale e responsabili “[...] gli obiettivi anche individuali, nella misura in cui implicano un apporto della struttura amministrativa affidata che genera costi [...]” (R17; 2.e, pag. 140).

Anche in questo caso il P18 adotta un approccio diverso dal precedente. In P18, infatti, non si descrivono le fasi e le tempistiche attraverso le quali si perviene alla formulazione del budget autorizzatorio (fasi e tempistiche che, con la messa a regime della procedura informatizzata, si sono mantenute di fatto stabili), ma si afferma genericamente che *“Nella redazione del budget ci si è impegnati a realizzare una programmazione dettagliata e concretamente collegata ad obiettivi specifici, secondo una logica di allocazione responsabile e razionale delle risorse disponibili [...]”* ribadendo che *“Al fine di incrementare [...] il Fondo di finanziamento ordinario, si intende rivedere i criteri che presidiano l’assegnazione delle risorse, applicando a cascata i parametri di ripartizione del FFO”* (P18; 5.5, pag. 49). L’enfasi è dunque maggiormente posta sulla prestazione dei Dipartimenti in termini di attività tipica piuttosto che su quella della tecnostruttura. D’altra parte della stretta integrazione tra Piano e Bilancio si dice anzitutto in questi termini nel SMVP 2018: *“La pianificazione della performance, grazie all’introduzione del sistema di contabilità economica di cui D.lgs. 18/2012, si collega e si integra con perfetta coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell’Ateneo. Infatti, gli obiettivi strategici contenuti nella Relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio coincidono con quelli del Piano Integrato della Performance.”* (SMVP 2018; 6, pag. 17). Coerentemente in P18 si ribadisce che *“La nuova Governance nei Documenti strategici (Piano strategico 2017/2019) e programmatici (Relazione di accompagnamento al bilancio 2018) ha inteso rafforzare il sistema di qualità dell’Ateneo in tutte le sue dimensioni legate alle funzioni istituzionali (Didattica e Ricerca) e a quelle strumentali (di supporto alle predette attività cosiddette finali), prevedendo uno stretto collegamento con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria”* (P18; 1, pag. 6).

**2.1.3.2. Collegamento esplicito tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance** (Punto di attenzione 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)

Non si è modificata in P18 la situazione che portava il Nucleo a dire riguardo P17 che *“[...] al momento non esiste evidenza di una correlazione diretta tra obiettivi e risorse economiche né nel Piano né nella Relazione. Di conseguenza i risultati di natura economica non hanno avuto rilievo nel processo di valutazione. Il Nucleo già nella propria Relazione dello scorso anno sottolineava peraltro come per poter realizzare la suddetta correlazione fosse necessario disporre di un sistema di controllo di gestione adeguato, in grado di ricondurre i costi in modo analitico agli obiettivi di performance organizzativa. Si dà atto che l’Ateneo si sta progressivamente dotando di un tale sistema”* (R17; 2.e, pag. 139).

L'Ateneo peraltro ribadisce con convinzione che *"Al fine di disporre di adeguati sistemi di monitoraggio dell'utilizzo delle risorse è indispensabile implementare ulteriormente la funzione di controllo di gestione, per effettuare analisi di efficienza delle attività a livello generale di ateneo e a livello di singoli centri di responsabilità. E' necessario poi monitorare in modo puntuale l'utilizzo del budget assegnato [...]"* (P18; 5.5, pag. 48). In proposito va ricordato che l'Ateneo, dopo continui avvicendamenti di personale fin dall'ottobre 2014 legati alla natura a tempo determinato del rapporto di lavoro instaurato, solo dal novembre dello scorso anno ha potuto assumere un'unità di personale a tempo indeterminato che ci si attende possa finalmente consentire l'effettivo avvio del controllo di gestione, come sembra confermare la citata affermazione che è allo studio *"[...] un sistema di misurazione quantitativa anche per quanto riguarda gli obiettivi prestazionali [...]"* (v. sopra, pag. 13).

Risulta invece esplicitato in P18 (5.5, pag. 49) il collegamento tra i criteri di allocazione delle risorse tra Dipartimenti, obiettivi strategici istituzionali e attività di queste strutture.

**2.1.3.3. Indicazione del fabbisogno finanziario per conseguire gli obiettivi di performance organizzativa** (Punto di attenzione 3.3 Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli?)

Come già detto nei punti precedenti, non si dà evidenza di tale indicazione.

**2.1.3.4. Obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica** (Punto di attenzione 3.4 Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica?)

In P17 era presente una linea di azione gestionale riferita al Direttore Generale e relativa a *"Implementazione controllo di gestione (prosecuzione)"* (v. All. 2). In P18 non vi sono a nessun livello obiettivi inerenti lo sviluppo della contabilità analitica, tuttavia vi sono espliciti e forti riferimenti, come sopra esemplificato al punto 2.1.3.2.

**2.1.4. Pianificazione della performance organizzativa**

**2.1.4.1. Interpretazione nel Piano del concetto di performance** (Punto di attenzione 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?)

Come descritto più sopra al punto 2.1.2.2, in P18 non è propriamente presente una performance organizzativa, che comunque è intesa come performance al livello istituzionale dell'Ateneo. Il Nucleo fa notare in proposito che il testo dell'art. 9, comma 1, lett. a), del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74, stabilisce che *"La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7 [...], è collegata:*



*a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva".*

Il Nucleo raccomanda quindi di declinare la performance organizzativa attesa anche ad un secondo livello al fine di:

- renderla maggiormente significativa per la valutazione della performance delle strutture;
- facilitare l'integrazione tra la valutazione della performance organizzativa e quella della performance individuale.

Raccomanda inoltre di declinare tale performance in una logica multidimensionale, avendo come riferimento l'art. 8 del D.Lgs. 150/09 e successive modifiche.

**2.1.4.2. Coerenza dell'interpretazione della performance organizzativa con quanto indicato nel SMVP** (Punto di attenzione 4.2 - L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP?)

Come descritto più sopra al punto 2.1.2.2, vi è coerenza fra SMVP 2018 e P18 nell'interpretazione della performance organizzativa.

**2.1.4.3. Presenza nel Piano di schede dedicate alle singole strutture** (Punto di attenzione 4.3 - Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture?)

Come descritto più sopra al punto 2.1.2.2, in P18 non sono più presenti schede dedicate alle singole strutture, in precedenza costituite dall'elenco dei KPI assegnati a ciascun responsabile.

**2.1.4.3.1. Coerenza del numero di schede con il numero di strutture effettivamente operative indicate nell'organigramma** (Punto di attenzione 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.?)

Come descritto più sopra al punto 2.1.2.2, in P18 non sono più presenti schede dedicate alle singole strutture, tuttavia l'elenco di KPI allegato alla Relazione sulla Performance 2016 (l'ultimo in ordine di tempo e il più completo) li vedeva assegnati a ciascuno dei responsabili delle unità organizzative in organigramma, inclusi i dirigenti.

**2.1.4.3.2. Nominativo del responsabile della struttura e composizione dell'ufficio** (Punto di attenzione 4.3.2 - è indicato il nominativo del responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio?)

L'elenco di KPI allegato fino alla Relazione sulla Performance 2016 (l'ultimo in ordine di tempo e il più completo) riportava i nominativi dei responsabili, non la composizione delle unità organizzative. Lo stesso dicasi per l'elenco degli obiettivi individuali, tuttavia, in questo caso, poiché la definizione, il monitoraggio e la valutazione degli obiettivi sono

gestiti all'interno di U-gov Risorse Umane con vere e proprie schede, in quell'ambito sono presenti anche tutte le unità di personale che compongono gli uffici.

**2.1.4.3.3. Articolazione del Piano a livello di strutture decentrate** (Punto di attenzione 4.3.3 - è prevista un'articolazione del Piano a livello di strutture decentrate?)

Come descritto più sopra al punto 2.1.2.2, è previsto che i Dipartimenti individuino propri obiettivi operativi coerenti col piano strategico, ma non si tratta di un'articolazione del Piano in senso proprio.

**2.1.4.3.4. Altre informazioni su schede dedicate alle singole strutture** (Punti di attenzione 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?)

Per i motivi di cui al punto 2.1.2.2 più sopra, non è possibile rispondere.

**2.1.4.4. Distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto** (Punto di attenzione 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)?)

Come descritto più sopra al punto 2.1.2.2, in P18 non sono presenti schede dedicate alle singole strutture. Nell'elenco che le sostituiva dei KPI assegnati a ciascun responsabile, trattandosi di indicatori e non di obiettivi, era presente una distinzione tra indicatori di efficienza, di efficacia e di economicità e per tutti era presente un valore di riferimento (la temporanea assenza del quale per il 2015 aveva determinato la mancata fissazione dei target 2016, rilevata da ANVUR in F16).

**2.1.4.5. Qualità della "filiera" obiettivi-indicatori-target** (Punto di attenzione 4.5 - La "filiera" obiettivi-indicatori-target è di buona qualità? e relativi sottopunti)

Come descritto più sopra al punto 2.1.2.2, in P18 non sono presenti obiettivi di performance organizzativa in senso proprio. Nell'elenco di KPI presente fino alla Relazione sulla Performance 2016 (l'ultimo in ordine di tempo e il più completo) si poteva apprezzare la filiera asset di processo - indicatori - target. Gli asset di processo, la descrizione dei KPI e la definizione degli indicatori si ritiene fossero chiare e sintetiche, gli indicatori erano considerati adeguati a misurare gli obiettivi a cui riferivano (più i processi agiti dalla struttura erano di tipo amministrativo più a uno stesso asset di processo erano associati più indicatori di miglioramento), c'era una chiara progressione tra la prima misurazione al 2015 ("baseline") al target 2016, con scostamento del relativo risultato finale, al target 2017, ed era presente l'indicazione delle fonti di dati da utilizzare.

**2.1.4.6. Previsione di momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il NdV ex D.Lgs 150/09, art. 6 (verifica dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento) – indicazione tempistica relativa nel SMVP** (Punto di attenzione 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?)

Sui KPI, che, si ricorda, non erano utilizzati ai fini premiali se non in pochi casi specifici (v. sopra punto 2.1.2.2., pag. 10) era prevista unicamente una misurazione a fine anno. Erano previsti incontri periodici, riproposti anche nel SMVP 2018: *“monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi: periodicamente si controlla l'andamento delle azioni operative e il raggiungimento degli obiettivi, attraverso gli indicatori di riferimento, per avviare eventuali azioni correttive, in caso di rilevanti discordanze tra target e risultato (semestrale)”* (SMVP 2018; 4, pag. 7).

## 2.1.5. Performance individuale

**2.1.5.1. Relazione esistente tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili** (Punto di attenzione 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?)

In P17, pur in presenza di performance organizzativa per dirigenti e responsabili di posizione organizzativa nei termini semplificati di cui si è detto, i relativi risultati non rientravano nel processo di valutazione, salvo essere assunti in pochi casi anche come obiettivi individuali (v. sopra punto 2.1.2.2., pag. 10). In P18, stante la diversa visione della stessa performance organizzativa, indebolita nella sua specificità, e l'assenza del cruscotto di KPI, risulta anche difficile correlare la valutazione della performance individuale alla misurazione di quella organizzativa.

Il NDV raccomanda una inversione di tendenza anche stante l'evoluzione del dettato normativo che, come detto, intende la performance organizzativa come “prevalente”.

**2.1.5.2. Chiarezza nell'individuazione dei criteri di valutazione della performance individuale** (Punto di attenzione 5.2 - I criteri di valutazione della performance individuale sono chiaramente indicati nel SMVP?)

L'apposito punto di SMVP 2018 in cui si descrive il processo di valutazione individuale esordisce dicendo che *“Il modello di valutazione delle performance individuali del personale dirigente (Direttore Generale e dirigenti), e del personale di categoria EP e D titolare di posizione organizzativa si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti su obiettivi prestazionali, integrata con quella dei risultati raggiunti sulle competenze comportamentali, connessi con le capacità direzionali ed organizzative.”* (SMVP 2018;4.2.2, pag. 14). Nel prosieguo per ciascuna categoria di personale è descritta con chiarezza la metodologia

utilizzata per la valutazione e in che misura vi concorrono la componente comportamentale e quella prestazionale.

In particolare, all'interno dello SMVP sono descritti, in modo puntuale, i criteri di valutazione della performance individuale, che si differenziano per:

- direttore generale;
- dirigenti;
- personale senza responsabilità dirigenziale.

Non sono invece esplicitati i criteri che le diverse figure di valutatore previste debbono utilizzare per formulare il proprio giudizio. Sul punto il Nucleo osserva che, in sede di monitoraggio annuale del SMVP, diviene auspicabile integrare il sistema al fine di superare questo elemento di debolezza.

## 2.2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance

Il Nucleo di valutazione, nel percorso effettuato per giungere alla validazione della Relazione sulla performance 2017, ha fatto costante riferimento al dettato delle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (luglio 2015)". In particolare, tale documento ricorda che:

- *"la Relazione si presenta come una riflessione argomentata sui risultati ottenuti dal personale tecnico-amministrativo in forma organizzata e individuale e per questo non può essere intesa come una mera elencazione del livello percentuale di copertura degli indicatori associati agli obiettivi quantitativi prestabiliti";*
- *"l'Ateneo definisce le modalità di rendiconto della performance amministrativa in piena autonomia, purché agisca nel rispetto delle norme vigenti, coerentemente con quanto previsto nel Sistema (sul piano metodologico), in conformità con gli indirizzi dell'ANVUR (in termini di contenuti minimi) e conseguentemente a quanto enunciato sul proprio Piano (in merito a strategia e obiettivi programmati)";*
- *"modalità e risultati dell'attività di monitoraggio e del collegamento con le altre strutture devono essere opportunamente rendicontate all'interno della Relazione sulla performance, possibilmente corredate da evidenze e riflessioni critiche";*
- *occorre "considerare in modo integrato i risultati delle azioni realizzate ai fini della trasparenza e dell'anticorruzione".*

Relativamente alla validazione della Relazione, l'ANVUR chiarisce inoltre che i Nuclei "sono deputati a realizzare una **valutazione di primo livello** sulla qualità del documento redatto e sulla significatività dei contenuti presentati dall'ateneo". Da ciò si evince la necessità di una verifica di tipo metodologico da parte dei Nuclei stessi.

Invece, nella loro attività di **valutazione di secondo livello**, i Nuclei "osservano:

- *la completezza dell'analisi autovalutativa rispetto ai contenuti del Piano Integrato;*
- *il grado di utilizzo di indicatori quantitativi a supporto dell'analisi;*

- *l'evidenza degli aggiustamenti in itinere e della presenza di rendicontazione;*
- *il grado di approfondimento degli aspetti critici emersi;*
- *la presenza di ipotesi migliorative e/o risolutive da inserire all'interno del successivo Piano Integrato".*

Il Nucleo nota, innanzitutto, che nella parte introduttiva della Relazione della performance è fatto un richiamo esplicito rispetto ai riferimenti metodologici della stessa. Più precisamente, viene dichiarato che "Nella redazione della Relazione si è tenuto conto delle indicazioni metodologiche delineate nel documento denominato "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" nonché dei principi espressi nelle Delibere CIVIT nn. 4, 5 e 6 dell'anno 2012 e delle successive Linee guida dell'Anvur. Si è tenuto, altresì, conto della delibera CIVIT n. 9/2009, in materia di *Applicabilità del D.lgs.150/2009 alle università*, e delle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*, emanate dall'Anvur con delibera n. 103 del 20 luglio 2015 nonché della Nota di indirizzo, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20 dicembre 2017, che integra, a distanza di due anni le predette Linee Guida, in ottemperanza a quanto previsto dal d.lgs. n.150/2009, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74. La relazione è stata redatta in coerenza con la relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio consuntivo di Ateneo, approvata dal CdA in data 23 maggio 2018, in quanto entrambi i documenti, pur da prospettive non esattamente coincidenti, hanno la stessa finalità di evidenziare, appunto in fase di consuntivazione, i risultati di un anno di attività, gli obiettivi raggiunti sul fronte delle "prestazioni" connesse alle funzioni istituzionali e a quelle strumentali, compresa la rilevazione dei dati di carattere economico-finanziario".

A partire da tale premessa e con riferimento all'attività di valutazione di primo livello, la validazione ha avuto esito positivo in quanto:

- **la struttura generale della relazione sulla performance appare completa e sistematica.** Si parte dall'analisi del contesto esterno di riferimento (nazionale, regionale e provinciale) e di quello interno (Amministrazione ed Ateneo) per poi chiudere la parte introduttiva con una analisi dei punti di forza e di debolezza relativamente a sei item (organizzazione, offerta formativa, risorse strumentali ed economiche, ricerca, personale – formazione e welfare, finanza). Successivamente ci si concentra sulla valutazione del conseguimento degli obiettivi e sul processo di redazione della relazione sulla performance, dando anche evidenza dei punti di forza e di debolezza del relativo ciclo.
- **Il percorso seguito nella redazione della relazione sulla performance è evidenziato in modo chiaro e sintetico (par. 4.1);**
- **I contenuti di dettaglio risultano sufficientemente significativi.**

Passando in rassegna, invece, l'attività di valutazione di secondo livello, la validazione ha avuto esito positivo in quanto:

- la completezza dell'analisi auto valutativa rispetto ai contenuti del Piano Integrato risulta sufficiente, nonché facilitata dalla rappresentazione in forma tabellare e comparata dei risultati attesi e di quelli conseguiti;
- il grado di utilizzo di indicatori quantitativi a supporto dell'analisi può essere considerato efficace nelle parti della relazione relative all'analisi di contesto. Per quanto riguarda il controllo dei risultati occorrerà passare da una tipologia di indicatori essenzialmente "dicotomica" (Fatto/Non fatto) ad una che possa leggere meglio i profili di risultato attesi e conseguiti in termini di efficacia ed efficienza;
- la presenza di rendicontazioni che specificano anche le motivazioni degli scostamenti rispetto ai risultati attesi pare una corretta modalità di redazione della relazione. La peculiarità dell'approvazione del Piano strategico a metà dell'esercizio non ha peraltro reso essenziali aggiustamenti in corso d'anno della programmazione;
- gli aspetti critici sono stati evidenziati sia mediante l'analisi dei punti di debolezza prima richiamati, sia attraverso la motivazione degli scostamenti dai risultati attesi;

Una parte della relazione che andrebbe sviluppata in futuro riguarda la presenza di ipotesi migliorative e/o risolutive da inserire all'interno del successivo Piano Integrato. Certamente il cambio al vertice della *governance* tecnica dell'Università non ha permesso una riflessione immediata e già formalizzata nel presente documento. Tuttavia alcune linee di miglioramento sono state evidenziate nel corso dei confronti con il Nucleo di Valutazione e saranno attuate nel prossimo Piano integrato.

### 2.3. 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

Per argomentare gli elementi richiesti in questo paragrafo, il Nucleo di Valutazione ha scelto di concentrarsi sulle novità della Riforma Madia in materia di *performance*, così come declinate dalla tassonomia riportata nel documento dell'ANVUR "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 (20/12/2017)".

In particolare, si fa riferimento ai seguenti temi:

#### a. *Obiettivi generali e specifici*

Il D.Lgs. 74/2017 è stato emanato il 25 maggio. Ovviamente il Piano integrato 2017-19 non ha potuto recepire tale novità in quanto approvato, come previsto dalla normativa, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento. Tuttavia, l'ANVUR precisa, anche per il ciclo della performance 2018-20 e quindi a maggior ragione con riferimento all'anno 2017, che "in assenza di tali obiettivi generali, le università e gli EPR sono invitati a rafforzare l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piani Strategici, Programmazione Triennale o simili per le università; Documenti di Visione Strategica e Programmi Triennali della Attività per gli EPR)". La relazione sulla

performance e, precedentemente, il Piano della performance dell'Università di Brescia evidenziano in modo chiaro tale correlazione. In particolare, la relazione rendiconta con precisione le singole linee strategiche evidenziate in sede di programmazione.

b. *Revisione annuale del SMVP e parere vincolante del Nucleo di valutazione*

Con riferimento a tale nuovo dettato normativo, il Nucleo di valutazione, in data 23 gennaio 2018, ha validato il Sistema di misurazione della performance. In particolare, il Nucleo ha affermato che "dopo ampia e approfondita discussione, ha espresso parere positivo all'adozione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance sottoposto alla propria attenzione". La scelta di validare il Sistema entro gennaio dell'esercizio 2018 è motivata dal fatto di affrontare in modo coerente ed integrato la tematica della valutazione (verifica del Sistema di misurazione e valutazione e definizione del Piano integrato).

c. *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 risulta pertanto a essa coincidente. Coerentemente con quanto previsto, il Nucleo di valutazione ha validato la Relazione sulla performance 2017 in data 28 giugno 2018.

d. *Utenti e cittadini*

L'ANVUR ha sottolineato come "l'ingresso ufficiale di cittadini e utenti tra i soggetti protagonisti della valutazione" abbia costituito "una delle novità più interessanti della nuova disciplina sulla performance". L'ANVUR ha già specificato 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, con l'ausilio di tecniche e percorsi di coinvolgimento differenziati.

Per quanto riguarda l'Università di Brescia, con riferimento agli obiettivi 2017, troviamo ad esempio i seguenti obiettivi connessi alla *customer*:

- Monitoraggio PASI: monitoraggio del rispetto dei termini contrattuali relativi al Piano di Assistenza Sanitaria Integrativa in vigore dal 01/01/2017 e alla tenuta del capitolato, anche attraverso confronto con l'utenza (progetto di *customer satisfaction*);
- *Customer* diritto allo studio: messa a punto di un questionario di *customer satisfaction* sui servizi di ristorazione, alloggi, borse di studio. Valutazione tecnica in merito alle modalità di somministrazione ed elaborazione dei dati.

e. *Il nuovo ruolo del NdV-OIV*

ANVUR chiarisce che "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".

Il Nucleo condivide pienamente tale posizione e raccomanda l'Ateneo di garantire un presidio organizzativo su tali tematiche favorendo l'affiancamento di nuove risorse e garantendo la continuità del supporto anche nei prossimi esercizi.