



In collaborazione con  
**CINECA**

## Università degli Studi della TUSCIA

[home](#)

[Valutazione del Sistema di Qualità](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

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

#### Premessa

*In questa sezione, coerentemente con le "Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" dell'ANVUR, si analizzano i principali aspetti della performance dell'Università della Tuscia.*

*La sezione è strutturata in due paragrafi, dedicati, rispettivamente, ai seguenti aspetti:*

1. *Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance;*
  - a. *Integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio*
  - b. *Declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri)*
  - c. *Qualità della "filiera" obiettivi-indicatori-target*
2. *Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance.*

*Le fonti documentali utilizzate dal Nucleo sono state le seguenti:*

- *Documento "Politiche di Ateneo e Programmazione didattica";*
- *Verbale del Consiglio di Amministrazione n. 09/2017 del 26 luglio 2017, punto "7. Pre-budget 2017";*
- *Linee guida generali 2018 del Rettore, del 24 luglio 2017;*
- *Sistema di misurazione e valutazione della Performance;*
- *Piano integrato 2017-2019 e relativi allegati;*
- *Piano integrato 2018-2020 e relativi allegati;*
- *Rapporto annuale del Presidio di Qualità;*
- *Feedback ANVUR al Piano integrato 2016-2018.*

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

##### a. Integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio

*Come già rilevato nella precedente Relazione, in linea generale presso l'Ateneo della Tuscia il livello di integrazione tra i diversi momenti della programmazione (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione) e i relativi documenti è elevato: il Piano integrato include i temi della performance organizzativa e individuale, dell'anticorruzione e della Trasparenza; l'Ateneo ha adottato un approccio "a cascata" per cui le linee strategiche generali si traducono nella definizione degli obiettivi prioritari e delle conseguenti azioni da realizzare, assicurando nel contempo la coerenza tra ciclo della performance, definizione delle strategie e programmazione economico-finanziaria. Nel documento sulle "Politiche di Ateneo e programmazione didattica", approvato annualmente dal Senato Accademico, sono stati identificati, in linea con il passato, gli obiettivi prioritari dell'Ateneo nell'ambito della didattica:*

- *miglioramento continuo della capacità attrattiva dei corsi di studio;*
- *riduzione degli abbandoni.*

*Accanto a questi obiettivi è stata espressa la necessità di perseguire un deciso miglioramento del livello di internazionalizzazione dei corsi di studio.*

*I predetti obiettivi riflettono i parametri del modello di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) adottato dal MIUR e, in particolare, quello degli "studenti regolari" legato al cosiddetto costo standard. Ai fini del conseguimento dei predetti obiettivi il CdA ha confermato i quattro criteri da seguire nella progettazione dell'offerta formativa:*

- *attrattività;*
- *rispetto dei requisiti quantitativi e qualitativi di docenza;*

- attenzione costante al margine DID;
- riprogettazione dei corsi su base interdipartimentale.

Sulla base del quadro programmatico definito nei suddetti documenti, il 26 luglio 2017 il CdA ha approvato le "Linee guida generali 2018" elaborate dal Rettore, funzionali all'attivazione del ciclo di programmazione annuale. Le linee guida - che tengono conto, oltre che delle "Politiche di Ateneo e programmazione didattica", anche del Piano integrato - sono rivolte ai Direttori dei Centri di spesa e definiscono gli obiettivi prioritari per il triennio 2018/2020, riprendendo, in larga parte, i parametri previsti nel modello del FFO, in modo che le attività dell'Ateneo siano orientate verso obiettivi capaci di tradursi in un incremento delle risorse finanziarie assegnate da parte del MIUR.

L'integrazione tra gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e il ciclo della performance è prevista dal Sistema di misurazione e valutazione della performance ed è garantita dall'articolazione delle Linee guida in base alle tre aree strategiche previste dal Piano integrato (didattica, ricerca e servizi strumentali alle funzioni istituzionali). Sulla base di tale documento, infatti, ai Centri di spesa è chiesto di formulare entro il primo ottobre una proposta di Piano operativo, in cui indicare obiettivi specifici e attività programmate nelle tre aree, nonché la relativa proposta di budget.

Ogni dipartimento è stato chiamato a fissare i propri obiettivi nel rispetto delle finalità definite dalle Linee guida del Rettore precisando come, attraverso le proprie attività, la struttura intende contribuire al conseguimento degli obiettivi di Ateneo.

Il 26 luglio 2017 il Consiglio di Amministrazione, sulla base delle suddette Linee guida, ha approvato il c.d. pre-budget, cioè il prospetto contenente il quadro dei costi, dei ricavi e degli investimenti, previsti per il 2018 in Amministrazione centrale, attribuibili a ciascun Centro di costo. A differenza degli altri anni, in cui l'assegnazione preliminare delle risorse prevedeva una dotazione del 75% in fase di pre-budget e del 25% a seguito dei risultati emersi in sede di contrattazione, le Linee guida per il 2018 propongono una assegnazione delle risorse sulla base di una visione previsionale a carattere unitario, in modo da collegare più facilmente il quadro delle risorse finanziarie al sistema degli obiettivi.

Sempre con riferimento all'integrazione del ciclo della performance con quello di bilancio, è utile richiamare le condivisibili osservazioni formulate dal Direttore generale nella riunione di approvazione del pre-budget, secondo cui il miglioramento del sistema richiede due interventi: un collegamento delle risorse al sistema degli obiettivi, compresi quelli definiti nel Piano integrato; l'unitarietà del processo di determinazione del fabbisogno di finanziamento di ciascuna struttura (anche decentrata), a sua volta legato al coinvolgimento di tutti gli attori chiave.

Il Piano integrato 2018-2020 ha ripreso gli obiettivi contenuti nelle Linee guida del Rettore, definendo quelli operativi alla luce del monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance. Anche all'interno del Piano risulta particolarmente apprezzabile lo sforzo di integrazione tra i vari documenti di programmazione. In particolare, con riferimento al legame tra sistema di definizione degli obiettivi e programmazione economico-finanziaria emergono passi in avanti rispetto agli esercizi precedenti. Per la prima volta è incluso un prospetto che collega missioni istituzionali, obiettivi strategici e risorse finanziarie. D'altra parte, lo stesso Ateneo riconosce che occorrono ulteriori sforzi per completare la connessione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio e nel Piano individua sia le criticità da risolvere (in particolare, un maggiore allineamento temporale tra le due programmazioni), sia le possibili soluzioni (come, ad esempio, la definizione di una metodologia di attribuzione del consumo delle risorse alle varie attività).

In definitiva, dunque, sebbene non si sia ancora raggiunta una completa integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio, vi è una chiara connessione tra i due aspetti e il trend che si osserva è di progressivo miglioramento.

#### *b. Declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri)*

Il Piano integrato indica tra i punti di forza della didattica la "assegnazione ai dipartimenti da parte del Consiglio di Amministrazione di obiettivi per le performance didattiche integrati in un modello che utilizza le evidenze della contabilità economica e gli indicatori del FFO ai fini della assegnazione delle risorse". A parte tale riferimento, come evidenziato anche al punto successivo, non vi sono ulteriori evidenze che la pianificazione della performance sia declinata anche a livello delle strutture decentrate.

#### *c. Qualità della "filiera" obiettivi-indicatori-target*

Nel presente paragrafo vengono identificati gli elementi salienti della filiera obiettivi-indicatori-target al fine di valutare la qualità della Performance organizzativa e individuale.

Il SMVP 2018 definisce con chiarezza e nel rispetto dei dettami normativi l'ambito della performance organizzativa e individuale, nonché le dimensioni oggetto di valutazione. Il Nucleo rileva che il Piano Integrato 2018-2020 è articolato in modo coerente rispetto al SMVP 2018, che definisce in modo chiaro e rispettoso delle norme vigenti la performance organizzativa.

*Pur non essendovi una definizione di Performance organizzativa, Il Nucleo ritiene che i documenti di programmazione adottati dall'Ateneo descrivano in modo complessivamente chiaro obiettivi, indicatori e target. In particolare, gli obiettivi indicati nel Piano integrato 2018-2020 sono articolati in base alle 3 aree chiave specifiche dell'Ateneo (Didattica, Ricerca e Servizi strumentali alle funzioni istituzionali) e sono distinti in strategici, operativi e individuali (C, D, Direttore generale, dirigente, EP), secondo una logica a cascata.*

*Il Nucleo evidenzia in modo positivo come per la performance organizzativa siano stati definiti obiettivi chiari, significativi e misurabili, legati alla qualità della didattica, alla capacità di attrazione dell'offerta formativa, alla qualità della ricerca e alla capacità di attrazione di finanziamenti, nonché alla soddisfazione delle parti interessate.*

*Gli obiettivi strategici, per quanto misurabili anche su base annuale, fanno in genere riferimento ad un orizzonte temporale triennale. Secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione della performance, ogni obiettivo strategico è disaggregato in obiettivi operativi dal contenuto più analitico e con un orizzonte temporale di breve periodo (singoli esercizi). Ad ogni obiettivo è associato, di regola, un opportuno indicatore di performance, a cui è assegnato un target.*

*Gli obiettivi sono individuati attraverso l'analisi dei risultati della performance dell'anno precedente, nonché dei risultati delle indagini di soddisfazione.*

*In linea generale, il sistema di misurazione, riferito all'amministrazione centrale e alle strutture periferiche, presenta una buona capacità di verifica da parte degli uffici, che possono svolgere un'autovalutazione grazie alla disponibilità dei dati di monitoraggio. Tale processo informatizzato favorisce il livello di coinvolgimento dei dipendenti nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili).*

*Tuttavia, si rileva che sia necessario un ulteriore sforzo da parte dell'Ateneo volto a individuare un sistema di monitoraggio che metta in evidenza gli obiettivi operativi di cui sono responsabili le strutture decentrate quali i Dipartimenti, che risultano fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo.*

*La performance organizzativa non è tuttavia chiaramente definita a livello di strutture decentrate. Essa dovrebbe essere sviluppata in modo coerente con gli obiettivi strategici di Ateneo. Pertanto, il Nucleo raccomanda che all'interno del Piano sia data maggior evidenza alla performance organizzativa delle strutture dipartimentali e dei centri di ricerca, individuando specifici obiettivi e indicatori di performance in modo integrato e coerente con quelli generali di Ateneo. A tale riguardo, sarebbe utile qualificare in modo sintetico gli obiettivi (in particolare, quelli operativi), in modo da evidenziare se si riferiscono al consolidamento di attività già in corso o all'introduzione di innovazioni e cambiamenti significativi rispetto al passato, che non rappresentano, dunque, finalità ordinarie.*

*Più in generale, il Nucleo ritiene che nella definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori e target sia opportuno tener conto dei risultati precedenti, nonché del confronto con altri Atenei benchmark a livello nazionale e internazionale.*

*In merito al sistema di valutazione della performance individuale, gli obiettivi di performance individuale programmati per il 2018 sono stati selezionati e assegnati al Direttore Generale e ai dirigenti secondo criteri di priorità, competenza ed equità, garantendo la coerenza con gli obiettivi strategici.*

*Il Piano Integrato 2018-2020 descrive esaurientemente il processo di definizione e di valutazione degli obiettivi. La procedura di assegnazione degli obiettivi avviene in una logica di coinvolgimento dell'interessato (DG, dirigenti, EP e D) nella individuazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici e operativi che si è dato l'Ateneo. È prevista una fase di contraddittorio tra l'interessato e il diretto superiore gerarchico nel corso della quale, a seguito dell'illustrazione motivata delle proposte presentate, segue un confronto che si conclude con conferma, integrazione o modifica degli obiettivi. Il contributo individuale e quindi gli obiettivi del singolo sono strettamente correlati con gli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, secondo una logica di cascading; ciò favorisce il coinvolgimento dei dipendenti nella mission e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale. La logica con cui vengono attribuiti gli obiettivi individuali è la stessa di quella organizzativa.*

*In questa impostazione (considerare l'Ateneo nel suo complesso), la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi "strategici" e "operativi" delle aree strategiche della didattica e della ricerca cade sui dipartimenti e sul personale docente in particolare. Vengono però indicati obiettivi individuali per i dirigenti e per il personale EP e D che sono comunque correlati con le aree della didattica e della ricerca e attengono a processi direttamente strumentali alle suddette funzioni. Gli obiettivi relativi alla area strategica dei servizi strumentali alla didattica e alla ricerca sono invece di diretta responsabilità della dirigenza.*

*I pesi assegnati alle dimensioni di valutazione sono diversi per ciascun ruolo individuato nel sistema di gestione delle competenze, i criteri di valutazione sono chiari e coerenti con quanto rappresentato nel SMVP.*

*Gli obiettivi del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Direttore Generale stesso.*

*Al fine di valutare le percezioni dei Dirigenti e del Personale Tecnico Amministrativo è realizzata una indagine di benessere organizzativo, che viene citata nella Relazione sulla Performance 2017. Per il*

*2017, l'indagine si è svolta dall'8 maggio al 1 giugno. Tuttavia, non essendone obbligatoria la pubblicazione, sul sito di Ateneo vengono riportati i dati dell'indagine 2016. Tuttavia, i risultati relativi alle pari opportunità indicati nell'indagine sul benessere organizzativo 2017 sono disponibili nella Relazione sulla Performance alla pagina 36 e 37. Pur essendovi dati disponibili conseguenti allo svolgimento dell'indagine annuale, non emerge dai documenti in che modo gli esiti dell'indagine del benessere organizzativo abbiano influito sulla definizione degli obiettivi.*

*Il Nucleo auspica che, in riferimento alla performance individuale, siano definiti obiettivi sfidanti nei contenuti e nei target, che non coincidano con attività meramente ordinarie del personale e invita l'Ateneo a valorizzare e rafforzare gli strumenti di premialità.*





In collaborazione con  
**CINECA**

## Università degli Studi della TUSCIA

[home](#)

[Valutazione del Sistema di Qualità](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

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

*Il Nucleo di Valutazione ha validato in data 27 giugno 2018 la Relazione sulla Performance, già approvata nella seduta del 26.06.2018 del Consiglio di Amministrazione dell'Università della Tuscia.*

*La Relazione risulta essere un documento ben articolato e completo, che permette di comprendere in modo chiaro i risultati conseguiti dall'Ateneo in merito alle attività istituzionali di didattica e di ricerca. Essa consente di comprendere la relazione tra obiettivi, target e risultati posti in essere nel 2017 da parte dell'Ateneo stesso. La Relazione è strutturata in sette Capitoli.*

*Nel Capitolo 2 viene presentata una sintesi del contesto di riferimento, una descrizione della struttura dell'Amministrazione, con l'indicazione del relativo organigramma e del personale, con indicazione della programmazione per il reclutamento del personale docente e dirigente, tecnico amministrativo, nonché dell'Offerta formativa, con l'indicazione dell'andamento degli iscritti. Nel Capitolo 3 vengono indicati invece obiettivi, risultati raggiunti e relativi scostamenti, identificando quattro schemi/alberi che illustrano rispettivamente: i) obiettivi strategici; ii) obiettivi operativi dell'area strategica della didattica; nella tabella collegata il loro grado di raggiungimento; iii) obiettivi operativi dell'area strategica della ricerca; iv) obiettivi operativi dell'area strategica dei servizi strumentali alle funzioni istituzionali. Nel Capitolo 4 sono illustrati i risultati dell'Ateneo in tema "Risorse, efficienza ed economicità". Come premessa viene proposto un prospetto in cui sono riepilogate sinteticamente le variazioni intervenute negli stanziamenti del Fondo di finanziamento ordinario tra 2016 e 2017 e nella loro ripartizione tra i vari istituti e di seguito, vengono presentati i principali risultati economico-finanziari conseguiti nel 2017 e confrontati con il 2016. Nel Capitolo 5 vengono descritti obiettivi e risultati conseguiti in tema di "Pari opportunità e benessere organizzativo". Nel Capitolo 6 viene illustrato il processo di redazione della Relazione sulla Performance. Infine, il Capitolo 7 la Relazione presenta punti di forza e di debolezza del ciclo della Performance. Tra i punti di forza vengono indicati la "Possibilità di monitoraggio mediante realizzazione di uno specifico portale dedicato alla gestione del ciclo della Performance"; una "Maggiore condivisione della cultura in materia di Performance grazie alla formazione del personale con posizione di responsabilità (livello EP e D) dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti"; l'"Implementazione della fase di monitoraggio della Performance degli obiettivi, che ha determinato in alcuni casi la ritaratura degli obiettivi individuali della performance 2017-2019; una "Maggiore equità valutativa resa possibile dalla predisposizione e condivisione, tra gli attori coinvolti nel processo valutativo, di griglie metodologiche contenenti il dettaglio esplicativo attribuibile a ciascuna valutazione." Rispetto ai punti di debolezza vengono segnalati la "Mancata integrazione nella piattaforma per la gestione del ciclo della Performance del monitoraggio degli obiettivi prestazionali"; l'"Ampiezza dell'articolazione della struttura organizzativa, distribuita su un vasto numero di uffici, all'interno dei quali il rapporto tra valutatori e valutati risulta troppo basso, con il rischio di influenzare il giudizio", nonché l'"Ampiezza del numero di valutatori e correlata difficoltà nella calibrazione delle metriche di giudizio".*

*Nella Relazione sono indicati obiettivi e risultati positivi relativamente a consultazione di stakeholder e indagine di soddisfazione degli studenti. Per quanto riguarda il benessere organizzativo esso viene considerato in un'ottica di pari opportunità pur non essendo riportati specifici obiettivi/risultati delle ultime indagini svolte.*

*In occasione della validazione della Relazione il Nucleo ha evidenziato un approccio positivo orientato al miglioramento continuo e all'autovalutazione da parte dell'Ateneo. Al tempo stesso, ha invitato l'Ateneo a utilizzare la diagnosi dei punti di forza e di debolezza per proporre correttivi da attuare in modo prioritario nel futuro ciclo della performance, richiamando, al riguardo, quanto previsto dalle Linee Guida ANVUR 2017 (p. 27).*

*Quanto alla performance organizzativa, il Nucleo ritiene che la metodologia e i simboli utilizzati per la rappresentazione dei risultati raggiunti siano molto efficaci, dando la possibilità al lettore di capire in*

*modo chiaro e immediato se un obiettivo è stato raggiunto, parzialmente raggiunto oppure non raggiunto. Parimenti utile è la scelta, nel caso di obiettivi non raggiunti o parzialmente raggiunti, di procedere ad una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target, indicando con un simbolo ad hoc se il risultato è in linea oppure no con l'obiettivo. Tuttavia, si evidenzia talvolta una disomogeneità nell'indicazione del grado di raggiungimento dei target: mentre in alcuni casi sono riportati solo valori del tipo "SI/NO" (lasciando al lettore il compito di desumere il risultato numerico effettivamente raggiunto sulla base delle informazioni riportate nella colonna Note), in altri casi vi è direttamente l'indicazione del valore registrato.*

*Sempre con riferimento alla misurazione della Performance organizzativa, l'Ateneo ha segnalato "la predisposizione all'interno del Portale dei monitoraggi di uno specifico sistema dedicato all'acquisizione dei dati della performance in modalità telematica. Tale sistema contiene, per tutte le aree di responsabilità dell'amministrazione centrale, la documentazione di supporto alla mappatura degli obiettivi del piano della performance, condiviso con i responsabili degli uffici e declinato su base triennale. Il Nucleo si è espresso favorevolmente in merito a tale iniziativa innovativa e basata sul miglioramento continuo della performance. Inoltre, il Nucleo, coerentemente con il Feedback ANVUR al Piano Integrato 2016-2018, ha invitato l'Ateneo ad allineare, in vista del prossimo ciclo della performance, gli obiettivi strategici e operativi con quelli delle strutture organizzative.*

*Quanto alla performance individuale, gli obiettivi discendono in modo chiaro dalle Linee strategiche definite nel Piano Integrato 2017-2019 e il loro raggiungimento viene descritto attraverso delle tabelle riepilogative con l'indicazione di obiettivo, indicatore, target atteso e target raggiunto, nonché delle note esplicative che descrivono brevemente la fonte del dato per il monitoraggio e le motivazioni del non raggiungimento.*

*L'Ateneo ha accolto il suggerimento del Nucleo in merito all'utilizzo del campo "Note" relativo alle tabelle di "Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi" (strategici e operativi), per indicare in modo sistematico le evidenze e dunque la documentazione a supporto per il conseguimento degli obiettivi strategici e operativi. Tuttavia, con riferimento al monitoraggio della performance individuale, il Nucleo ha sottolineato la necessità di assicurare una evidenza documentale sempre più dettagliata, al fine di consentire una effettiva verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.*

*Inoltre, si è ritenuto necessario ricordare che secondo le linee guida ANVUR sul ciclo performance "La Relazione non può essere intesa come una mera elencazione del livello percentuale di copertura degli indicatori associati agli obiettivi quantitativi prestabiliti. Sul piano valutativo l'ANVUR si aspetta un percorso argomentativo più ampio, centrato sulla qualità del contributo offerto dal personale amministrativo per l'espletamento delle funzioni istituzionali che l'Agenzia valuta dall'esterno attraverso le procedure AVA e VQR". Al riguardo, il Nucleo ha rilevato che la Relazione sulla performance si concentra in gran parte sulla descrizione del processo di valutazione e dei relativi criteri, mentre il percorso argomentativo potrebbe essere ulteriormente approfondito. Ciò è vero sia per la valutazione dei dirigenti che per quella del personale non dirigente: in entrambi i casi, nella Relazione sono inseriti alcuni grafici relativi ai risultati della valutazione del personale, ma manca una analisi degli stessi, così come suggerimenti utili per il futuro.*

*A valle di un'analisi approfondita dei contenuti della Relazione, il Nucleo ha attestato conformità, attendibilità e comprensibilità della Relazione 2017.*

*Dalla Relazione emergono in modo chiaro i più salienti risultati raggiunti, nonché una buona capacità di autovalutazione, mettendo in evidenza punti di debolezza e spunti di miglioramento che possono essere utilizzati come utili insight per il ciclo della performance 2018. L'attendibilità di alcune informazioni è stata riscontrata dal Nucleo contestualmente alla formulazione di giudizi sugli altri profili di valutazione o in occasione di altri adempimenti svolti nell'esercizio delle sue attribuzioni.*

