



**uniss**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI

NUCLEO DI VALUTAZIONE

RELAZIONE ANNUALE

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

ANNO 2018

Riferimenti normativi:

D.lgs. 150/2009, art. 14

Anvur - Linee guida 2015 per la Gestione integrata del ciclo della performance

Anvur - Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020

Anvur- Linee guida 2018 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione

approvata nella seduta del  
12 luglio 2018

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

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

Il Piano è redatto coinvolgendo tutti i livelli dell'organizzazione, dai vertici politici e amministrativi ( Rettore, Prorettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione) ai vertici gestionali quali Direttore Generale e Capi Area, il cui ruolo attivo sostiene la realizzazione della strategia.

Nella prima fase, di definizione degli obiettivi, a partire dalla missione e visione dell'Ateneo e dalle politiche approvate e dalle linee guida MIUR, si sono avviati dei tavoli di lavoro con la Governance (Prorettore, Delegati, Direttore Generale, Direttori di Dipartimento, Dirigenti), volti a raccogliere elementi per la definizione del nuovo Piano strategico e dei correlati obiettivi, e si è predisposto un format universale compilato dai soggetti interessati. Per ogni obiettivo sono state individuate anche le risorse economiche necessarie.

Nella seconda fase, per ogni obiettivo strategico, operativo e azione è stato individuato un indicatore di monitoraggio di base e/o risultato.

La terza fase è consistita nell'assegnazione degli obiettivi alle strutture e agli individui all'interno dell'amministrazione così poi da poter legare correttamente gli incentivi e attuare un piano formativo idoneo.

Infine, il Piano è stato approvato e diffuso.

Il Piano integrato contiene in sé il Piano strategico ed è connesso con:

- gli indicatori Ministeriali contenuti nel Piano triennale del MIUR Pro3, FFO e quelli previsti linee guida AVA 2.0 al fine di garantire un corretto processo di pianificazione e assicurazione della qualità,
- le politiche dell'Ateneo sulla didattica, che sono state approvate nel Senato accademico del 12 gennaio 2018 e integrate con modifiche nella seduta del 14 febbraio 2018,
- il Bilancio.

Le fasi seguite per la redazione del Piano integrato sono coerenti con quanto previsto nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

### **2. Integrazione con le strategie**

Il Piano contiene una sezione dedicata alla pianificazione strategica, nella quale sono delineati politiche, obiettivi strategici e operativi e indicatori.

Le politiche sono descritte in modo chiaro, coerente e convincente, gli obiettivi strategici sono ben collegati con gli obiettivi operativi e gli indicatori sono definiti in modo preciso e puntuale.

Risulta un po' più sfumato il collegamento tra le politiche e gli obiettivi strategici. In un'ottica di miglioramento continuo, potrebbe essere interessante un quadro sinottico che evidenzia i collegamenti fra le politiche e gli obiettivi strategici.

È da sottolineare inoltre che non per tutti gli indicatori è stato definito un target atteso, il che rende chiaramente impossibile una valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo. I target non sono definiti per la maggior parte degli obiettivi dell'Area Ricerca, Internazionalizzazione, Informatica ed innovazione tecnologica, per alcuni obiettivi dell'area Affari istituzionali, bilancio e regolamentazione; l'Area Medicina universitaria ha solo indicatori di tipo "fatto/non fatto".

Ogni obiettivo strategico ed operativo è declinato a livello di Dipartimento secondo un metodo a cascata che collega gli obiettivi strategici definiti a livello di Ateneo e li concretizza in obiettivi operativi, indicatori e target specifici del dipartimento.

Coerentemente con il sistema di valutazione in uso presso l'Ateneo, il collegamento tra obiettivi strategici e performance individuale è immediato. Nel Piano si dà atto dello sforzo sostenuto nel 2018 per rendere stringente il collegamento fra la definizione delle strategie e la valutazione della performance, identificando i responsabili degli obiettivi e definendo indicatori e target (anche se non in tutte le aree) da utilizzare anche ai fini della valutazione individuale.

### 3. Integrazione con il ciclo del bilancio

L'integrazione con il bilancio è effettuata tramite una tabella che evidenzia le risorse stanziare a bilancio per le Missioni "Ricerca e innovazione", "Istruzione universitaria", "Tutela della salute", "Servizi istituzionali e generali", "Fondi da assegnare" e per i relativi programmi.

Inoltre, molte Aree e alcuni Dipartimenti hanno indicato per ciascun obiettivo i fondi ai quali si intende attingere per il raggiungimento dell'obiettivo, in alcuni casi indicando anche l'importo specifico. Anche se questo dettaglio non è ancora disponibile per tutte le Aree e Dipartimenti, il Nucleo di Valutazione ritiene che il fatto costituisca un miglioramento estremamente significativo rispetto agli anni precedenti che consente una pianificazione strategica ed un'attribuzione delle risorse più affidabile e significativa.

Gli obiettivi sono assegnati di norma ai responsabili delle Aree o Dipartimenti a cui afferiscono ed in alcuni casi sono individuati anche i responsabili di livello più operativo (persone o uffici), ma il Piano non indica se le persone che ne sono responsabili siano anche quelle che gestiscono le risorse necessarie per raggiungerli.

A tale proposito, si segnala che è recentemente stata effettuata una riorganizzazione della struttura organizzativa; il Nucleo di Valutazione invita l'Ateneo a ridefinire/confermare le responsabilità di ciascun obiettivo.

I dati di contabilità analitica sono utilizzati anche per la SWOT analysis, basata anche sui diversi Report che l'Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione ha prodotto, ossia:

- Indicatore Sintetico Didattica e Ricerca,
- cruscotto d'Ateneo (Indicatore di sostenibilità economico finanziaria, indicatore personale, indicatore di indebitamento),
- Carico didattico,

- Costi STD e Costi effettivi,
- Scheda Anvur indicatori di Ateneo al 30/09/2017

#### **4. Pianificazione della performance organizzativa**

Il concetto di performance organizzativa nel Piano viene inteso sia come performance di Ateneo (istituzionale), sia come performance di struttura.

La distinzione è evidenziata in modo molto chiaro sia per quanto riguarda le Aree, sia, in misura ancora maggiore, per i Dipartimenti, dato che per ciascun Dipartimento è identificato un sotto-piano integrato contenente l'analisi di contesto, la SWOT analysis e gli obiettivi ed indicatori elaborati con il metodo a cascata descritto sopra.

Non è indicato il nominativo del responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio, ma, per i Dipartimenti, l'analisi strategica è effettuata con molta cura e la contestualizzazione degli obiettivi è molto coerente con il quadro definito.

In una logica di miglioramento continuo, per i prossimi anni potrebbe essere utile assegnare un peso di ciascun obiettivo sulla performance complessiva della struttura e prevedere in modo più chiaro i collegamenti fra le diverse strutture nel caso di obiettivi trasversali, quali, ad esempio, tutta l'attività di prevenzione della corruzione.

Manca inoltre la distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto.

La "filiera" obiettivi-indicatori-target è di buona qualità. In particolare: gli obiettivi sono espressi in modo chiaro e sintetico e gli indicatori sono tendenzialmente adeguati (in numero e in formulazione) a misurare l'obiettivo cui si riferiscono. I target sono coerenti con gli indicatori e sono generalmente sfidanti rispetto agli obiettivi, anche se si rilevano differenze significative fra la qualità dei target diversi Dipartimenti e Aree (come richiamato sopra, alcune aree non hanno nemmeno definito i target).

Di norma, le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obiettivi sono facilmente accessibili e riscontrabili.

Il sistema di valutazione prevede una fase di monitoraggio intermedio nel mese di ottobre, nella quale il Nucleo di Valutazione non è coinvolto.

#### **5. Performance individuale**

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, la relazione tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili è molto stretta, poiché la performance individuale è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, comportamentali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e a quelli collettivi.

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

Il Nucleo di Valutazione ha validato la relazione sulla performance del 2016 redatta dall'Ateneo, apprezzando il lavoro che l'Ateneo sta svolgendo al fine di migliorare costantemente le attività di pianificazione, controllo e valutazione.

Tuttavia, il Nucleo di Valutazione ha evidenziato come la rendicontazione potrebbe essere migliorata sia per quanto attiene gli obiettivi dotati di indicatori quantitativi, che in alcuni casi sono stati rendicontati solo al primo semestre o non sono stati rendicontati affatto, sia per quanto riguarda gli obiettivi valutati tramite un indicatore qualitativo, per i quali sarebbe utile accompagnare la rendicontazione con un'analisi discorsiva che permetta di contestualizzarli nell'ambito della performance complessiva dell'Ateneo e di spiegarne l'andamento e le attese per il futuro.

Analogamente, per gli obiettivi parzialmente raggiunti, il Nucleo di Valutazione ha suggerito di prevedere commenti che aiutino a comprendere le cause degli scostamenti e delineino le linee d'azione per migliorare i risultati in futuro.

In un allegato alla validazione della relazione sulla performance contenente alcuni suggerimenti per il futuro, il Nucleo di Valutazione invitava ad integrare i risultati del piano strategico con i risultati relativi agli indicatori di ricerca, didattica e terza missione e con i risultati dei riesami.

Il Piano integrato 2018 dedica ampio spazio agli indicatori di sintesi ed agli indicatori del Piano triennale PRO 3 che guidano la definizione degli obiettivi strategici. Ci si attende quindi che anche la relazione sulla performance 2018 metterà in luce tale collegamento.

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

### **1. Obiettivi generali e specifici**

Come suggerito dall'ANVUR, l'Ateneo ha provveduto a rafforzare l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piani Strategici, Programmazione Triennale).

### **2. Revisione annuale del SMVP e parere vincolante del NdV**

Riguardo alla revisione del SMVP, effettuata a dicembre 2017, il Nucleo di Valutazione ha espresso all'Ateneo una serie di osservazioni (Allegato 1) relative alla necessità di adeguare il sistema al D.Lgs 74/2017.

Nelle premesse al documento definitivamente approvato, l'Ateneo dichiara "Il presente sistema ha preso in considerazione anche le osservazioni e i suggerimenti effettuati dal Nucleo di Valutazione in occasione dell'esame del documento inviato per l'analisi e le valutazioni. In particolare si è tenuto conto dei suggerimenti relativi alla percentuali di peso assegnate alle varie categorie di personale in coerenza con la normativa vigente".

In realtà, anche rispetto a tale punto le osservazioni del Nucleo di Valutazione sono state disattese, poiché il Nucleo aveva richiamato l' art 9 comma 1 lett. A, che prevede che, per Dirigenti e EP la parte

preponderante della valutazione sia legata alla performance organizzativa, mentre la distribuzione dei pesi prevista nel sistema è quella riportata in tabella, con un peso nettamente sbilanciato sulla performance individuale. È da osservare comunque che la componente legata alla valutazione oggettiva degli obiettivi raggiunti è preponderante rispetto a quella connessa con la valutazione delle capacità gestionali (Allegato 2).

Il Nucleo aveva inoltre evidenziato che il sistema non prevede nessuna norma in materia di valutazione negativa, mentre, ai fini dell'applicazione dell'art. 3 comma 5 bis dovrebbe farlo e che fra le caratteristiche degli obiettivi (pag. 10) andrebbe aggiunto che gli obiettivi devono essere definiti anche considerando i risultati dell'anno precedente (art. 5 comma 2 lett. a). Queste osservazioni non hanno trovato riscontro nella versione finale del Sistema.

Il Nucleo di Valutazione ha infine segnalato la necessità di delineare, almeno nelle logiche di fondo, il collegamento tra valutazione e premialità, mentre il Sistema si limita ad indicare la necessità di superare la precedente modalità di gestione "a pioggia" della distribuzione degli incentivi.

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

I tempi di adozione degli strumenti programmatori dell'Ateneo hanno costituito negli scorsi anni uno dei punti di debolezza del sistema a causa dei forti ritardi con i quali venivano adottati. Si registra per il 2018 un miglioramento dei tempi, anche se non si è ancora raggiunto un perfetto allineamento con la normativa.

Relativamente all'opportunità di tenere traccia delle eventuali modifiche degli obiettivi in corso d'anno, l'Ateneo sta ancora redigendo la relazione sulla performance 2017 ed ha inviato al Nucleo e ad ANVUR una lettera di motivazione del ritardo (Allegato 3); pertanto il Nucleo di Valutazione non ha potuto verificare l'aderenza a tale previsione.

### **4. Utenti e cittadini**

Attualmente il sistema di valutazione non prevede in modo esplicito e vincolante l'utilizzo della valutazione di utenti e cittadini, ma nel processo di elaborazione degli obiettivi si fa riferimento alla soddisfazione degli stakeholder, con particolare riferimento agli studenti e alle loro famiglie ed al tessuto imprenditoriale del territorio, sia PMI, che grande impresa.

Per gli anni futuri sarebbe utile individuare delle modalità di collegamento della valutazione con i risultati dell'analisi di soddisfazione degli studenti già previste ed adottate dall'Ateneo e la rilevazione di alcuni dati relativi alla soddisfazione degli altri stakeholder.

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

Il ruolo del Nucleo di Valutazione nel processo di valutazione dell'Ateneo è limitato alla validazione della relazione sulla performance ed alla verifica del corretto funzionamento del sistema.

Il Nucleo di Valutazione aveva invitato l'Ateneo a valorizzare il ruolo di garanzia dell'oggettività delle valutazioni e di presidio dell'equità del sistema attribuito dalla normativa agli OIV, coinvolgendo il Nucleo di

Valutazione nella fase di definizione degli obiettivi con un ruolo tecnico di supporto sulla costruzione degli indicatori e in fase di valutazione finale con un ruolo di supporto tecnico al Direttore generale e al CdA.

Il SMVP specifica che, nell'ambito dell'autonomia statutaria, l'Ateneo non intende coinvolgere il Nucleo di Valutazione nel processo di valutazione dei vertici organizzativi.

## **6. Integrazione anticorruzione e trasparenza**

Coerentemente con le indicazioni di ANAC, il Responsabile della prevenzione della corruzione è un Dirigente di primo livello, cioè il Direttore generale.

L'Ateneo, come indicato dal PNA ha adottato il piano anticorruzione in un documento separato dal piano integrato.

Il collegamento fra i due documenti è assicurato dalla presenza nel Piano integrato di dettagliati obiettivi relativi all'attuazione delle iniziative di prevenzione della corruzione previste dal PTPC.



## NUCLEO DI VALUTAZIONE

Rep. \_\_\_\_\_ Prot. 90743 del 20/12/2017 Anno 2017  
Titolo II Fascicolo 10 Allegati /

Alla c.a. Magnifico Rettore

Prorettore

Direttore Generale

Oggetto: Sistema di misurazione e valutazione delle performance.

Gentilissimi,

il Nucleo di Valutazione in qualità di OIV, ha esaminato il documento relativo al “Sistema di Misurazione e valutazione delle performance”, pervenuto per il parere in data 24/10/2017, ed ha formulato le considerazioni di seguito riportate.

Nelle premesse del documento si specifica che, al momento della redazione, si era in attesa degli aggiornamenti alla normativa poi apportati dal Decreto 74 del 2017.

Poiché tale Decreto è entrato in vigore il 22 giugno 2017, il Nucleo di Valutazione ritiene opportuno che il sistema, in fase di approvazione a dicembre 2017, tenga già conto delle novità introdotte.

Di seguito, si richiamano i punti che richiedono modifiche al fine di aderire alle novità normative.

1. Il sistema non prevede nessuna norma in materia di valutazione negativa, mentre, ai fini dell’applicazione dell’art. 3 comma 5 bis dovrebbe farlo.
2. Fra le caratteristiche degli obiettivi (pag. 10) andrebbe aggiunto che gli obiettivi devono essere definiti anche considerando i risultati dell’anno precedente (art. 5 comma 2 lett. a).
3. A pag. 12 la tabella evidenzia una distribuzione del peso relativo delle diverse valutazioni non coerente con la normativa, che prevede che, per Dirigenti e EP la parte preponderante della valutazione sia legata alla performance organizzativa (art 9 comma 1 lett. a). A tale proposito, il Nucleo di Valutazione propone di integrare gli indicatori attualmente presi in considerazione con indicatori specifici di Dipartimento o Settore, al fine di rendere la performance organizzativa maggiormente riconducibile ai contributi del valutato.

Inoltre, il Nucleo di Valutazione osserva che il ruolo di garanzia dell’oggettività delle valutazioni e di presidio dell’equità del sistema attribuito dalla normativa agli OIV, è molto smorzato nel presente sistema di



valutazione. Sarebbe utile coinvolgere il Nucleo di Valutazione nella fase di definizione degli obiettivi ai vertici dell'Ateneo con un ruolo tecnico di supporto sulla costruzione degli indicatori. Analogamente, il Nucleo di Valutazione potrebbe offrire un supporto tecnico al CdA e al Direttore generale in fase di valutazione finale.

Infine, si segnalano due elementi che andrebbero meglio specificati nel sistema.

È necessario definire chi assegna gli obiettivi al Direttore generale. Come accennato sopra, potrebbe essere responsabilità del CdA col supporto tecnico del Nucleo di Valutazione.

Dovrebbe inoltre essere indicato, almeno nelle logiche di fondo, il collegamento tra valutazione e premialità.

Il Presidente

(F.to Pietro Pulina)

## Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

### Allegato 2 – Attribuzione dei pesi prevista nel SMVP

	Personale dirigente e tecnico-amministrativo					
	DIRETTORE GENERALE	DIRIGENTI	CAT. EP	CAT. D	CAT. C	CAT. B
Risultati individuali	60 %	50 %	50 %	40%	30 %	-
Risultati individuali comportamentali	20 %	30 %	30 %	40 %	50 %	-
Risultati organizzativi (di struttura) di gruppo e collettivi	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	-
		-	-	-	-	-
TOT pesi	100%	100%	100%	100%	100%	100%



### Segreteria Generale e Organi Collegiali

#### Responsabile:

Anna Deriu 079/228802 [aderiu@uniss.it](mailto:aderiu@uniss.it)

#### Referenti:

Segreteria Generale: Pierangela Tedde 079/228811 [rettore@uniss.it](mailto:rettore@uniss.it)  
079/229571

Organi Collegiali: Claudia Vallebella 079/228825 [organicollegiali@uniss.it](mailto:organicollegiali@uniss.it)

Sassari, 29/06/2018 Prot. n. 59770

Anno 2018 Titolo III Classe 10 Fascicolo \_\_\_\_\_ Allegati ϕ

Spett.le Anvur  
Via Ippolito Nievo, 35  
00153 Roma

p.c.

Al Rettore  
Al Nucleo di Valutazione  
Al Presidio di Qualità

#### **LORO SEDI**

OGGETTO: Giustificazione del ritardo nell'adozione della Relazione sulla performance

Gentilissimi,

l'articolo 10 comma 1b della legge 150/2009, modificata dal decreto legislativo 74/2017 prevede che la Relazione delle Performance sia approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo (nel caso delle Università il Consiglio di Amministrazione) e validata dall'Organismo di valutazione, che per gli Atenei è il Nucleo di valutazione.

Qualora l'amministrazione si trovi impossibilitata a rispettare le scadenze, l'art. 10, comma 5 prevede che «in caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica».

Il nostro cronoprogramma prevede che la Relazione delle Performance sia approvata dal CdA entro fine luglio e successivamente a tale data vada inviata al Nucleo per la sua validazione. La tempistica suddetta è dettata dalla necessità di consentire l'integrazione della Relazione delle Performance con tutta la reportistica inerente ai



risultati, prima fra tutte la Relazione al Bilancio consuntivo 2017, in corso di approvazione.

Inoltre, abbiamo deciso di unire alla Relazione sulle performance anche la Relazione sui risultati di ricerca e didattica, prevista dalla legge 1/2009 (la cosiddetta Relazione del Rettore), anche alla luce di buone pratiche di altri atenei e in un'ottica di semplificazione e integrazione.

Porgiamo cordiali saluti

Il Direttore Generale  
(Dott. Guido Croci)