



Sezione 2. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

Il Nucleo rileva che il 2017 registra un positivo sviluppo del funzionamento complessivo del sistema di gestione della performance d'Ateneo. Sono state poste in essere azioni di miglioramento sia con riferimento alla conclusione del ciclo di performance 2016, sia per il funzionamento del ciclo per il 2017, e ci si è avviati ad un ulteriore avanzamento per il ciclo 2018.

Si rilevano avanzamenti del ciclo sia per quanto segnalato dall'ANVUR in sede di feedback del Piano Integrato 2017-2019, sia per i contributi proposti dal Nucleo, con particolare riferimento al rapporto proattivo per la definizione degli obiettivi.

In particolare:

- per il ciclo di performance 2016 è stata realizzata una riduzione dei tempi del processo, con particolare riferimento alla fase di conclusione che risulta essere quasi in linea con la tempistica richiesta dalla normativa e dall'ANVUR; d'altra parte, come già rilevato nella precedente relazione di questo Nucleo, l'Ateneo con il ciclo di performance 2016-2018 ha dato avvio al processo d'integrazione auspicato dall'ANVUR, sviluppato per il triennio successivo con il Piano integrato 2017-2019;
- per il ciclo di performance 2017 si è assistito al potenziamento della gestione del ciclo stesso. Infatti, si registrano migliori tempi per la conclusione del ciclo, che ha visto la redazione e validazione della Relazione di performance quale documento conclusivo del ciclo stesso entro i nuovi tempi previsti dal D.lgs. 74/17. Inoltre, per il funzionamento del ciclo si registra un effettivo incremento delle fasi di verifica e monitoraggio degli obiettivi in corso d'anno, essendo anche stato coinvolto il Nucleo di valutazione nel processo di verifica della performance non solo del Direttore generale ma anche dei dirigenti. Il più incisivo ruolo del NdV in funzione di OIV si è realizzato mediante una costante attività di monitoraggio sulle attività poste in essere per la realizzazione degli obiettivi programmati, anche attraverso audizioni del personale dirigente. La concreta verifica, già in corso d'opera, della fattibilità degli obiettivi, degli indicatori e dei target, ha determinato alcuni interventi correttivi con conseguente rimodulazione dei valori target programmati, consentendo così il miglioramento della qualità della filiera obiettivi-indicatori-target.

Più specificamente:

a) Processo di definizione del Piano integrato

Si evidenzia che il triennio 2017-2019 si pone come conseguenza diretta del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018 il quale si è sviluppato sulla base della SWOT ANALYSIS che lo ha preceduto.

Con riferimento alla valutazione relativa al ciclo 2017, il Piano Integrato 2017-2019 tiene conto degli aspetti programmatici perseguiti dall'Ateneo nel Piano Strategico di riferimento; peraltro, si è riscontrato un miglioramento nell'individuazione degli obiettivi annuali di performance organizzativa ed individuale, grazie ad un maggior coinvolgimento dei dirigenti e del Nucleo nella fase di definizione degli stessi, ulteriormente sviluppato nel 2018.

Si rileva che il Piano Strategico nel corso del 2017 è stato aggiornato sia con riferimento agli elementi necessari nell'ambito della SWOT ANALYSIS che con riferimento alle linee programmatiche generali. Come risulta dalle delibere degli organi collegiali d'Ateneo del dicembre 2017, a seguito del monitoraggio degli obiettivi strategici e dell'andamento degli indicatori del 2016, l'Ateneo ha modificato il Piano Strategico per le parti ritenute indispensabili; è stata fissata la durata temporale dello stesso per il complessivo mandato del Rettore ed è stata sviluppata al suo interno anche la complessiva Politica di Qualità dell'Ateneo. Il Piano Strategico, quindi, costituisce per l'Ateneo la cornice di riferimento di tutti i successivi specifici documenti di pianificazione.

Coerentemente all'avvio del nuovo ciclo di performance 2018, risulta chiaro ed evidente il collegamento tra la performance organizzativa e il nuovo quadro programmatico strategico di Ateneo, così come anche indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Tale sistema, anche a seguito dei confronti con il Nucleo è stato altresì modificato agli inizi del 2018, al fine di aderire maggiormente a quanto previsto dal D.lgs. 74/17 e alle Linee guida dell'ANVUR del dicembre 2017, pur se risultano possibili ulteriori margini di sviluppo.

b) Integrazione con le strategie

Nel 2017 sono state rafforzate le finalità di integrazione e coordinamento delle politiche di programmazione e il documento è stato strutturato in modo da consentire una lettura e una valutazione autonoma della pianificazione relativa alla prevenzione della corruzione e della trasparenza. Infatti, il Piano Integrato mutua dagli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico di Ateneo gli obiettivi gestionali del Direttore generale declinandoli in obiettivi operativi di performance amministrativa, sia nella dimensione organizzativa che individuale. È stato utilizzato il meccanismo del cd. cascading, attraverso il collegamento tra gli obiettivi dei livelli gerarchici superiori con quelli inferiori, gli obiettivi del Direttore generale sono stati declinati in obiettivi operativi di performance individuale dei dirigenti ed in obiettivi di performance organizzativa di struttura.

c) Integrazione con il ciclo di bilancio

Per la realizzazione degli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico, anche per il 2017 l'Ateneo ha assegnato specifiche risorse, individuate nel Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale 2017-2019, cui il Piano Integrato esplicitamente rinvia. Inoltre, si rileva che pur non essendoci un collegamento esplicito tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance con una diretta associazione tra gli obiettivi di performance organizzativa e l'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli, si sono riscontrati ulteriori miglioramenti. Infatti, per una prima integrazione di performance budgeting in sede di rendicontazione sia nella Relazione di performance 2016 che in quella 2017, si assiste ad un ulteriore sviluppo del collegamento con la programmazione del ciclo di bilancio attraverso la rendicontazione delle risorse stanziare per gli obiettivi definiti nel Piano Strategico per come declinati in obiettivi di gestione amministrativa.

Inoltre, si evidenzia che, anche a seguito delle esortazioni di questo Nucleo, tra gli obiettivi di performance legati al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'assetto organizzativo e dei sistemi di valutazione, sono stati individuati specifici obiettivi collegati all'esigenza di sviluppare il controllo di gestione.

d) + e) Pianificazione della performance organizzativa e della performance individuale Con riferimento al

legame degli obiettivi di performance organizzativa con quelli di performance individuale si rileva che il Piano Integrato 2017-2019 specifica in maniera dettagliata la pianificazione della performance, di struttura e individuale. Tale documento infatti declina gli obiettivi strategici gestionali in obiettivi operativi del Direttore generale, che si sostanziano sia in obiettivi di performance organizzativa che in obiettivi di performance individuale. Gli obiettivi del Direttore generale vengono successivamente declinati in obiettivi di performance individuale dei dirigenti, e in obiettivi di performance organizzativa delle Ripartizioni; da questi ultimi, infine, derivano gli obiettivi dei singoli uffici e dei loro responsabili. Pertanto, per l'Ateneo nella performance organizzativa confluiscono gli obiettivi operativi del Direttore generale e gli obiettivi di performance organizzativa delle strutture amministrative dirigenziali e dei centri di servizio.

Ed è in siffatta presentazione degli obiettivi di performance organizzativa che il Nucleo, come anche indicato dall'ANVUR nel feedback al Piano, ha rinvenuto il collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale, secondo una logica matriciale che mette in luce la trasversalità degli stessi e il legame tra le due dimensioni di performance; tale trasversalità, peraltro, è rinvenibile anche nella fase finale del ciclo, in sede di rendicontazione.

Inoltre, con riferimento all'avvio del ciclo di performance per il 2018, si evidenzia il percorso di incremento compiuto dall'Ateneo nel collegamento tra obiettivi di performance di Ateneo, legati alle strategie dello stesso (in cui si può individuare la performance istituzionale), gli obiettivi delle strutture organizzative, ivi comprese quelle dipartimentali (in cui si può individuare la performance organizzativa e di struttura), nonché gli obiettivi individuali (cd. performance individuale).

Infatti per il 2018 l'Ateneo ha inteso definire degli specifici obiettivi dei Dipartimenti, concordati con gli stessi responsabili e collegati agli indicatori del Piano Strategico, cui sono stati affiancati specifici obiettivi di performance amministrativa del personale tecnico-amministrativo che opera presso le predette strutture. Pertanto, il Nucleo ritiene opportuno che si continui e si rafforzi l'opera di coerenza e coesione nella definizione degli aspetti relativi alla performance, anche con riferimento al percorso di aggiornamento e integrazione del vigente Sistema di misurazione e valutazione della Performance. D'altra parte, tale miglioramento nella definizione dei legami tra performance istituzionale, performance organizzativa e performance individuale, potrà essere considerato anche con riferimento all'aggiornamento delle Linee Guida che l'ANVUR intende emanare (cfr. nota ANVUR luglio 2017 - Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca).

Per quanto riguarda la filiera obiettivi-indicatori-target, per il 2017 il Nucleo prende atto che l'Ateneo, in accoglimento dei suggerimenti avanzati, ha puntato su una serie di obiettivi maggiormente misurabili in linea con le strategie di Ateneo, attraverso l'individuazione di indicatori quantitativi, in modo da definire contenuti più specifici degli obiettivi stessi. Tali obiettivi pertanto risultano maggiormente sfidanti in quanto non più meramente descrittivi di attività ma formulati e orientati al miglioramento complessivo della performance organizzativa; in tal senso, anche gli indicatori sono stati in parte migliorati, in quanto più misurabili e non solo definiti in termini di descrittori di stato.

2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance

Il Nucleo rileva che la Relazione di performance 2017 presenta correttezza metodologica e conformità, in termini di compliance, alle previsioni del Sistema di Misurazione e Valutazione di Performance. Inoltre, la validazione, oltre a garantire la effettiva riscontrabilità dei dati contenuti nella stessa Relazione, indica

una condivisione, da parte di questo Nucleo, dell'analisi del contesto in essa contenuta. Si rileva che la dettagliata descrizione dei risultati raggiunti in termini di performance organizzativa e di

struttura consente di evidenziare gli esiti realizzati, nel complesso positivi. Il documento presenta efficacemente nell'albero della performance i legami tra linee strategiche, obiettivi strategici gestionali, performance organizzativa ed individuale; inoltre riporta in allegato anche i risultati degli obiettivi Strategici per il 2017, collegati agli obiettivi di performance amministrativa, in connessione con le risorse economiche stanziare e utilizzate.

In tal modo, con riferimento ai risultati positivi degli indicatori strategici, sono state rappresentate sia l'integrazione che l'efficacia delle azioni di performance amministrativa poste in essere. Il Nucleo di Valutazione valuta positivamente il miglior allineamento temporale del ciclo di performance, apprezzando sia l'attenzione accordata nella fase di pianificazione che la maggiore accuratezza della fase consuntiva auspicata precedentemente.

Peraltro, per quanto riguarda gli esiti di performance individuale, il Nucleo riscontra ancora l'esigenza di una maggiore attenzione nella differenziazione delle valutazioni del personale. In tal senso, si raccomanda di effettuare una minore perequazione tra i giudizi espressi, e di utilizzare una forbice tra i punteggi più ampia, nel rispetto di quanto stabilito dalla normativa in materia, anche al fine di rappresentare in maniera più oggettiva i risultati raggiunti dalla macchina amministrativa.

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

Il Nucleo rileva che le previsioni del D.Lgs. 25 maggio 2017 n. 74 pur intervenendo sulla precedente disciplina della performance dei pubblici dipendenti di cui al D.Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, si integrano in modo coerente alla disciplina in vigore nel settore universitario. I principali interventi normativi riguardano: 1) la necessità di una revisione annuale del SMVP; 2) la definizione degli obiettivi; 3) il ruolo del Nucleo di Valutazione; 4) le scadenze ed i ritardi nell'adozione della documentazione. Al riguardo, si evidenzia che nel 2017 l'Ateneo ha potenziato il ciclo di performance, in linea con le novità introdotte dal D.Lgs. 74/17, con particolare riferimento al ruolo più incisivo riconosciuto dal legislatore al Nucleo di valutazione in funzione di OIV, e alle fasi di verifica e monitoraggio degli obiettivi in corso d'anno, come già evidenziato in sede di analisi del funzionamento complessivo del sistema di gestione della performance. Sono comunque in corso le attività utili alla più ampia revisione richiesta dal Nucleo con particolare riferimento alla integrazione tra obiettivi dei Dipartimenti e delle strutture, alla definizione delle fasi del ciclo della Performance, alla specificazione delle procedure utili alla rinegoziazione degli obiettivi a seguito delle attività di monitoraggio nonché alla previsione di iniziative di ascolto di stakeholder per misurare il grado di soddisfazione e la qualità dei servizi anche ai fini della valutazione delle performance organizzative. Per quanto riguarda il coinvolgimento di utenti e cittadini nel processo di misurazione e valutazione della performance, in linea con il rafforzamento previsto dal D.Lgs. 74/2017, l'Ateneo ha potenziato e valorizzato i canali di ascolto attualmente attivi, per sviluppare ulteriormente la partecipazione dello studente, inteso quale principale stakeholder nelle Università. In particolare dall'a.a. 2016/2017 sono state inserite domande all'interno del questionario di rilevazione delle opinioni degli studenti, relative all'adeguatezza dei locali e delle attrezzature, all'efficienza dei servizi di segreteria e alla valutazione delle biblioteche. Tale iniziativa, ampiamente sostenuta dal Nucleo, è stata proposta nell'ottica del miglioramento dei servizi offerti agli studenti e per la misurazione della complessiva customer satisfaction e si raccorda con quanto previsto dal ciclo della performance in merito alla realizzazione di indagini di soddisfazione e di misurazione della qualità dei servizi. Sempre nell'ottica della customer satisfaction dei servizi offerti agli studenti si prende atto positivamente che l'Ateneo, nell'ambito di uno specifico sistema di monitoraggio, ha effettuato una prima indagine conoscitiva dei nuovi servizi di trasporto, evidenziando positività e suggerimenti utili al miglioramento del progetto di mobilità VerySoon; tale progetto è un sistema integrato di trasporti, offerto agli studenti per venire incontro alle esigenze degli stessi aiutandoli a muoversi sul territorio tra le sedi dell'Ateneo nel modo più semplice ed economico (navette bus gratuite, carpooling attraverso la creazione e l'utilizzo di app dedicate). Inoltre, con riferimento agli stakeholder interni, il Nucleo rileva che nel 2017 l'Ateneo ha proseguito nel percorso delle rilevazioni del livello di benessere organizzativo del personale

tecnico amministrativo, ampliando la platea per la somministrazione di uno specifico questionario al personale dipendente in servizio presso i Dipartimenti; i risultati specifici della rilevazione, in corso di elaborazione, potranno essere utilizzati per implementare gli standard qualitativi ed economici dei servizi.