

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2017

Sezione trasmessa ad ANVUR il 12/7/2018

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

La presente sezione della relazione è articolata secondo le linee guida ANVUR del 16 maggio 2018.

La relazione è stata redatta con il prezioso e competente contributo dell'Ufficio di Supporto al Nucleo, composto dalla dott.ssa Giovanna Spinelli, dalla dott.ssa Laura Sampietro e dalla dott.ssa Barbara Cardinali. Tale Ufficio ha garantito un adeguato raccordo con la Direzione Generale e le varie articolazioni organizzative interne per il reperimento di tutte le informazioni necessarie per fornire un quadro aggiornato sul funzionamento del ciclo di gestione della performance e sulla struttura organizzativa della Scuola.

1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

1.a. In generale, stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR e in particolare sull'integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio;

Attualmente la Scuola IUSS si è dotata di:

- un Piano strategico 2015-2017 deliberato il 14 luglio 2015 dal C.d.A. e un Piano Strategico 2018-2020 approvato dal Senato Accademico il 15 dicembre 2017;*
- un Piano di programmazione triennale 2016-2018, collegato al relativo Piano strategico, deliberato il 16 dicembre 2016 dal C.d.A. e un Piano di Programmazione triennale 2018-2020, collegato al relativo Piano Strategico deliberato il 25 gennaio 2018 dal C.d.A.*
- un Piano integrato 2017 deliberato il 27 gennaio 2017 dal C.d.A. redatto sulla base del documento dell'Anvur "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance", come documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria. Pertanto, il Piano contiene il Piano della Performance, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza ai sensi del D.lgs 150/2009 art. 1 comma 1 lettera a, del D.lgs 150/2009 art. 11 comma 2 e del D.lgs 33/2013 art. 9 e art. 10 della L. 190/2012 e successivi decreti. Il Piano presenta in maniera chiara il collegamento con la programmazione strategica, ma non presenta un collegamento diretto con la programmazione economico-finanziaria.*
- un Piano integrato 2018 deliberato il 23 febbraio 2018 dal C.d.A., redatto ai sensi del D.lgs 150/2009 e successivi decreti e sulla base dei documenti dell'Anvur "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance" e "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", tenendo conto del feedback ANVUR al Piano integrato 2016 ricevuto dalla Scuola in data 14 febbraio 2017. Il Piano integrato fa riferimento alla metodologia presentata nel Sistema di misurazione e valutazione della performance 2018, validato dal Nucleo in data 22 gennaio 2018 e deliberato dal Consiglio di amministrazione in data 25 gennaio 2018 e fa riferimento nella definizione degli obiettivi della performance amministrativa alle missioni istituzionali della Scuola e alle risorse finanziarie necessarie per perseguirle e, di conseguenza, è direttamente collegato al Piano di programmazione triennale 2018-2020 deliberato dal Consiglio di amministrazione in data 25 gennaio 2018. In particolare nella sezione degli obiettivi gestionali, ogni obiettivo del Direttore Generale è collegato ad indicatori specifici, associati a soglie di raggiungimento e sono indicate le risorse che ne garantiscono la sostenibilità e la coerenza con la programmazione economico-finanziaria (budget 2018).*

L'approccio promosso da ANVUR è sicuramente condivisibile negli obiettivi, anche se la sua

piena applicazione richiederà il tempo necessario a realizzare modifiche sostanziali che consentano una efficace sincronizzazione con i processi di definizione della pianificazione strategica e di budget, senza le quali è difficile ottenere una reale integrazione degli obiettivi e delle modalità di gestione del ciclo della performance.

I vantaggi principali a regime sono:

- rendere più credibili e verificabili gli obiettivi di performance, trasparenza e anticorruzione, grazie ad una chiara identificazione dell'ordine di priorità e delle risorse umane ed economico finanziarie associate a tali obiettivi;*
- permettere una più diretta valutazione dell'efficacia delle risorse investite ogni anno\triennio su tale tipologia di obiettivi per promuovere il miglioramento continuo. Ad esempio, diventa più facile identificare il ritorno, sia in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici che della performance complessiva dell'Ateneo, garantito dalle risorse economico-finanziarie allocate per la premialità del PTA in ragione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali. Ciò potrebbe innescare un circolo virtuoso nel promuovere un aumento delle risorse allocate per la premialità del PTA, che spesso sono residuali, e un superamento delle logiche di mera distribuzione paritaria di tali risorse, anche a causa della loro esiguità e\o della difficoltà di verifica puntuale del raggiungimento degli obiettivi individuali;*
- favorire una maggiore coesione tra personale docente e PTA grazie alla condivisione di un piano integrato di obiettivi e risultati attesi, specialmente laddove tale piano riesca a ben identificare le relazioni esistenti tra i diversi obiettivi e risultati attesi.*

1.b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili);

Nel mese di maggio 2017 la Scuola IUSS ha avviato un lavoro sistematico di mappatura dei processi che si è concluso a febbraio 2018. Nella riunione del 19 marzo il Nucleo ha preso visione del report sulla mappatura dei processi della Scuola ed ha espresso apprezzamento per il lavoro svolto, condividendone la metodologia adottata e rilevandone la copertura complessiva delle attività svolte dalla Scuola.

Il 23 marzo 2018 il C.d.A ha deliberato una nuova struttura organizzativa, di conseguenza la mappatura dei processi effettuata dovrà essere revisionata e sarà presentata con specifico riferimento alla Politiche di Assicurazione Qualità approvate dagli Organi della Scuola. Il Presidente del Nucleo ha suggerito di implementare la rappresentazione dei processi definendo i flussi procedurali e temporali.

1.c. Declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri);

Fino all'entrata in vigore del nuovo Statuto emanato con D.R. n. 9 del 25 gennaio 2018 non erano presenti nella Scuola strutture decentrate. Attualmente la Scuola IUSS si articola in due strutture accademiche: la Classe di Scienze umane e della vita e la Classe di Scienze, tecnologie e società. Il Piano di Programmazione Triennale 2019-2021 declinerà la pianificazione presso tali strutture.

1.d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o al.);

Il Nucleo ha valutato il Piano Integrato della Performance nella seduta del 20 febbraio 2018, esprimendo un parere unanime pienamente positivo.

Il Nucleo ha motivato tale parere osservando che il Piano è molto migliorato rispetto alla versione dell'anno precedente, recependo gran parte delle osservazioni del Nucleo e i commenti pervenuti da ANVUR e assicurando piena coerenza e assenza di significative ridondanze rispetto agli altri documenti di programmazione.

Si denota una chiara volontà di proseguire nel processo di miglioramento su metodi e strumenti per la valutazione della performance, in quanto alcuni obiettivi proposti riguardano

esplicitamente l'assicurazione di qualità in generale e in particolare la messa a punto di soluzioni integrative per la definizione di obiettivi e il monitoraggio della performance anche a livello individuale entro il 2019. Come recentemente ribadito in sede ANVUR in occasione dell'incontro annuale con i Nuclei sul tema della Performance, tale aspetto è di assoluta priorità per garantire un sempre maggiore coinvolgimento di tutto il PTA nelle azioni previste dal Piano, a partire dagli obiettivi del piano strategico di ateneo e del Direttore Generale.

Un significativo progresso è stato fatto anche sul livello di integrazione delle varie componenti che compongono la dimensione complessiva della Performance, nella visione proposta da ANVUR negli ultimi due anni.

Il Nucleo ha espresso particolare apprezzamento per gli obiettivi definiti per ridurre lo squilibrio di genere.

Il Nucleo ha espresso infine alcuni rilievi di seguito elencati rendendosi disponibile a discutere ed approfondire tali riflessioni a fornire per quanto utile suggerimenti metodologici per la loro futura auspicabile attuazione.

1) La maggior parte dei diversi livelli di raggiungimento degli obiettivi (1-5) sono direttamente mappabili sulle diverse fasi del flusso di attività da eseguire per il raggiungimento dell'obiettivo stesso o su risultati intermedi da conseguire (valutabili SI\NO). Non ci sono invece livelli di raggiungimento legati alla qualità del risultato atteso, che può essere spesso l'elemento più importante da considerare.

2) Manca la definizione di dettaglio di alcuni livelli di raggiungimento degli obiettivi (pagg. 6 e 7) che sarebbe stato più opportuno specificare, sia per completezza sia per facilitare le successive verifiche. Nel caso in cui tali livelli non debbano semplicemente essere presi in considerazione si è suggerito di eliminare tutta la corrispondente riga della tabella o di aggiungere nelle caselle vuote la dizione NON APPLICABILE.

3) Nel testo viene citata la predisposizione di azioni per la mitigazione dei principali rischi emersi, ma tali azioni non sono riportate nel documento e non è chiaro in che documento siano reperibili. In ogni caso sarebbe opportuno in futuro che una sintesi di tali azioni fosse presentata nel Piano in associazione almeno a tutti i rischi di livello MEDIO identificati.

4) Nell'ultima sezione che riguarda la valutazione della performance individuale, i pesi associati agli obiettivi del DG e del Piano Strategico sembrano troppo bassi (5% ciascuno). Ciò potrebbe non corrispondere pienamente all'obiettivo generale di coinvolgere tutto il PTA nelle azioni per il raggiungimento di tali obiettivi e quindi nel miglioramento continuo della performance di tutto l'ateneo. Il Nucleo ritiene auspicabile che in futuro il peso di tali obiettivi sulla valutazione individuale aumentasse, anche eventualmente modulandolo in funzione della partecipazione prevista dei singoli addetti alle azioni necessarie per il conseguimento dei diversi obiettivi.

1.e. Qualità degli sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili);

Nel sistema di misurazione e valutazione della performance deliberato dal C.d.A il 25 gennaio 2018 sono definite le seguenti responsabilità:

- la valutazione della performance organizzativa della struttura tecnico-amministrativa è affidata al Direttore Generale;

- la valutazione del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione;

- la valutazione del personale tecnico-amministrativo afferente ai Settori spetta al Direttore generale in collaborazione con i Responsabili dei Settori;

- il Nucleo di Valutazione interviene sulla qualità delle scelte metodologiche delineate nel Sistema esprimendo un parere vincolante, si occupa del monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema, della valutazione della performance organizzativa nel suo complesso (assicurandosi che siano coinvolti nella valutazione anche gli utenti e i cittadini) e della proposta dell'organo di indirizzo politico amministrativo della valutazione individuale del Direttore generale.

La valutazione del Direttore generale viene svolta sulla base della verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi e gestionali definiti in coerenza con gli obiettivi strategici.

La valutazione del personale non dirigente comprende sia la valutazione dei comportamenti organizzativi sia il raggiungimento degli obiettivi e la valutazione della soddisfazione dell'utenza. Nel 2017 in sede di contrattazione con le Rappresentanze sindacali sono stati

assegnati i seguenti pesi:

- 90% comportamenti organizzativi;
- 5% obiettivi del Direttore Generale;
- 5% soddisfazione dell'utenza.

1.f. Qualità della "filiera" obiettivi-indicatori-target

Si rileva un miglioramento nella definizione degli obiettivi in particolar modo rispetto al superamento della criticità rilevata nell'anno precedente relativa alla definizione dei valori minimi esclusivamente sul triennio.

1.g. Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili);

In tema di benessere organizzativo, la Scuola ha effettuato nel 2016 e nel 2017 un'indagine sul benessere del personale dipendente, utilizzando i modelli e le indicazioni forniti dall'ANAC. Dall'analisi dei dati raccolti nel 2016, gli ambiti nei quali si rilevano le criticità più significative erano:

- definizione di compiti e ruoli;
- circolazione delle informazioni e comunicazione delle strategie e degli obiettivi della Scuola;
- formazione del personale;
- comunicazione del sistema di valutazione della performance.

L'amministrazione aveva messo in atto alcune strategie di miglioramento, in particolare:

- emanato nel mese di gennaio 2017 una determina sull'organizzazione, seguita da una riunione di illustrazione dei contenuti al personale;
- potenziamento dello staff alla direzione generale con l'attribuzione ad una unità della funzione di supporto alla programmazione della formazione e alla valutazione della performance.

Sul medio periodo, l'amministrazione intendeva rafforzare la comunicazione nei confronti del personale e migliorare la circolazione delle informazioni, anche in merito agli obiettivi e risultati raggiunti dalla Scuola.

I risultati della rilevazione del 2017 evidenziano l'efficacia delle azioni svolte a breve periodo dall'amministrazione per migliorare:

- la definizione di compiti e ruoli;
- la circolazione delle informazioni e comunicazione delle strategie e degli obiettivi della Scuola;
- la formazione del personale.

1.h. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione);

Il Nucleo ha espresso all'unanimità parere pienamente positivo sul Piano Integrato della Performance 2018, redatto sulla base delle indicazioni fornite dal Nucleo stesso agli Organi di governo della Scuola negli anni precedenti.

1.i. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 (per chi ha ricevuto; influenza per chi non l'ha ricevuto ma ha potuto consultare quelli redatti per le altre università messi a disposizione nell'area riservata del sito dell'ANVUR);

Il Direttore generale della Scuola ha preso in carico il Feedback trasmesso da ANVUR, elaborando un documento di analisi delle criticità rilevate e di proposta di modifica e miglioramento.

Per ogni area di criticità rilevata, sono state definite delle azioni di miglioramento, in particolare:

- revisione della definizione della strategia relativa alle attività istituzionali, con individuazione degli indicatori e dei valori target di riferimento
- collegamento con la programmazione economico-finanziaria e introduzione di un sistema di

performance budgeting

- *inserimento griglia obiettivi Direttore generale con indicatori e target*
- *inserimento schede di valutazione sui comportamenti organizzativi*
- *inserimento riferimento sistema monitoraggio intermedio*

Il Nucleo, nella riunione del 14 giugno 2017, ha preso visione del documento di analisi del Direttore Generale ritenendo che le considerazioni effettuate fossero appropriate e, nella riunione del 20 febbraio 2018, ha rilevato come il Piano integrato 2018 avesse recepito gran parte delle osservazioni del Nucleo e i commenti pervenuti da ANVUR, assicurando piena coerenza e assenza di significative ridondanze rispetto agli altri documenti di programmazione.

Allegato S4 – Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance