

# RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE

Sommario	
0.Premessa .....	1
1. Integrazione tra filiere programmatiche .....	2
1.1 Programmazione MIUR e UNIPI .....	2
1.2 Missioni istituzionali e gestione .....	2
2.Il Piano integrato .....	2
2.1 La definizione le caratteristiche degli obiettivi di performance.....	2
2.2 Il coinvolgimento del personale .....	3
2.3 La pianificazione operativa nelle strutture decentrate .....	4
2.4 Collegamenti con il ciclo di bilancio.....	4
3.Il nuovo SMVP e le valutazioni della performance.....	5
3.1 La performance organizzativa e la declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture .....	5
3.2 SMVP e Piano Integrato: riferimenti all’ascolto dell’utenza .....	5
3.3 Qualità della filiera di valutazione della performance individuale.....	5
4.Performance ed integrazione con profili anticorruzione e trasparenza .....	6
5.Modalità di informazione, formazione e comunicazione del SMVP e PI nell’Ateneo .....	6

## 0.Premessa

Il presente report utilizza come fonti informative i due Piani integrati, relativi agli anni 2018-20 e 2019-21, l’ultima Relazione sulla performance (anno 2018), nonché i dati estraibili dall’applicativo di ateneo – U-Go, per la gestione del sistema annuale degli obiettivi operativi: pianificazioni iniziali, rendicontazioni intermedie e finali.

Si è lavorato in linea con le precedenti relazioni in tema prodotte dal NdV, nelle sue funzioni di OIV; di cui le più recenti in tema sono la validazione della Relazione sulla performance 2018 e quella sulla gestione generale del sistema performance, inserita nel portale Nuclei 2018.

Informazioni su aspetti non verificabili direttamente dai documenti suindicati sono state acquisite direttamente dagli Uffici competenti, anche con colloqui con i responsabili.

Negli anni passati, e anche per il Piano integrato (PI) 2019-21, non c’è stata una formale richiesta preventiva di parere al NdV. Tuttavia l’organo ha fatto in più occasioni osservazioni (es. in sede di validazione delle Relazioni sulla performance), ponendo all’attenzione della Direzione Generale questioni di metodo, (es. trasparente e verificabile progettazione e relativi indicatori) e di qualità generale del processo programmatico.

L'Ateneo ha preso in carico gli aspetti precedentemente illustrati come punti di attenzione, ciò è percepibile dalla lettura comparata dei 2 ultimi PI e, soprattutto, dalla revisione del SMVP fatta all'inizio del 2019 (delibera CdA 101/2019), che ha raccolto molte delle raccomandazioni fatte dal Nucleo. Quindi il 2018 è stato un anno di passaggio dal vecchio al nuovo SMVP.

Il PI 2019-21 è stato approvato con un leggero ritardo (delibera CdA n.40 del 22 febbraio 2019), comunicato preventivamente nelle modalità prescritte dalla normativa. La motivazione addotta appare adeguata, e riguarda la recente approvazione del Piano strategico 2018-22, importante "passaggio politico che necessita di adeguato recepimento a tutti i livelli, sia come allineamento del sistema documentale, che in termini di scelte operative conseguenti. Il sistema degli obiettivi strategici inserito nel PI deve essere coordinato con quello assi/azioni presente nel Piano strategico, al fine di garantire l'evidenza del grado di continuità delle principali scelte di governance".

## 1. Integrazione tra filiere programmatiche

### 1.1 Programmazione MIUR e UNIPI

L'elemento di novità più rilevante è positivamente rappresentato dal Piano Strategico (PS) 2018-22 (delibera n.456 del 22 dicembre 2017), che permette di fornire una visione complessiva delle opzioni generali di indirizzo dell'Ateneo, in accordo con la programmazione generale MIUR e costituisce uno strumento di riferimento per i piani dipartimentali.

Su questi ultimi il Nucleo ha avuto occasione di soffermarsi nel corso dei vari audit svolti nel 2018 e 2019, riscontrando sovente l'opportunità di un maggiore coordinamento con il nuovo PS .

Con il PI 2019-21, l'Ateneo ha provveduto ad allineare il gruppo di obiettivi strategici, presenti in tale documento di pianificazione, con quelli contenuti nel Piano strategico, evitando così le problematiche che si sarebbero potute creare in relazione ad alcune differenze relative alle griglie di presentazione. Infine il NdV ricorda anche la necessità di curare l'efficace allineamento degli obiettivi operativi agli obiettivi di riferimento.

### 1.2 Missioni istituzionali e gestione

Accanto alle missioni istituzionali si è individuata un'altra area, che potesse rappresentare efficacemente tutto il pool delle attività gestionali, tecniche, amministrative, costituenti il background di supporto.

All'interno di essa si situano quindi una serie di assi del PI, correlati ad obiettivi strategici che vanno dall'ottimizzazione del reclutamento del personale, all'assicurazione della qualità, al mantenimento dell'equilibrio di bilancio, al miglioramento dell'assetto immobiliare...

## 2. Il Piano integrato

### 2.1 La definizione delle caratteristiche degli obiettivi di performance

Negli ultimi tre PI gli obiettivi strategici sono diminuiti, da 52 (17-19), 31 (18 -20) e 29 (19-21). Il collegamento tra i cicli si rinviene nella coerenza degli obiettivi strategici.

Se si è rilevato il positivo allineamento con il PS, permane anche per il PI 2019 – 2021 il mancato collegamento sistematico con i risultati positivi o negativi di obiettivi dei cicli precedenti; di norma gli obiettivi operativi, salvo poche eccezioni, vengono avviati e chiusi nell'anno in corso, senza evidenziare il progressivo miglioramento delle azioni negli anni.

Tuttavia un inizio di tale – auspicabile – approccio si riscontra, per es., negli obiettivi operativi riguardanti l'area economico-finanziaria e nel collegamento tra gli obiettivi assegnati dal CdA al DG, per gli anni 2018 e 2019.

Il processo di stesura del PI 19-21 (come dichiarato nello stesso) è stato avviato dal Rettore con la collaborazione dei Prorettori e delegati e con conseguente coinvolgimento a cascata del vertice dirigenziale; tale *modus operandi*, di efficace interazione tra vertice politico e gestionale, appare consolidato. Tuttavia un elemento da migliorare è il coinvolgimento dei Dipartimenti, già in questo momento di riesame annuale delle strategie d'Ateneo.

Gli obiettivi operativi vengono poi sviluppati dal Direttore Generale e dai Dirigenti delle Direzioni centrali/Presidenti dei Sistemi e Centri/Direttori di Dipartimento, in raccordo - se opportuno - con il prorettore/delegato di riferimento.

La numerosità degli obiettivi operativi necessari (OPN) per la realizzazione di uno strategico, negli ultimi tre PI, è pressoché costante (nel 2017 gli OPN sono stati 85 su 214, nel 2018 101 su 218 e nel 2019 140 su 218, ma va considerata in questo caso l'abolizione da parte del nuovo SMVP della categoria degli OPC).

Tutti gli obiettivi sono strutturati con una logica comune che prevede:

- la situazione iniziale e le motivazioni
- i risultati attesi
- l'indicatore sintetico di risultato (quali/quantitativo)
- l'impiego di risorse
- la correlabilità con una misura anticorruzione
- le modalità di rendicontazione

Per tutti gli obiettivi è previsto un monitoraggio dei risultati, sia intermedi che finali.

La rendicontazione intermedia delle attività nel 2018 è stata fatta a partire dalla fine del mese di luglio fino al 7 settembre, mentre quella del 2019 si svolgerà da inizio luglio e fino al 6 agosto. In occasione della rendicontazione intermedia può essere attivata una procedura di rimodulazione degli obiettivi operativi, che, nel caso di OPN, viene sottoposta ad approvazione del CdA (il numero di tali rimodulazioni è sempre contenuto, un caso nel 2017 e tre nel 2018).

Il Nucleo nota che la percentuale di raggiungimento degli obiettivi operativi è per la quasi totalità del 100%: nel 2017 è stata raggiunta su un totale di 214 da 208 obiettivi, nel 2018 su 218 da 201. Tale situazione genera nel NdV le perplessità (obiettivi poco sfidanti?) già fatte presenti nelle motivazioni della validazione della Relazione sulla performance 2018. L'Organo si riserva di verificare se l'applicazione del nuovo SMVP genererà variazioni.

Rimangono comunque valide le raccomandazioni per una descrizione puntuale degli obiettivi, insieme alla definizione di indicatori misurabili, per una diminuzione della numerosità complessiva degli obiettivi di tutte le tipologie, per il coordinamento delle azioni.

La piattaforma informatica che permette l'inserimento ed il monitoraggio degli obiettivi è stata sostituita ad inizio 2018 (passandosi da MObi ad U – Go); il sistema permette di avere una visione trasparente degli obiettivi strategici di Ateneo e del rapporto di correlazione con essi degli obiettivi operativi annuali. Ogni dipendente può prendere visione del complesso degli obiettivi annuali, con accesso mediante le proprie credenziali di Ateneo

Il Nucleo ritiene che, nell'ambito dei miglioramenti da apportare alla prima versione di U-Go, la previsione di una reportistica ad esso dedicata sia opportuna per agevolare i compiti di verifica in itinere attribuiti dalla legge all'Organo.

## 2.2 Il coinvolgimento del personale

Il sistema di performance impatta significativamente sul personale TA; la percentuale coinvolta negli obiettivi operativi è molto alta: 96,9% nel 2017, 98,2% nel 2018 (per il 2019 il dato non è al momento definitivo). Ciò può ritenersi positivo solo se non costituisce solo un dato formale, ma si accompagna ad una effettiva ed efficace valorizzazione nelle fasi degli obiettivi delle competenze dei singoli. Il positivo verificarsi di tale condizione potrebbe desumersi dall'analisi di informazioni aggiornate sul benessere organizzativo; l'ultimo questionario è stato somministrato nella seconda metà del 2018 ed i dati al momento della stesura del PI (febbraio 2019) erano in fase di elaborazione; il Nucleo

nota che neppure nella relazione di giugno si rinviene indicazione dei risultati, raccomandando una loro sollecita pubblicizzazione.

In relazione al progressivo coinvolgimento del personale docente nel ciclo di performance, a parte la presenza come Responsabili dirigenziali dei Direttori di Dipartimento, si segnala – positivamente - che per il 2018, riguardo a 22 obiettivi, anche il Responsabile operativo è stato un docente.

### 2.3 La pianificazione operativa nelle strutture decentrate

All'interno del PI è prevista un'articolazione anche a livello di strutture decentrate, che prevede l'inserimento autonomo di obiettivi da parte dei Responsabili dei Dipartimenti/Centri/Sistemi; le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono con accuratezza variabile il merito degli obiettivi; spesso sono presenti una pluralità di iniziative, delle quali non è indicato il peso reciproco sulla performance complessiva della struttura (ma è un problema generale).

Alcuni obiettivi hanno un carattere trasversale, per cui, a fronte di una iniziativa centrale di coordinamento, si rinvengono obiettivi collegati a molti o ad un sottoinsieme dei Dipartimenti; per il 2017 e per il 2018 ad esempio si possono citare quelli legati all'accreditamento (AVA). Per il 2019 è stato indicato l'obiettivo "Analisi delle risorse a disposizione del Dipartimento/Centro/Sistema risalenti agli esercizi 2015 e precedenti", che rispecchia tale caratteristica.

Con il mese di settembre 2017 il nuovo modello di riorganizzazione avviato in seguito all'insediamento del nuovo Rettore è diventato operativo (delibera CdA n.41 del 16 febbraio 2017). Tale assetto sarà oggetto di verifica entro il 2019: infatti un obiettivo 2019 del DG è a ciò dedicato, esso utilizzerà come informazioni in ingresso anche i risultati degli obiettivi 213/2018 (mappatura processi) e 215/2018 (questionario benessere organizzativo)

La mappatura dei processi delle Direzioni dell'amministrazione centrale (estesa poi alle altre strutture) è certamente di centrale rilevanza.

### 2.4 Collegamenti con il ciclo di bilancio

Il bilancio preventivo 2019 è stato approvato dal CdA il 21/12/18, mentre il PI 19-21 nella seduta del 22 febbraio 2019. Tale tempistica avrebbe potuto permettere un migliore coordinamento, tuttavia il NdV non ha ancora evidenze significative.

Il processo di budgeting segue le norme di legge e regolamentari interne d'Ateneo (Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, i criteri di formazione del budget economico e del budget degli investimenti sono enunciati rispettivamente negli articoli 11 e 12).

Un significativo tentativo di iniziare un coordinamento delle due pianificazioni è stato fatto, richiedendo (nota DG 0060702 del 26/9/2018), in occasione dell'acquisizione delle info per la redazione del bilancio unico di previsione, a tutte le strutture di "indicare sinteticamente (foglio excel PREVISIONE Obiettivi 2019) lo stanziamento richiesto per la realizzazione di qualsiasi progetto per cui siano esposti costi a bilancio; inoltre vanno specificati i costi indiretti derivanti dall'utilizzo di personale interno...". Il ritorno di informazioni non è però stato adeguato.

L'integrazione della prospettiva economico-patrimoniale con il sistema di performance è dunque da ripianificare e non può comunque essere limitata alla previsione per singolo obiettivo operativo dei relativi costi (tale voce nel 2017 è stata specificata in 20 su 214, nel 2018 in 19 su 218 e nel 2019 in 14 su 218). Premettendo che è comunque utile che nella pianificazione degli obiettivi si indichino le risorse associate in ottica di full costing (vista l'alta percentuale di obiettivi di cui si dichiara il perseguimento con il solo apporto del personale di ruolo), la risoluzione del problema del collegamento ciclo di performance e ciclo di bilancio non può che partire da coniugare direttamente le opzioni strategiche generali del vertice politico con le risorse disponibili. Positivo in questo senso l'obiettivo ad hoc assegnato per il 2019 dal Cda al DG.

L'implementazione di un controllo di gestione, abbinato ad un sistema di contabilità analitica è in corso, ed è stato (ed è) oggetto di obiettivi della competente Direzione Finanza e Fiscale. Di questo il NdV ha potuto avere notizia anche nell'audit fatto a maggio alla dirigente della struttura.

### 3. Il nuovo SMVP e le valutazioni della performance

#### 3.1 La performance organizzativa e la declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture

Il D.Lgs. 150/2009 (modificato dal D.Lgs 74/2017) pone un particolare focus sulla performance organizzativa, aumentandone la rilevanza all'interno del processo di valutazione del personale con qualifica dirigenziale e con incarico di responsabilità.

Il nuovo SMVP approvato dal CdA apporta innovazioni molto significative in questo ambito. Individuare dei cruscotti per POI (perf organizzativa di istituzione) e POS (perf organizzativa di singola struttura) è ottenimento complesso, il NdV si riserva quindi di valutare la progressione della attività attuative.

La POI – in prospettiva – dovrebbe contenere singoli indicatori che abilitino processi di confronto con l'esterno. Ancora una volta il NdV coglie l'occasione per segnalare che si è di fronte ad un problema, la cui soluzione non può che trovarsi nella sinergia dei contributi di tutte le componenti della comunità universitaria.

#### 3.2 SMVP e Piano Integrato: riferimenti all'ascolto dell'utenza

Sia nel nuovo SMVP che nel PI 2019-21 si fa riferimento alla rilevazione delle opinioni dell'utenza per la valutazione dell'efficacia delle azioni dell'Ateneo. Per quanto riguarda gli studenti i monitoraggi sono da tempo sistematicamente in essere. Per la soddisfazione degli altri utenti, interni ed esterni, i monitoraggi sono da perfezionare ed attuati ancora sporadicamente (ad es. il questionario sul benessere organizzativo è stato somministrato per la prima volta al personale nell'anno 2015, nell'anno 2018 si è rinnovato) ...

La riflessione è quindi solo positivamente avviata, infatti nel PI 2019-21 testualmente si afferma che "l'Ateneo nel 2019 continuerà il coordinamento con il proprio NdV, al fine di attivare progressivamente le iniziative che ancora non fossero operanti in modo sistematico." Il NdV vista la necessità di tenere conto degli esiti dei monitoraggi al fine della valutazione della performance organizzativa, sottolinea la necessità di una loro maggiore sistematicità ed una migliore integrazione con il PI.

#### 3.3 Qualità della filiera di valutazione della performance individuale

Nel contesto del decreto Brunetta, la performance è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione.

Le rendicontazioni degli obiettivi operativi vengono chiuse nei primi mesi dell'anno successivo a quello in oggetto: (per il 2018 a gennaio 2019); la Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale ha il compito di sistematizzare e redigere il report riassuntivo sulla base dei target conseguiti, esposti dai Responsabili di obiettivo e approvati dai Dirigenti di riferimento.

In seguito all'approvazione della Relazione annuale sulla Performance da parte del CdA e la validazione da parte del NdV, lo stesso propone al CdA la valutazione del DG; a valle c'erano tutte le valutazioni della performance individuale del personale tecnico amministrativo. Questo fino al 2017: infatti dal 2018, anticipando ciò che è previsto nel nuovo SMVP, la valutazione del DG sarà l'ultima, successiva a quella di tutto il personale T- A. Il NdV apprezza tale cambiamento, che permetterà all'organo una proposta di valutazione del DG al CdA molto più circostanziata.

#### 4. Performance ed integrazione con profili anticorruzione e trasparenza

A partire dal PI 2016-18 è stata attivata l'integrazione tra le dimensioni della performance operativa, della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Nella sua redazione si sono dovute affrontare le problematiche derivanti dal fatto che i relativi sistemi erano stati concepiti, e si erano sviluppati, parallelamente. L'aggancio al sistema di gestione della performance ha favorito un riesame delle attività di anticorruzione: da una visione legata al formale adempimento delle disposizioni normative cogenti ad una che coniughi il loro rispetto all'efficacia dei processi di realizzazione delle missioni istituzionali e di supporto interne all'ateneo. L'approccio progressivo (assi temporali differenziati per misure di prevenzione e Sistema di gestione del rischio corruttivo) appare appropriato in una materia complessa, dove la consapevolezza del ruolo di ognuno ha bisogno di tempi di accompagnamento, comprensione e sedimentazione (v. validazione 2018).

Nel 2019, in tale prospettiva, si segnala la attivazione di un obiettivo comune per tutte le strutture dell'Ateneo (Direzioni/Dipartimenti/Centri/Sistemi) avente come struttura capofila la Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale – Unità Trasparenza ed Anticorruzione, vocato al consolidamento e sviluppo della dimensione annuale e triennale del Sistema di Gestione del rischio corruttivo (SGRC) di Ateneo e delle relative azioni di monitoraggio.

#### 5. Modalità di informazione, formazione e comunicazione del SMVP e PI nell'Ateneo

Ogni anno il PI viene redatto e portato ad approvazione del CdA. Successivamente viene pubblicato sul sito dell'Ateneo, nella sezione Amministrazione Trasparente, in modo da renderlo consultabile a tutto il personale dell'Ateneo e alle altre parti interessate, interne ed esterne.

In occasione dell'avvio di ogni ciclo viene fatta una comunicazione a tutto il personale con responsabilità, segnalando la necessità di procedere con l'inserimento sul sistema U-GO degli obiettivi operativi.

Periodicamente vengono fatti dei seminari di aggiornamento, specialmente quando sono intervenute modifiche notevoli ad aspetti rilevanti del sistema. Ad esempio, nel maggio 2019, a seguito dell'approvazione del nuovo SMVP, è stato fatto un corso di formazione "Il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance e la pianificazione integrata 2019-21 (performance anticorruzione e trasparenza)", rivolto ai Dirigenti, Direttori, Presidenti, al personale tecnico amministrativo di categoria EP e D con incarico di responsabilità.

Svolta con modalità più personalizzate è per altro verso rilevante l'attività di accompagnamento nei confronti delle strutture, in relazione agli specifici profili di conoscenza ed attuazione del Sistema di gestione del rischio corruttivo.

A momento non risultano ulteriori iniziative relative alle altre PI, interne o esterne.