



SECONDA SEZIONE (Relazione Performance)

Capitolo 6: La Valutazione della Performance

Il Nucleo ha compilato la scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance (da Linee Guida ANVUR per la Relazione Annuale):

1. Il piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?

Se no o ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare:

A - le ragioni apportate

B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo

SI

Il Piano 2020-2022 è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 gennaio 2020 e pubblicato sul portale di Ateneo e sul Portale nazionale della performance entro il 31 gennaio 2019. Le priorità definite per l'amministrazione, gli ambiti tematici e l'impianto generale del sistema di definizione degli obiettivi di struttura sono stati mostrati al Nucleo nella seduta del 20 gennaio, prima della stesura definitiva predisposta per l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione, durante la quale il Nucleo ha espresso suggerimenti in merito al processo di gestione e alla assegnazione puntuale degli obiettivi di performance organizzativa e individuale.

2. Il piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?

Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.

SI

Il Piano Strategico presentato è quello relativo al mandato rettorale 2016-2020 e quindi presenta la declinazione degli obiettivi strategici delle azioni previste per l'implementazione dello stesso e degli indicatori utili al monitoraggio così come definiti per il mandato di riferimento.

Il 2019 è stato l'anno di inizio del mandato del Rettore Stefano Geuna insediatosi ad ottobre 2019. Come dichiarato nello stesso Piano Integrato 2020-2022 la nuova Governance di Ateneo, nelle more dell'adozione del nuovo Piano strategico che verrà predisposto per il periodo 2021-2026, ha ritenuto necessario intervenire sull'attuale Piano 2016-2020 per lavorare sin da subito su una nuova finalità strategica volta all'innovazione e al rinnovamento della didattica in Ateneo. Il primo elemento di novità del Documento di programmazione integrata 2020 è dunque rappresentato dall'introduzione nel Piano strategico (e in coerenza nel Piano Integrato) di una nuova finalità che sviluppa obiettivi e azioni per innovare la didattica. La seconda novità del Documento di Programmazione integrata 2020 è rappresentata dalla sintesi del Programma triennale 2019-2021 predisposto dall'Ateneo in coerenza con la nuova finalità strategica di cui sopra e relazionato all'avvio del nuovo ciclo di programmazione triennale MIUR per il periodo 2019-2021.

Il Documento di programmazione integrata 2020-2022 si presenta, quindi, come il documento programmatorio di transizione tra il precedente mandato rettorale e il nuovo, attraverso l'introduzione dei primi indirizzi strategici della nuova Governance. Nel Piano sono state aggiornate le diverse sezioni del documento coerentemente con il triennio di riferimento e con le attività svolte nel corso dell'ultimo (Piani triennali dei Dipartimenti 2019-2021).



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Nucleo di Valutazione

Il Nucleo apprezza l'impostazione e la chiarezza del documento di Pianificazione integrata. In particolare, la struttura molto chiara del documento e gli aggiornamenti delle diverse sezioni tra cui:

- *l'aggiornamento annuale dell'analisi SWOT utile a riposizionare periodicamente l'Ateneo rispetto ai propri punti di forza e debolezza,*
- *l'aggiornamento dei Piani Dipartimentali*
- *l'aggiornamento delle finalità strategiche volute dalla nuova Governance anche in assenza di un nuovo Piano strategico strutturato che sarà definito per il quinquennio 2021-2016.*

Il Piano strategico è un piano pluriennale ben definito e stabile in termini di obiettivi, che con il passare del tempo sono aggiornati nei target in relazione agli esiti di quanto realizzato in precedenza. Gli obiettivi operativi e le possibili azioni da intraprendere sono invece aggiornati annualmente.

3. Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?

Se sì, indicare nei commenti:

A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici)

B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti

SI

In coerenza con quanto previsto dall'articolo 11 dello Statuto dell'Ateneo, i Dipartimenti dell'Università degli Studi di Torino adottano propri piani triennali (Piani Triennali di Dipartimento). Un input chiaro dato ai Dipartimenti per la costruzione dei Piani è stata l'attenzione alla coerenza con le priorità strategiche di Ateneo. A loro volta i Piani sono stati utilizzati come base di partenza per impostare le riflessioni sulla nuova strategia di ateneo, in un ciclo che partendo da un percorso *bottom-up* alimenta la declinazione delle strategie in modalità *top-down*.

Il Nucleo apprezza il coinvolgimento delle strutture Dipartimentali nel sistema complessivo di pianificazione dell'Ateneo, e auspica che sempre di più i Piani triennali possano essere determinanti nell'assegnare obiettivi operativi anche al personale che opera nelle strutture decentrate rinforzando il legame, ad oggi non così evidente, tra i diversi livelli di pianificazione adottati nelle strutture dipartimentali.

4. Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?

Se sì, indicare nei commenti:

A - quanti obiettivi strategici sono previsti

B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università

C - se differiscono da quelli indicati - se indicati – nel Piano Strategico

D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono)

E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)

SI, IN MODO INDIRETTO

Dal punto di vista metodologico, il Piano integrato descrive il collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi organizzativi e individuali, mostrando il collegamento con le missioni istituzionali legate a responsabilità sociale, ricerca e didattica.

In linea con quanto previsto dal SMVP il piano integrato è stato quindi redatto attribuendo obiettivi correlati alle seguenti tre dimensioni della performance:

- Performance organizzativa istituzionale
- Performance organizzativa di struttura
- Performance individuale.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Nucleo di Valutazione

In particolare la performance organizzativa istituzionale è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso, ed è misurata attraverso un set di indicatori individuati nell'ambito degli obiettivi strategici per valutare l'esito finale che l'azione dell'Ateneo, nel complesso delle sue componenti accademiche e gestionali, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Questa dimensione della performance incide ai fini della valutazione individuale dei ruoli apicali, nello specifico il Direttore Generale e i Dirigenti.

Gli indicatori utilizzati per misurare la performance organizzativa istituzionale 2020 si sviluppano su una prospettiva pluriennale, in coerenza con la pianificazione strategica che ha come orizzonte l'anno 2020.

Nei documenti predisposti dall'amministrazione sono accuratamente descritti gli indicatori, i target, la metrica utilizzata ed i valori iniziali di riferimento.

Il Nucleo apprezza l'introduzione di obiettivi organizzativi istituzionali (con ricaduta sulla performance individuale di DG e dirigenti) che abbiano valenza generale e siano fortemente correlati agli obiettivi strategici. Rispetto alla definizione dei target il Nucleo raccomanda che le proposte rappresentino un significativo elemento di sfida verso obiettivi rilevanti dell'Ateneo sia in termini di ambiti di azione, sia in termini di impatto atteso. Alcuni valori attesi definiti nell'ambito del Piano 2020 sono apparsi prudenti e non realmente espressivi delle potenzialità dell'Ateneo di Torino, peraltro sempre confermate dall'ateneo come si è rilevato nella rilevazione degli esiti.

Infine, il Nucleo raccomanda che anche nell'assegnazione degli obiettivi operativi alle singole strutture siano sempre tenute presenti le priorità strategiche, che devono accompagnare a tutto tondo la pianificazione operativa.

5. È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla AMMINISTRAZIONE/ GESTIONE?

Se sì, indicare nei commenti:

A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico

B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)

NO

Da un punto di vista metodologico il Piano Integrato, nella definizione degli obiettivi organizzativi, istituzionali e delle singole strutture, è impostato tenendo sempre a riferimento, e mostrandone il collegamento, con le finalità (e gli obiettivi sottostanti ad ogni finalità) definite nel Piano strategico, ovvero:

1. Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo
2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale
3. Aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica e la sua dimensione internazionale dell'Ateneo
4. Innovare e rinnovare la didattica

Il Piano Strategico integra un'ulteriore Area trasversale, per proseguire nelle azioni svolte dall'Ateneo rispetto al processo di Assicurazione della Qualità e di Accreditamento periodico, ovvero la finalità:

5. Assicurazione qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità economica

Nel Piano strategico non è previsto un ambito specificamente dedicato alla gestione, ma proprio nell'ottica dell'integrazione a tutto tondo tra i diversi ambiti di pianificazione, gli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture gestionali, ai diversi livelli, fanno riferimento alle finalità strategiche. Poiché alcuni ambiti sono maggiormente affini all'area di azione dell'amministrazione (in particolari quelli relativi alla finalità 1 e alla finalità 5), è all'interno di essi che è stato definito il maggior numero di obiettivi operativi assegnati alle strutture.

Il Nucleo apprezza il modello adottato e rileva che tale modello consente un raccordo efficace tra i diversi ambiti di pianificazione strategica e pianificazione operativa che mira ad intervenire con azioni di supporto rispetto a tutti i diversi ambiti strategici proposti. Il Nucleo raccomanda che vi sia



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Nucleo di Valutazione

un attento monitoraggio affinché il contenuto specifico degli obiettivi operativi assegnati esprima un reale ed efficace contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici.

6. Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?

La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio).

La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.

NO, ANCHE SE SONO PRESENTI RIFERIMENTI INDIRETTI

Come in passato, il Piano Integrato non è costruito prevedendo esplicitamente una struttura che parta in modo sistematico da un'analisi di quanto realizzato o non realizzato nell'esercizio precedente e quindi una specifica declinazione degli obiettivi per il futuro derivante da tale analisi. All'interno del Piano Integrato 2020-2022 alcuni obiettivi organizzativi istituzionali sono i medesimi dell'anno precedente ma aggiornati nei valori target. Nell'ambito degli obiettivi organizzativi assegnati a livello di singola struttura, è possibile ritrovare sia obiettivi definiti in continuità con quelli assegnati negli esercizi precedenti, ma declinati mediante output attesi specifici sull'esercizio corrente oggetto di valutazione, sia obiettivi rispondenti a nuove esigenze organizzativo-gestionali.

La declinazione degli obiettivi posti in continuità con quelli precedenti tiene conto dell'output realizzato in precedenza per la definizione dei nuovi target. Tale impostazione è evidente per alcuni obiettivi annuali assegnati in relazione ai temi della formazione, del benessere organizzativo, della comunicazione, della innovazione digitale.

Il Nucleo suggerisce di esplicitare in modo sistematico se un obiettivo sia definito in continuità con la pianificazione precedente, ovvero se l'obiettivo annuale esprima un target parziale rispetto ad un obiettivo pluriennale e, in tal caso, di indicare in che modo l'esito della pianificazione operativa dell'esercizio precedente abbia influito sulla pianificazione futura.

7. Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?

La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili.

Se sì, indicare:

A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione)

B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo

C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo

SI

L'implementazione del nuovo modello organizzativo prevede l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa alle strutture dell'amministrazione generale unica in derivazione dagli obiettivi strategici, al fine di favorire un'azione sinergica della sfera accademica e di quella tecnico-amministrativa.

Il 1° gennaio 2017 è entrata in vigore la nuova organizzazione del personale tecnico amministrativo, caratterizzata da una struttura finalizzata al superamento della distinzione fra strutture



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Nucleo di Valutazione

dell'amministrazione centrale e strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri) attraverso l'istituzione del "Polo Territoriale", inteso come insieme dei servizi funzionali alle esigenze delle strutture decentrate e incardinato all'interno delle Direzioni Amministrative. L'Ateneo è attualmente articolato in una Direzione Generale, 10 Direzioni e 7 Poli Territoriali. Il personale precedentemente afferente ai dipartimenti è stato assegnato alle Direzioni, ad eccezione dei tecnici di ricerca rimasti nei Dipartimenti.

Il Nucleo rileva che è necessario in una organizzazione di grandi dimensioni e distribuita sul territorio come l'Università di Torino, sostenere il modello scelto indirizzato a superare la distinzione tra centro e periferia, tramite azioni di formazione da svolgere presso le diverse strutture al fine di coinvolgere attivamente il personale dislocato nelle sedi più lontane nella realizzazione degli obiettivi organizzativi dell'amministrazione.

Il Nucleo raccomanda di far evolvere il sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale per le strutture di Polo a servizio dei Dipartimenti, che risulta ancora in una fase preliminare di integrazione con i processi di pianificazione.

Il Nucleo raccomanda che all'interno del Piano sia data maggior evidenza alla performance organizzativa delle strutture realizzata a livello di Polo, individuando specifici indicatori di performance che consentano di misurare il contributo delle Direzioni erogato a livello dei Poli che ricade anche sul personale dirigente, EP e D-C con incarico manageriale afferente a tali Direzioni.

8. È stato attivato un sistema di controllo di gestione?

Se sì, indicare:

A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale

B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)

C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori

SI

Nell'Ateneo è presente un sistema di controllo e monitoraggio di dati e indicatori a diversi livelli. Per quanto riguarda l'ambito strategico dal 2015 è stato implementato un sistema di Cruscotti Direzionali, di Ateneo e di Dipartimento, tramite apposito sistema informativo, che raccolgono un set di indicatori relativi agli ambiti di didattica, ricerca e terza missione collegati agli obiettivi strategici, aggiornati con cadenza periodica.

I dati sono utilizzati non solo in fase di consuntivazione degli obiettivi, ma anche in fase di monitoraggio infra-annuale sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi operativi legati alla performance.

A livello strategico il monitoraggio sugli obiettivi del Piano Strategico è effettuato a cadenza semestrale con focus su ambiti diversi sulla base del periodo in cui si consolida l'informazione relativa al processo osservato (anno solare o anno accademico). Un primo monitoraggio nel mese di aprile/maggio è relativo ai dati che sono disponibili per anno solare, vincolando la presentazione del monitoraggio alla disponibilità dei dati di bilancio relativi all'anno solare precedente; un secondo monitoraggio nel mese di ottobre/novembre è relativo ai dati che sono disponibili per l'anno accademico appena concluso.

A partire dal ciclo di pianificazione 2019 è stato avviato in maniera sperimentale l'utilizzo di un nuovo applicativo acquisito dall'esterno ("SPRINT" di Performance Management sviluppato da CINECA); dal 2020 tale applicativo è pienamente operativo e consente di gestire il Piano Integrato, gli indicatori strategici e operativi e gli stati di avanzamento degli obiettivi tramite piani di attività. Ulteriori sviluppi previsti nel 2020 riguarderanno l'integrazione con il processo di budget e con il processo di valutazione.

A livello operativo gli obiettivi di performance del Piano Integrato sono oggetto di monitoraggio semestrale: il SMVP prevede che entro il mese di luglio l'amministrazione trasmetta al Nucleo di Valutazione un report che illustra lo stato di avanzamento degli obiettivi, le eventuali criticità e azioni correttive e le eventuali proposte di variazione degli obiettivi/indicatori/target che sottoporrà



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Nucleo di Valutazione

al Consiglio di Amministrazione. Il Nucleo di Valutazione prende in esame le evidenze fornite nel Report e illustrategli in riunione dal dirigente competente e formula eventuali raccomandazioni o suggerimenti. La consuntivazione dei risultati ha inizio a gennaio per consentire l'avvio delle procedure di valutazione sull'anno appena concluso.

Per quanto riguarda l'ambito economico, in aggiunta a quelli previsti dalle indicazioni normative, annualmente sono rilevati, in occasione dell'approvazione del Bilancio di Ateneo, alcuni altri indicatori di sostenibilità quali: un indice di "disponibilità"; un indice di "auto copertura delle immobilizzazioni" ed infine un indice di "solidità patrimoniale".

Nel corso del 2019, in aggiunta agli indicatori sopra descritti, si è conclusa la progettazione e messa a sistema dell'indice di smaltimento dei crediti.

Il Nucleo ha già espresso apprezzamento per il sistema dei cruscotti, implementato da diversi anni, finalizzato a monitorare a livello centrale e per le singole strutture i KPI definiti per gli obiettivi strategici. Altresì valuta molto positivamente l'utilizzo di un software specifico per la gestione del ciclo della performance, che sicuramente permette di agevolare l'intera gestione operativa, il raccordo tra le fasi di pianificazione, monitoraggio e valutazione e la verifica di coerenza tra i diversi ambiti di pianificazione. L'adozione di un sistema informativo dedicato appare fondamentale in un ateneo di grandi dimensioni come quello torinese, soprattutto nell'ottica di estensione del sistema della performance ai diversi livelli dell'organizzazione.

Il Nucleo apprezza come vi sia una graduale evoluzione, evidente nei documenti prodotti sia in fase di pianificazione che di rendicontazione, delle modalità e degli strumenti utilizzati per il monitoraggio delle variabili economiche rispetto agli obiettivi definiti nel Piano Integrato.

Il Nucleo raccomanda che vengano adottati opportuni strumenti di monitoraggio in itinere delle variabili economiche anche in relazione alla realizzazione degli obiettivi programmati al fine di poter intervenire, ove necessario, con le opportune azioni correttive.

9. Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?

La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance.
La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.

Se sì, indicare:

A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP

B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)

C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)

D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)

E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)

F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente

SI

Da diversi anni l'ateneo prevede, anche all'interno del SMVP, che nel Piano Integrato vi siano riferimenti espliciti all'ascolto dell'utenza. Il tema è stato trattato con attenzione da diverso tempo, in accompagnamento con i suggerimenti e le indicazioni da parte del Nucleo, con l'intento di evolvere da una logica di mero "ascolto" ad una di "azione" in risposta alle segnalazioni di criticità e ai suggerimenti di miglioramento forniti dagli utenti.

In particolare l'ultimo SMVP dell'ateneo prevede esplicitamente:



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Nucleo di Valutazione

- a. l'utilizzo degli esiti delle indagini di *customer satisfaction*, a vario titolo condotte nell'ateneo (indagine ANVUR sull'opinione degli studenti, questionari sui servizi del Progetto Good Practice, indagini Erasmus-Indire su programmi di mobilità, indagini ad hoc rivolte a specifici destinatari), quale elemento di valutazione della performance organizzativa delle strutture e della qualità di alcuni servizi per gli studenti erogati online (attraverso l'espressione di un giudizio sintetico obbligatorio per concludere la sessione di utilizzo);
- b. la partecipazione degli studenti alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, dove possono fornire feedback sul grado di soddisfazione verso i servizi gestionali-amministrativi forniti, anche formulando proposte agli organi di indirizzo politico-amministrativo;
- c. la partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi decisionali e valutativi di Ateneo: i rappresentanti degli studenti nel contribuire all'adozione delle decisioni possono dare voce alle istanze dei colleghi relative anche ai servizi gestionali-amministrativi.

In occasione della stesura del Piano integrato 2020, il processo di ascolto dell'utenza è stato approfondito attraverso una serie di incontri con la Governance, i Direttori di Dipartimento e Centri di I livello presso i diversi poli, durante i quali i risultati delle indagini Good Practice di *customer satisfaction* sui servizi sono stati illustrati e condivisi. L'amministrazione ha così acquisito ulteriori spunti rispetto a quanto già emerso dalle indagini di gradimento dei servizi, al fine di orientare la programmazione degli obiettivi 2020 e la loro sistematizzazione all'interno della matrice delle priorità in uso dal 2019 che prevede, come elemento di priorità nell'assegnazione degli obiettivi proprio l'esito delle rilevazioni delle customer sui servizi erogati alle diverse tipologie di utenza.

Il Nucleo evidenzia che l'ateneo ha da tempo sviluppato un'elevata sensibilità verso l'ascolto dell'utenza, cercando di sfruttare al meglio i diversi canali di ascolto: indagini di soddisfazione in comparazione con gli altri atenei, indagini ad hoc implementate nel momento di utilizzo del servizio, ascolto e coinvolgimento degli studenti nei diversi ambiti decisionali.

Il Nucleo rileva però che l'esito della valutazione delle indagini di customer satisfaction, pur utilizzato come elemento utile per orientare la pianificazione, non è stato più utilizzato, nel ciclo della performance 2019, come elemento diretto di valutazione della performance organizzativa delle strutture, diversamente da quanto accaduto fino al ciclo di valutazione 2018 e diversamente da quanto previsto nel SMVP.

In merito, il Nucleo raccomanda che, a partire dal prossimo ciclo della performance, la valutazione dei principali stakeholders ritorni ad essere un elemento di valutazione della performance organizzativa.

L'Ateneo potrà utilizzare gli strumenti che ritiene più idonei per tenere conto in fase di valutazione dell'ascolto degli utenti, elemento che è assolutamente necessario recuperare come elemento di valutazione, non solo perché ribadito dalle più recenti indicazioni normative in tema di performance, ma al fine di evitare un'eccessiva autoreferenzialità del sistema di autovalutazione. Appare fondamentale, in un momento di buona maturità complessiva del sistema di valutazione, che il personale coinvolto nell'organizzazione, gestione ed erogazione dei servizi avverta che l'ateneo è costantemente e sempre più attento e preparato alla valutazione esterna dei servizi erogati.

10. Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?

La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.

Se sì, indicare:

A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima

B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti

C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Nucleo di Valutazione

SI, PARZIALMENTE

Il SMVP e il Piano Integrato includono un apposito capitolo dedicato ad illustrare le modalità di integrazione tra bilancio e pianificazione operativa degli obiettivi.

Nel Piano Integrato 2018-2020 veniva messo in evidenza come il raccordo tra ciclo della performance e ciclo del bilancio fosse stato realizzato, chiedendo in fase programmatoria alle strutture di indicare per gli obiettivi individuali connessi allo sviluppo di progetti di innovazione, il budget necessario alla realizzazione del progetto e i costi del personale ad esso dedicato, calcolati a partire dai valori stipendiali sulla stima delle ore uomo impiegate. A partire dal Piano 2020 vi è stata una evoluzione, in quanto la stima di fabbisogno di personale e di risorse strumentali è stata effettuata per tutti gli obiettivi organizzativi. Non vi è, invece, alcuna indicazione in merito alle risorse allocate per la realizzazione degli obiettivi strategici né alla relazione tra i nuovi obiettivi assegnati e la rendicontazione economica degli obiettivi realizzati negli esercizi precedenti.

L'Ateneo da alcuni anni ha avviato un percorso verso l'integrazione tra il sistema di pianificazione operativa e il sistema di pianificazione finanziaria. Il Nucleo raccomanda di proseguire su tale percorso ed evidenzia come la cultura dell'integrazione tra i vari cicli di pianificazione debba essere diffusa a tutti i livelli a partire dagli Organi di Vertice, in modo da generare un processo di pianificazione unico che veda da una parte la declinazione degli obiettivi (strategici ed operativi) e dall'altra l'immediata evidenza delle risorse assegnate per la loro realizzazione. Il Nucleo rileva, come emerso dalle interazioni intercorse con l'amministrazione, che tale processo sia già attivo e diffuso in Ateneo e raccomanda, quindi, che il futuro Piano Strategico in corso di predisposizione da parte della nuova Governance dia immediata evidenza delle risorse stanziare per l'implementazione degli obiettivi contenuti nel Piano stesso. Il Nucleo ritiene fondamentale che si dia rilievo, anche documentale, alle risorse di volta in volta stanziare dagli Organi finalizzate all'implementazione e al consolidamento degli obiettivi strategici.

Il Nucleo apprezza l'evoluzione compiuta a partire dall'esercizio 2019 che ha impegnato le strutture a indicare la stima del personale impegnato sui diversi obiettivi, ed auspica che un simile processo possa essere facilitato grazie all'adozione del nuovo software per la gestione del ciclo della performance, sfruttando le potenzialità di integrazione tra diversi sistemi.

11. Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?

La risposta è "sì" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:

A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)

B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)

C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)

D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance

E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate

SI

L'ateneo ha consolidato negli anni un percorso di miglioramento graduale dell'integrazione dei processi di programmazione strategica, gestionale ed economico-finanziaria, per permettere, già al momento della definizione degli obiettivi di performance, di esplicitare i legami con le risorse necessarie per il loro conseguimento e di consuntivare a fine ciclo le risorse effettivamente utilizzate.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Nucleo di Valutazione

Il processo di budget non è delineato nel Piano Integrato, ma è formalmente descritto nel Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (RAFC) e nel Manuale di Contabilità. Analogamente, nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo non sono presenti riferimenti agli obiettivi di performance.

Il calendario di budget a livello generale è esplicitato sinteticamente nei seguenti documenti:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2020: nel par. 5 "Raccordo con il sistema di pianificazione economico finanziaria", nel quale sono definite le tempistiche del processo;
- Documento di Programmazione Integrata 2020 - 2022: nel par. 6.6 "Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria", dove sono definite le risorse economico-finanziarie necessarie per il conseguimento degli obiettivi;
- Relazione Integrata 2019: nel par. 3.4 "Risorse, efficienza ed economicità", nel quale sono consuntivate le risorse effettivamente utilizzate per il conseguimento degli obiettivi.

Nella fase di predisposizione e negoziazione delle proposte di budget sono associati anche obiettivi di performance (strategica o operativa) qualora questi siano già definiti; l'associazione non è completa in quanto il processo di budget e quello di assegnazione degli obiettivi non sono perfettamente allineati.

Sempre nel RAFC sono descritti i soggetti a cui è attribuibile un budget: i Dipartimenti, le altre strutture di didattica, ricerca e servizio con autonomia amministrativo-gestionale e le Direzioni dell'amministrazione.

Il processo di budget termina in anticipo rispetto al processo di assegnazione degli obiettivi ai diversi livelli dell'amministrazione.

Nel Piano Integrato è descritto in termini generali come interagiscono, in fase programmatica, il processo di formulazione del budget e quello di definizione degli obiettivi strategici ed operativi. La strutturazione del sistema descritto nel Piano Integrato sembra associare implicitamente a livello dirigenziale la stessa responsabilità di budget e di risultato sull'obiettivo. Il Nucleo invita ad esplicitare meglio anche nel Piano Integrato, seppur in modo sintetico, le responsabilità e le relazioni tra gestione del budget e risultati attesi sugli obiettivi.

12. Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?

La descrizione del Piano strategico e del suo aggiornamento annuale trova ampio spazio all'interno del Documento di Programmazione Integrata, nel quale si descrivono le strategie generali nonché le modalità, gli attori coinvolti e i tempi del processo di formazione del Piano. Il Piano strategico viene poi descritto negli obiettivi e nei contenuti puntuali. A partire dai fattori di contesto esterni ed interni è sviluppata un'analisi SWOT (aggiornata annualmente in funzione dell'andamento dei target realizzati) finalizzata a comprendere i fattori di criticità su cui definire obiettivi di miglioramento. Nel documento di pianificazione Integrata 2020 è stato specificato come, nelle more della definizione del nuovo Piano la nuova Governance abbia comunque voluto introdurre una nuova finalità strategica legata all'innovazione didattica, per il cui supporto sono stati assegnati diversi obiettivi operativi anche alle strutture amministrative. In generale, ogni finalità strategica è declinata in specifici obiettivi per i quali sono indicati: il responsabile politico e i dirigenti responsabili del loro raggiungimento, le azioni da implementare e uno o più indicatori di misura.

Il Nucleo sottolinea che l'Università di Torino è stata una delle prime realtà universitarie ad avere realizzato un sistema di pianificazione integrato ai diversi livelli (pianificazione strategica, politiche della qualità, ciclo della performance, analisi del rischio, piano anticorruzione) predisponendo un unico documento di programmazione integrata. Al Nucleo appare palese, sia dalle evidenze documentali, sia dalle interazioni vissute all'interno dell'ateneo, l'interazione tra componente accademica e componente tecnico amministrativa nell'implementazione del Piano Strategico e di processi di gestione della qualità. Nel tempo gli obiettivi di performance organizzativa delle strutture



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Nucleo di Valutazione

sono stati in gran parte orientati ad aumentare il livello dei servizi offerti ai diversi utenti (tra cui i docenti) rendendo sempre più evidente la reciproca attenzione tra componente accademica e componente gestionale. Gli obiettivi di performance istituzionale introdotti da qualche anno richiamano in modo forte gli obiettivi strategici con una ricaduta sulla valutazione individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti. Il Nucleo auspica che con l'insediamento della nuova Governance possa essere sempre più efficace l'interazione delle due componenti nella definizione della performance organizzativa delle strutture gestionali.

13. Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?

L'Ateneo promuove periodicamente iniziative finalizzate alla formazione e alla diffusione di informazioni relativamente al ciclo della performance.

Nel mese di novembre 2019 e di febbraio 2020 sono stati organizzate iniziative di formazione per Valutatori e Valutati su:

- Ciclo di Pianificazione, Monitoraggio, Valutazione della performance
- SMVP 2020
- Logiche di assegnazione e declinazione in cascata degli obiettivi
- Soluzione informatica Sprint per la gestione della performance.

Le registrazioni degli interventi e il materiale formativo è stato reso disponibile nella piattaforma per l'e-learning Moodle ai fini della fruizione da remoto.

Nei primi mesi del 2020, inoltre, sono stati organizzati numerosi incontri on line tra il personale responsabile del sistema di gestione della Performance, Valutatori e Valutati per un supporto continuo relativo alle fasi di Pianificazione, Monitoraggio e Valutazione, mettendo inoltre a disposizione procedure e video guide nella pagina intranet tematica "Valutazione della Performance" <https://intranet.unito.it/web/personale-unito/valutazione>.

La pubblicazione dei documenti programmatori sul portale di ateneo è comunicata annualmente a tutto il personale Tecnico Amministrativo, invitato a prendere visione dei contenuti al fine di essere consapevole delle scelte intraprese dall'Ateneo in ambito strategico e gestionale.

Il Nucleo da tempo sottolinea l'importanza di accompagnare lo sviluppo del sistema della performance con iniziative di formazione, informazione, coinvolgimento, al fine di sensibilizzare e rendere competenti tutti coloro che sono soggetti al sistema di valutazione (valutati e valutatori). Il Nucleo apprezza la sensibilità mostrata e le iniziative intraprese da parte dell'amministrazione e raccomanda che le azioni siano continue e accuratamente pianificate. In particolare, raccomanda che sia posta particolare attenzione verso il personale delle strutture decentrate, particolarmente toccato dalla profonda riorganizzazione avvenuta nel 2018.

14. Eventuali altre osservazioni

Il Nucleo evidenzia il percorso positivo di crescita costante intrapreso dall'Ateneo nella gestione del ciclo della performance, giunto ormai ad un buon livello di maturazione in termini di approcci, modelli valutativi, capacità di definizione degli obiettivi e del sistema di indicatori, anche in coerenza con quanto prevede il D.Lgs n. 74/2017.

Il Nucleo sottolinea l'importanza di affrontare ora alcuni passaggi, necessari per portare a compimento un processo avviato da ormai diversi anni, affinché l'Ateneo possa operare secondo una moderna gestione per obiettivi realmente efficace.

In particolare, il Nucleo sottolinea l'importanza di estendere il sistema di valutazione individuale anche al personale senza incarichi, pur con meccanismi opportunamente semplificati e coniugati ad



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Nucleo di Valutazione

un continuo processo di formazione e di accompagnamento culturale nei riguardi di valutati e valutatori. Il sistema negli ultimi anni ha visto l'estensione della valutazione del personale non dirigente al personale di categoria C e D con incarico di responsabilità, e per questi ultimi si è prevista la valutazione dei comportamenti organizzativi. Ad oggi il modello di valutazione risulta pertanto differente per dirigenti ed EP da un lato e personale C e D dall'altro. In merito, in diverse occasioni di confronto con la Direzione dell'Ateneo, il Nucleo ha sollecitato a rinnovare il contratto integrativo, ormai molto datato e da tempo superato dalle normative nazionali, e ad aprire il confronto con il tavolo sindacale per far evolvere il sistema di valutazione verso un modello esteso, integrato ed omogeneo per tutte le tipologie di personale.

Il Nucleo raccomanda che nel prossimo SMVP in approvazione per il ciclo 2021 l'amministrazione dia chiara evidenza del percorso che l'Ateneo intende intraprendere in tal senso, con l'esplicitazione dei diversi passaggi annuali e con particolare attenzione alle modalità di coinvolgimento del personale appartenente alle strutture decentrate.

Il Nucleo ha già espresso soddisfazione in merito all'attenzione posta dall'Ateneo all'ascolto dell'utenza e a come dalle indicazioni ricevute emergano importanti spunti per la pianificazione degli obiettivi. Rimane il punto di attenzione legato ai tassi di risposta, generalmente bassi soprattutto da parte della componente studentesca, su cui già da un paio di anni l'Ateneo si è attivato con importanti azioni di sensibilizzazione, accompagnando tali azioni all'individuazione di nuovi strumenti di ascolto.

Rispetto al tema dell'ascolto degli stakeholders il Nucleo sollecita, nuovamente, l'amministrazione ad utilizzare, come previsto nel SMVP, la valutazione degli utenti come elemento di valutazione della performance organizzativa delle strutture, secondo le modalità ritenute più opportune.

Il Nucleo ha già condiviso con l'amministrazione la soluzione di utilizzare un sistema di valutazione a fasce per graduare il diverso possibile livello di raggiungimento degli obiettivi, eliminando i target definiti unicamente in termini di miglioramento rispetto ai valori realizzati nell'anno precedente.

Il Nucleo auspica che il completamento del sistema di gestione delle competenze e le guide operative di autovalutazione implementate nel 2018 facilitino il compito di rendere la valutazione dei comportamenti organizzativi maggiormente oggettiva e raccomanda che questo processo sia omogeneo ed integrato pienamente con il sistema di valutazione della performance.

Le insistenti raccomandazioni del Nucleo in merito alla definizione di un sistema di pianificazione che nel suo complesso possa essere definito realmente sfidante, e alla proposta di strumenti puntuali che possano agevolare in tal senso il percorso dell'Ateneo, sembrano oggi ancora più opportune in considerazione del fatto che con gli esiti 2019 il livello di raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali è stato prossimo al 100%. Tale risultato induce a ritenere che l'Ateneo possa esprimere un potenziale più elevato; inoltre sul piano individuale il generale appiattimento verso l'alto delle valutazioni rischia di non differenziare e valorizzare le differenti prestazioni svolte.

Il Nucleo ricorda che il processo di gestione per obiettivi e la valutazione delle strutture e degli individui, con particolare riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi, richiedono costanti azioni di accompagnamento culturale nei riguardi dei valutati e dei valutatori.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
Nucleo di Valutazione