



## 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 2021)?

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 2021-2023 è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2021 e pubblicato sul portale di Ateneo e sul Portale nazionale della performance entro il 31 gennaio 2021. Il contesto di riferimento, la struttura del Piano, i criteri di definizione degli obiettivi organizzativi istituzionali e di struttura, sono stati mostrati al Nucleo nella seduta del 18 gennaio 2021, durante la quale il Nucleo ha espresso suggerimenti e osservazioni puntuali, utili per la messa a punto del set di obiettivi in vista del passaggio deliberativo in Consiglio di Amministrazione.

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

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

SI

L'Università di Torino il 18/12/2020 ha adottato con delibera del CdA il Piano strategico di Ateneo per il periodo 2021-2026. Il nuovo Piano strategico è stato costruito a partire dall'individuazione di Missione, Visione e Valore e si articola in una struttura basata su tre Ambiti (Persone, Luoghi e Processi) declinati in nove Priorità di intervento e altrettanti Obiettivi, a cui sono associati Azioni e Indicatori. Dal punto di vista metodologico, il Piano integrato 2021-2023 descrive il collegamento tra gli obiettivi strategici definiti nel nuovo Piano strategico 2021-2026 e gli obiettivi operativi organizzativi e individuali.

Sono state, inoltre, riviste la struttura e il contenuto del Documento di Programmazione Integrata. Fino al 2020 il DPI conteneva i documenti programmatori dell'Ateneo. Il nuovo DPI è composto da tre sezioni relative agli ambiti del processo di pianificazione (1 – Ambito della Pianificazione strategica; 2 – Ambito della Pianificazione operativa, 3 - Ambito trasversale al processo di pianificazione), che contengono al proprio interno schede informative standardizzate, relative ai documenti programmatori di riferimento dell'Ateneo.

*Il Nucleo apprezza l'impegno dell'ateneo nel perseguire un percorso di miglioramento continuo nei processi di pianificazione. Tale miglioramento appare evidente anche nella elaborazione del materiale documentale, completamente rinnovata.*

*Il 2020 è stato un anno che ha visto l'ateneo molto impegnato, con un processo fortemente condiviso, nella elaborazione del nuovo piano strategico, cui anche il Nucleo ha partecipato offrendo osservazioni e suggerimenti (riportati sia nei verbali delle riunioni sia, nel caso di osservazioni puntuali, raccolti in un breve documento inviato al Rettore). Il Nucleo, in particolare, ha apprezzato la completezza dei contenuti, sottolineando però la necessità di focalizzare le priorità su specifiche linee di azione e di individuare un set più ridotto di indicatori rispetto a quelli proposti (da mantenere per tutta la durata del Piano, o da rivedere in*



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

## Nucleo di Valutazione

*minima parte nel tempo) distinguendoli da quelli di carattere più gestionale (che potranno modificarsi al mutare del contesto).*

*Il Nucleo ha anche raccomandato, nell'evoluzione successiva del piano, di rendere evidenti le risorse economiche messe a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi proposti.*

*Il Nucleo sottolinea come sia stata mantenuta la coerenza tra il livello di pianificazione strategica ed operativa illustrata nel DPI 2021-2023: infatti il documento riporta, per ciascuno degli obiettivi e delle relative azioni strategiche su cui è coinvolta l'Amministrazione, gli obiettivi operativi assegnati alle Direzioni che rappresentano il contributo atteso dalla tecno-struttura nella realizzazione degli obiettivi strategici.*

*Il Nucleo ha apprezzato, rendendone merito all'amministrazione, come la revisione della struttura del DPI abbia portato all'elaborazione di un documento più sintetico e snello che si focalizza sugli aspetti metodologici e rimanda a documenti specifici per gli approfondimenti dei contenuti.*

### 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**

I Dipartimenti dell'Università di Torino adottano propri piani triennali. Analogamente al passato, 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. Come in passato raccomanda che sempre di più i Piani Triennali di Dipartimento 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.*

### 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 2021 (primo, secondo... ultimo)**

**SI**

Il nuovo Piano strategico 2021-2026 individua nove obiettivi declinati in azioni strategiche che coinvolgono la comunità accademica e l'amministrazione.

Ai soli fini della valutazione individuale di DG e Dirigenti, il SMVP prevede la dimensione della performance istituzionale che, per l'anno 2021, è misurata da un insieme di indicatori di pari peso individuati nell'ambito del Piano Strategico 2021-2026, a partire dai Cruscotti Direzionali di Ateneo e di Dipartimento o da fonti MIUR, in relazione agli ambiti di miglioramento individuati per il 2021.



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

## Nucleo di Valutazione

Per definire gli obiettivi generali dell'università la terminologia utilizzata è quella di obiettivi organizzativi istituzionali. Come già accennato possono coincidere con quelli del piano strategico o essere direttamente ad essi correlati

Per tutti gli obiettivi, ai diversi livelli di pianificazione, è indicata la metrica (indicatori e target). Gli obiettivi operativi, anch'essi provvisti di indicatori e target, sono funzionali al miglioramento degli obiettivi strategici e coerenti con gli indicatori previsti per la loro rilevazione.

Gli obiettivi strategici coprono il periodo di valenza del Piano strategico, ovvero dal 2021 al 2026. Il 2021 rappresenta evidentemente il primo anno. Gli obiettivi operativi, se di tipo progettuale e pluriennali, vengono riportati ogni anno nel Piano per tutta la loro durata con target definito di anno in anno (essendo la valutazione della performance prevista annualmente).

*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. Pur comprendendo l'atteggiamento prudentiale vista la situazione di difficoltà arrecata dalla crisi pandemica, alcuni valori attesi definiti sia nell'ambito del Piano Integrato 2020-2022 che 2021-2023 sono apparsi forse eccessivamente contenuti, e non realmente espressivi delle potenzialità dell'ateneo di Torino.*

*Infine, il Nucleo raccomanda che anche nell'assegnazione degli obiettivi 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 gli obiettivi strategici definiti nel Piano strategico 2021-2026, ovvero:

Obiettivi relativi all'ambito 1. PERSONE

- 1.1 Rafforzare il senso di Comunità
- 1.2 Consolidare la cultura della parità
- 1.3 Potenziare il percorso verso la sostenibilità

Obiettivi relativi all'ambito 2. LUOGHI

- 2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura
- 2.2 Creare nuove opportunità attraverso la trasformazione digitale
- 2.3 Incrementare la presenza di UniTo sugli scenari internazionali

Obiettivi relativi all'ambito 3. PROCESSI

- 3.1 Innovare e valorizzare la ricerca
- 3.2 Innovare e valorizzare la didattica
- 3.3 Irradiare l'innovazione

Obiettivo trasversale: Miglioramento continuo

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



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

## Nucleo di Valutazione

*Il Nucleo apprezza il modello adottato, che consente un raccordo efficace tra i diversi ambiti di pianificazione strategica e pianificazione operativa e mira ad intervenire con azioni di supporto rispetto agli ambiti strategici proposti. Il Nucleo raccomanda che vi sia 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 (esempio obiettivi su progetto premialità e cruscotto indicatori RTM sui cui vi è l'etichetta "continuità 2020"), ma declinati mediante output attesi specifici sull'esercizio corrente oggetto di valutazione, sia obiettivi rispondenti a nuove esigenze organizzativo-gestionali in coerenza con il Piano strategico.

*Il Nucleo conferma il suggerimento già proposto lo scorso anno, ovvero 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 brevemente 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.

Nel 2017 è entrata in vigore la nuova organizzazione del personale tecnico amministrativo, finalizzata al superamento della distinzione fra strutture dell'amministrazione centrale e strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri) attraverso l'istituzione del "Polo Territoriale", inteso come insieme dei servizi



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

## Nucleo di Valutazione

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.

Ciò premesso si evidenzia che:

- gli obiettivi organizzativi di struttura del Piano integrato coinvolgono tutte le Direzioni, con effetti sui servizi di polo per le Direzioni che offrono servizi anche a livello di polo.
- Formalmente il conseguimento degli obiettivi, nella definizione di target da raggiungere, non prevede il coinvolgimento diretto del personale docente e ricercatore che in tal senso non è chiamato a rispondere dei risultati raggiunti. Il responsabile degli obiettivi è sempre un Dirigente o un EP-D-C con incarico manageriale o professionale.  
In diversi casi, però, in particolare per gli obiettivi strettamente correlati a quelli definiti nel piano strategico, la progettazione e l'implementazione di obiettivi istituzionali o di struttura può prevedere il coinvolgimento di un docente con responsabilità di governo che condivide le finalità dell'obiettivo e collabora con il personale ai fini della buona riuscita dell'obiettivo stesso.
- I direttori di Dipartimento svolgono la funzione di valutatori per il personale EP Tecnico della ricerca.

*Il Nucleo apprezza che, in un'organizzazione di grandi dimensioni e distribuita sul territorio come l'Università di Torino, il modello organizzativo scelto sia indirizzato a superare la distinzione tra centro e periferia. Il Nucleo sottolinea l'importanza di svolgere continuamente azioni di formazione presso le 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, nel percorso di miglioramento continuo perseguito, il sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale per le strutture di Polo a servizio dei Dipartimenti e suggerisce 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 informativo di Cruscotti Direzionali, di Ateneo e di Dipartimento, 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 in fase di consuntivazione degli obiettivi ed anche in fase di monitoraggio sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi operativi legati alla performance.

Il monitoraggio sugli obiettivi del Piano Strategico è effettuato una volta l'anno nel mese di aprile con riferimento ai dati disponibili per l'anno solare e l'anno accademico precedenti.

A partire dal ciclo di pianificazione 2019 è stato avviato 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.

Dal 2021 è operativo l'applicativo CINECA "U-WEB Valutazione", integrato con SPRINT, che consente di gestire il processo di valutazione della performance.



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

## Nucleo 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 al Consiglio di Amministrazione. Il Nucleo di Valutazione prende in esame le evidenze fornite 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.

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 ribadisce il proprio 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, portato a compimento nel corso del 2021 anche per la gestione del processo di valutazione. L'adozione di un sistema informativo dedicato appare fondamentale in un ateneo di grandi dimensioni come quello torinese.*

*Il Nucleo apprezza la 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 sia previsto un momento formale di monitoraggio in itinere delle variabili economiche che consenta in primis di comprendere eventuali problemi o criticità in tale ambito e, ove necessario, di intervenire con le opportune azioni correttive anche in relazione alle risorse rese disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai diversi livelli.*

### 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.

L'ascolto dell'utenza è pertanto un'attività entrata a far parte sistematicamente del ciclo della performance sia in fase di orientamento della programmazione operativa - attraverso l'analisi delle indagini sulla qualità dei servizi al fine di verificare da una parte se vi è stato un effetto positivo delle azioni di miglioramento intraprese negli anni scorsi in relazione a criticità ricorrenti, dall'altra per eventualmente ricalibrare azioni



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

## Nucleo di Valutazione

correttive in essere o per programmarne di nuove, nell'ambito della programmazione operativa degli obiettivi – sia in fase di valutazione attraverso la previsione, a partire dal 2021, di un obiettivo di performance organizzativa finalizzato a garantire un adeguato livello di soddisfazione sui servizi da parte dell'utenza interna ed esterna, utilizzando come fonte l'indagine Good Practice e un indicatore di proporzione di risposte positive sul totale ricevute.

*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 negli ambiti decisionali.*

*Il Nucleo rileva che l'esito della valutazione delle indagini di customer satisfaction è stato nuovamente introdotto nel ciclo 2021, dopo un paio di anni di assenza, come elemento di performance organizzativa delle Direzioni secondo quanto previsto dal SMVP e raccomanda, in linea con le previsioni normative, che tale tipologia di obiettivi rimanga un elemento di valutazione della performance organizzativa delle strutture al fine di evitare un'eccessiva autoreferenzialità del sistema di autovalutazione. Il Nucleo raccomanda, infine, che siano messe in atto le opportune azioni organizzative e di sensibilizzazione per rendere significativi i tassi di risposta degli utenti in particolare per le indagini rivolte agli studenti.*

### 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**

### 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 programmatica 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, come già evidenziato, 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. Come lo scorso anno, 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 lo scorso anno aveva raccomandato che il nuovo Piano Strategico 2021-2026, fornisse immediata evidenza delle risorse stanziare per l'implementazione degli obiettivi contenuti nel Piano stesso. Comprendendo che in avvio del Piano stesso il quadro delle risorse possa*



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

## Nucleo di Valutazione

*non essere del tutto chiaro, e che le stesse siano individuate e allocate nel corso di tutto il mandato rettorale in un percorso dinamico, raccomanda che sia data evidenza, anche documentale, di quali risorse sono stanziare di volta in volta.*

*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. Infine, invita ad esplicitare con maggior chiarezza la modalità con cui viene effettuata la stima dei costi attribuiti e la loro verifica in corso d'anno.*

### 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 integrazione graduale dei processi di programmazione strategica 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.

Il processo di budget non è delineato nel Piano Integrato, anche se è descritto in termini generali come interagiscono, in fase programmatoria, il processo di formulazione del budget e quello di definizione degli obiettivi strategici ed operativi.

Il processo di predisposizione del budget 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 2020: 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.

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

*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*



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

## Nucleo di Valutazione

*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?**

Con la costruzione del nuovo Piano strategico 2021-2026 UniTo ha adottato un approccio partecipativo, valorizzando il dialogo e il confronto con le componenti della comunità accademica. Il nuovo Piano strategico è stato infatti elaborato a partire dall'ascolto delle esigenze degli *stakeholder* e ha visto il costante coinvolgimento da parte del Rettore dei principali interlocutori istituzionali, al fine di raccogliere suggerimenti e condividere idee e riflessioni per la messa a punto dei contenuti del Piano.

A livello di performance operativa, la definizione degli obiettivi delle Direzioni si basa sull'analisi di:

- risultati preconsuntivi dell'anno precedente
- Piano Strategico di Ateneo 2021-2026
- Piani di Sistema (Programmazione Triennale MIUR, Piano per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione AGID, Piano Nazionale Anticorruzione ANAC, etc.)
- criticità rilevate durante l'anno negli specifici incontri periodici di monitoraggio (coordinamento Direttrice Generale e Dirigenti, confronto periodico della Dirigenza con Presidio Qualità, Rettore, Vice Rettori, Direttori di Dipartimento e Centro)
- feedback derivanti dal confronto con il Nucleo di Valutazione
- risultanze delle indagini di *customer satisfaction*.

*Il Nucleo sottolinea che l'Università di Torino è stata una delle prime realtà universitarie ad avere realizzato un documento di pianificazione integrato ai diversi livelli (pianificazione strategica, politiche della qualità, ciclo della performance, analisi del rischio, piano anticorruzione). 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 dei processi di gestione della qualità. Appare meno evidente il coinvolgimento della parte politica nella programmazione della performance, anche se l'attenzione nel formulare obiettivi di performance in correlazione a quelli strategici rende implicitamente merito della sinergia tra le due componenti dell'ateneo. Il Nucleo auspica che, nel rispetto dei relativi ruoli, 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 relative al ciclo della performance. Ad esempio nel mese di febbraio 2020 si sono svolte 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 sono disponibili nella piattaforma per l'e-learning Moodle ai fini della fruizione da remoto.

Nei primi mesi del 2021 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



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

## Nucleo di Valutazione

Pianificazione, Monitoraggio e Valutazione, mettendo inoltre a disposizione procedure e video guide nella pagina intranet tematica “Valutazione della Performance<sup>6</sup>”.

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 e coinvolgimento, al fine di sensibilizzare e rendere competenti tutti coloro che sono soggetti al sistema di valutazione (valutati e valutatori). Il diffondersi della cultura della valutazione, da intendersi come fattore premiante pur nella differenziazione dei diversi livelli di raggiungimento dei risultati, richiede un forte commitment ed un processo di formazione graduale ma costante. Il Nucleo invita a porre particolare attenzione a questi aspetti promuovendo anche occasioni di incontro del personale con professionisti ed esperti della materia.*

#### **14. Qual è stato l’impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall’Ateneo?**

Nel 2019 UniTo aveva avviato una sperimentazione del Lavoro Agile con la sottoscrizione di oltre 200 contratti (era previsto un tetto massimo del 25% del personale di ciascuna struttura) prevalentemente da donne. La sperimentazione effettuata nel 2019 ha reso più agevole per l’Amministrazione fronteggiare nel 2020 l’emergenza da Covid-19. La trasformazione digitale, tramite l’organizzazione del lavoro, la formazione, l’uso di tecnologie digitali e la *collaboration online*, costituiva un obiettivo di performance del 2020 che a seguito dell’impatto dell’emergenza epidemiologica ha ricevuto un’accelerazione.

A partire da fine febbraio 2020 l’Ateneo, in applicazione della direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, ha comunicato al proprio personale la definizione di temporanee e straordinarie modalità di utilizzo degli istituti della flessibilità, del lavoro agile e del telelavoro. Con l’aggravarsi dell’emergenza sanitaria e l’imposizione nazionale del *lockdown* tutto il personale ha dovuto svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile dal proprio domicilio e l’amministrazione ha definito le funzioni essenziali da garantire con personale in presenza, con adeguata alternanza e rotazione. Successivamente l’Amministrazione ha gradualmente affiancato al lavoro agile il lavoro in presenza, con percentuali variabili nel tempo in ottemperanza ai diversi decreti succedutisi.

Con la normativa emergenziale, l’Ateneo ha ampliato notevolmente il numero dei dipendenti che lavorano da remoto. Si è passati dalle nemmeno 200 unità registrate a gennaio 2020 alle oltre 1600 a novembre dello stesso anno. L’introduzione così estesa e improvvisa dello *smart working* ha comportato ovvie difficoltà iniziali sia rispetto all’approvvigionamento degli strumenti informatici per i lavoratori sia rispetto all’organizzazione del loro coordinamento, ma è risultato evidente che tutte le attività amministrative, se pure in percentuale diversa, possono essere svolte in modalità agile.

Il Piano integrato 2021-2023 vede l’inserimento delle competenze digitali tra le competenze comportamentali, con iniziative formative mirate. Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) approvato dal CdA nel mese di gennaio 2021 individua, in coerenza con le disposizioni contenute all’art. 263 del DL 34 del 19 maggio 2020 e delle indicazioni contenute nel Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, le modalità attuative del lavoro agile e definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti.

*Il Nucleo valuta positivamente l’operato dell’Ateneo durante l’emergenza sanitaria volto ad assicurare lo svolgimento della sua azione amministrativa e l’erogazione dei servizi, tramite il ricorso al lavoro agile e un costante monitoraggio.*

---

<sup>6</sup> <https://intranet.unito.it/web/personale-unito/valutazione>



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

## Nucleo di Valutazione

*Rilevando, anche a seguito delle interazioni intercorse con l'amministrazione, che dopo la prima analisi contenuta nel POLA approvato a gennaio 2021 non è ad oggi maturata una riflessione interna dell'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi, auspica che l'Ateneo promuova uno studio approfondito sulla propria esperienza di lavoro agile svoltasi durante l'emergenza sanitaria.*

### **15. Eventuali altre osservazioni**

*Il Nucleo evidenzia, nuovamente, il percorso 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 di obiettivi e indicatori, anche in coerenza con quanto prevede il D.Lgs n. 74/2017.*

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

*L'insorgere, ed il perdurare, dell'emergenza sanitaria ha portato da una parte alla necessità di far fronte a situazioni impreviste e non programmate; dall'altra, a lavorare in un contesto organizzativo e relazionale profondamente diverso dal passato rendendo il lavoro da remoto il prevalente, se non l'unico, sistema di lavoro. Tale situazione, che determina l'assenza di un rapporto quotidiano (e dunque di un controllo diretto) tra capo e collaboratore e di relazione con i propri colleghi, ha reso ancora più evidente come un efficace sistema di gestione e valutazione per obiettivi possa essere l'unica leva manageriale per garantire l'efficacia dei servizi e valutare i risultati realizzati in un'ottica di premialità e di reale differenziazione dei contributi apportati dai singoli.*

*In tale contesto, quindi, come già molte volte raccomandato, 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 un continuo processo di formazione e di accompagnamento culturale nei riguardi di valutati e valutatori. Ancora una volta, il Nucleo sollecita 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.*

*A valle della differente visione più volte discussa con l'amministrazione rispetto all'utilizzo, nella dimensione dei comportamenti organizzativi, di criteri di valutazione del risultato atteso differenti a seconda dell'ambito valutativo considerato (sistema di valutazione della performance e sistema di valutazione delle competenze)<sup>7</sup>, il Nucleo apprezza la recente proposta dell'amministrazione che vede, già a partire dal corrente ciclo di gestione, un graduale riallineamento dei due sistemi di valutazione, garantendo, in tal modo, maggiore trasparenza ed efficacia del complesso degli strumenti di valutazione adottati.*

*Il Nucleo raccomanda che il costante presidio e le attività formative verso valutati e valutatori facilitino il compito di rendere la valutazione dei comportamenti organizzativi efficace e raccomanda che questo processo sia omogeneo ed integrato pienamente con il sistema di valutazione della performance.*

*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. Il Nucleo apprezza che la valutazione degli stakeholders sia stata con il ciclo 2021 nuovamente introdotta come elemento di valutazione della performance organizzativa. 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.*

*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*

---

<sup>7</sup> Si veda la relazione del Nucleo di Valutazione di accompagnamento alla proposta di valutazione degli obiettivi 2020 della Direttrice Generale.



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

## Nucleo di Valutazione

*che, come già nel 2019 anche nel 2020, 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 valorizzare le differenti prestazioni svolte.*

*Infine, in Nucleo auspica che l'Ateneo possa proseguire il percorso fin qui intrapreso, attraverso un processo condiviso con le diverse componenti e fortemente partecipato, affinché il ciclo della performance nelle fasi di pianificazione e valutazione possa affermarsi come un efficace sistema di gestione manageriale.*