



*Al Magnifico Rettore
Prof. Gianmaria Ajani*

*Alla Direttrice Generale
Dott.ssa Loredana Segreto*

*e p.c: all'ANVUR, Agenzia Nazionale
di Valutazione del sistema Universitario
e della Ricerca*

Documento di validazione della Relazione sulla Performance

Sezione 3 della Relazione integrata sulle attività di Ateneo anno 2016

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Torino, per procedere alla validazione della Relazione integrata sulle attività di Ateneo – Sezione 3 *Relazione sulla Performance* anno 2016 ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera c, del D.lgs. 150/2009, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 30 maggio 2017, ha analizzato i seguenti documenti elaborati dall'amministrazione:

- Piano della performance 2016 - 2018 e Piano della performance 2017 - 2019;
- Relazione integrata sulle attività di Ateneo – anno 2016 inclusiva di: (a) Relazione sulle attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico (L. 1/2009) e (b) Relazione sulla Performance (D.Lgs. 150/2009)
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal CdA il 26/4/2016.

Il Nucleo, nel corso del processo di validazione:

- ha utilizzato le raccomandazioni e i criteri elaborati da ANVUR nel documento “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane, luglio 2015”;
- ha utilizzato le osservazioni e le raccomandazioni elaborate da ANVUR nel documento “Feedback Piano Integrato 2016-2018”;
- ha utilizzato le indicazioni elaborate da ANVUR nel documento “Linee Guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione”;



Nucleo di Valutazione

- ha svolto approfondimenti con l'amministrazione circa le modalità di gestione del processo di pianificazione, monitoraggio e certificazione dei risultati, chiedendo di darne specifica evidenza nella Relazione in approvazione. In particolare, oltre a ripetuti incontri con la Direttrice Generale, nel mese di aprile 2017 è stato realizzato dal Nucleo, nell'ambito delle proprie attività di monitoraggio, un incontro con il personale di supporto alla gestione della performance individuale per comprendere meglio la gestione della stessa rispetto alla modalità di calcolo degli indicatori, del loro utilizzo per la valutazione, della relazione tra valutazione e sistema incentivante.

Da alcuni anni, e in anticipo rispetto alle indicazioni di ANVUR in merito, l'ateneo opera integrando e collegando i vari documenti di programmazione e di rendicontazione dei risultati realizzati.

Il documento "Programmazione integrata 2017-2019", approvato dal CdA il 30 gennaio 2017, segue l'impostazione di quello precedente, collegando in un unico insieme le linee strategiche, il piano triennale MIUR, il documento sulle Politiche di Ateneo per la Qualità e il Piano della Performance. La Relazione integrata sulle attività di Ateneo – anno 2016 si muove su tale linea assemblando in un unico documento la Relazione sulle attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico (L. 1/2009) e la Relazione sulla Performance (D.Lgs. 150/2009).

Questo consente di dare una visione di insieme rispetto alle attività propriamente accademiche e a quelle amministrative. Quest'anno il documento, pur rimanendo molto corposo, risulta complessivamente più sintetico e snello e di agevole lettura rispetto allo scorso anno, anche se rimane labile la relazione tra la sezione relativa alla performance e gli altri ambiti azione (attività didattiche e di ricerca).

In merito ai contenuti specifici trattati nella Sezione 3 – relazione sulla performance (D.lgs. 150/2009) il Nucleo evidenzia come essi testimonino una forte propensione dell'ateneo verso il miglioramento continuo nella gestione del ciclo della performance. In particolare nell'ultimo anno sono stati portati a compimento importanti risultati sui seguenti aspetti:

- l'avvio del nuovo ciclo di pianificazione integrata a partire dall'impostazione del nuovo piano strategico 2016-2020 che ha richiesto di ripensare ex-novo il sistema degli obiettivi strategici di lungo periodo e quindi la derivazione di quelli operativi.



Nucleo di Valutazione

- Una maggior attenzione, in fase di pianificazione e di rendicontazione, verso gli aspetti di raccordo tra obiettivi e risorse finanziarie mediante:
 - a) l'evidenza dei costi del personale dedicato alle attività correnti rilevati nell'ambito della partecipazione al progetto Good Practice (progetto coordinato dal MIP Politecnico di Milano che confronta gli atenei partecipanti su efficienza ed efficacia dei servizi amministrativi e di supporto);
 - b) la rilevazione, in via sperimentale, dei costi di funzionamento allocati sui principali processi (per mezzo di un raccordo effettuato tra le chiavi del piano dei conti di costo e i processi stessi);
 - c) il tentativo di porre in relazione gli obiettivi progettuali con l'allocazione in bilancio di specifici fondi.
- La convergenza tra il sistema di gestione della performance e la nuova impostazione data dalla profonda riorganizzazione portata a compimento nel 2017 che ha coinvolto tutto il personale dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti. In termini di impatto con il ciclo della performance la riorganizzazione ha previsto, in particolare, l'afferenza del personale dipartimentale, in precedenza sotto la gestione diretta del Direttore di Dipartimento, alle diverse aree dirigenziali a seconda dei ruoli agiti e delle attività svolte (ad eccezione dei tecnici di laboratorio che rimangono incardinati nei dipartimenti). Tale passaggio ha richiesto un notevole sforzo in termini progettuali e richiederà un notevole impegno per la gestione del cambiamento organizzativo e del relativo impatto sulle modalità di gestione della performance.
- L'evidenza, in fase di rendicontazione degli esiti, del risultato ottenuto negli ultimi tre anni, e non solo del dato iniziale e di quello finale, per i diversi indicatori definiti per il monitoraggio degli obiettivi strategici.
- L'avvio, in fase sperimentale, di un sistema informativo per la gestione delle schede di pianificazione e valutazione della performance.

Il Nucleo evidenzia come la Relazione alla performance 2016 riporti in modo dettagliato ed esaustivo i risultati conseguiti dall'Ateneo nel corso del 2016 ed apprezza in particolare gli allegati che riportano in modo puntuale gli indicatori relativi agli obiettivi strategici, alla performance organizzativa rilevati per le Direzioni e i Dipartimenti, alla sintesi degli esiti dell'indagine relativa all'opinione degli studenti sugli insegnamenti.

Il Nucleo rileva, inoltre, come nella Relazione sulla performance 2016 l'ateneo abbia tenuto conto delle raccomandazioni formulate dal Nucleo nel documento



Nucleo di Valutazione

di validazione alla Relazione sulla performance 2015 e delle indicazioni fornite dalla presa visione della Relazione oggetto di attuale validazione, prima che questa venisse sottoposta all'approvazione degli Organi, e che ha permesso di risolvere in anticipo alcune criticità.

Nel percorso di miglioramento continuo il Nucleo evidenzia alcuni punti di attenzione:

In merito ai contenuti trattati nella relazione:

- in relazione alle precedenti osservazioni del Nucleo circa l'opportunità di specificare meglio all'interno della relazione le fasi temporali del processo di pianificazione, l'ateneo argomenta che tale processo viene descritto nel Piano Integrato. In realtà interesse del Nucleo è comprendere come, *rispetto allo specifico ciclo di pianificazione/ valutazione oggetto di analisi*, sia stata effettivamente gestita la tempistica (sia in fase di pianificazione che di valutazione) di avvio e chiusura del processo, con la spiegazione di eventuali ritardi o problemi intercorsi, rispetto alle scadenze teoriche che l'ateneo prevede per la corretta gestione del ciclo della performance e che riporta nel Piano Integrato. Tale interesse è dettato dalla rilevanza che assume una gestione "anticipata" di pianificazione e valutazione per rendere realmente significativo il processo.
- Il paragrafo che analizza la relazione tra obiettivi e risorse appare poco chiaro nella modalità con cui vengono definite le risorse destinate alla gestione delle attività correnti e allo sviluppo di obiettivi progettuali rispetto ai macroprocessi di ateneo. Il Nucleo, inoltre, ritiene che l'ateneo debba progressivamente cercare di attrezzarsi per dare evidenza delle risorse allocate per i principali obiettivi (sia strategici che operativi) e non solo di come le risorse allocate sui macro-processi siano destinate ad attività correnti o progettuali.
- Nel documento non è spiegata la relazione tra esiti della valutazione e impatto sul sistema premiante cui potrebbe essere dedicato un sintetico paragrafo che illustri, per il ciclo oggetto di analisi, i principali impatti ed eventuali evoluzioni rispetto al ciclo precedente.

In merito alle modalità di definizione degli obiettivi:

- Non appare ben chiaro, al di là della corretta ed adeguata classificazione concettuale, come l'ateneo valorizzi nella sostanza la distinzione tra obiettivi organizzativi ed obiettivi individuali, più volte citati anche nel documento oggetto di validazione (a volte il medesimo obiettivo assume la connotazione



Nucleo di Valutazione

di obiettivo organizzativo o individuale senza spiegazione specifica). Analogamente non appare chiaro, nella sostanza, cosa distingue negli obiettivi assegnati alla Direttrice Generale per il 2016, gli obiettivi di performance strategica e di performance organizzativa.

- Deve continuare il progressivo utilizzo di misure oggettive e mirate a rilevare gli obiettivi in termini di risultati attesi attraverso la verifica del raggiungimento di target predefiniti su opportuni indicatori.
- Il Nucleo raccomanda che siano definiti obiettivi significativi in grado di cogliere le reali sfide per il personale dell'ateneo e che siano esplicitati attraverso misure di output/outcome e non come svolgimento di adempimenti/attività.

In merito alla significatività del sistema di valutazione, alla sua diffusione e alla relazione con il sistema incentivante:

- Il Nucleo sottolinea l'importanza che dati ed indicatori utilizzati per la rilevazione dei risultati siano utilizzati in modo diretto ai fini delle valutazioni e non lasciati come elemento da utilizzare discrezionalmente da parte del valutatore (secondo quanto emerso nel monitoraggio periodico svolto dal Nucleo).
- Il Nucleo rileva come le valutazioni del personale EP risultino fortemente polarizzate verso l'alto ancora più che in passato (circa il 99% dei soggetti valutati ha ricevuto un punteggio di valutazione nella fascia 90-100 e tra questi il 100% del personale afferente ai centri autonomi di gestione) con una percentuale media di raggiungimento degli obiettivi del 97,7% e raccomanda di continuare a sensibilizzare i valutatori sulla opportunità della differenziazione delle valutazioni.
- È auspicabile che sia utilizzata, anche per i livelli più operativi e non solo per il personale dirigenziale ed EP, la valutazione dei comportamenti organizzativi quale componente della valutazione della performance secondo quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni.
- Come già ribadito in passato, è auspicabile che, seppur con le dovute semplificazioni necessarie per non rendere eccessivamente oneroso il sistema, il sistema di valutazione delle performance sia esteso a tutte le componenti del personale.
- Appare fondamentale, in particolare quando il sistema di valutazione delle performance sarà esteso a tutte le componenti del personale, che gli attuali sistemi di incentivazione delle prestazioni siano fatti convergere all'interno del sistema di valutazione della performance.



Nucleo di Valutazione

In merito alle modalità di gestione del ciclo della performance:

- Il Nucleo apprezza che il monitoraggio relativo all'esercizio 2016, di cui si rende evidenza nella relazione, sia avvenuto, almeno per la Direttrice Generale, nel mese di luglio 2016 in coerenza con la fase di monitoraggio delle linee strategiche, delle politiche della qualità e degli obiettivi relativi alla programmazione triennale. Il Nucleo altresì evidenzia come tale fase debba essere utilizzata per recepire modifiche intercorse durante l'anno rispetto alla pianificazione iniziale e non dovute a cause imputabili al soggetto valutato. Diversamente, in fase di valutazione, diventa complesso tenere conto di eventuali scostamenti, anche se imputabili a cause esterne, che potevano essere oggetto di revisione in fase di monitoraggio, come accaduto in parte nel 2016 per l'obiettivo sulla somministrazione del questionario di benessere organizzativo.
- Il ciclo della performance risulta caratterizzato da una elevata complessità e parcellizzazione anche per via della necessità di integrare competenze e responsabilità disperse nelle diverse strutture, con conseguente ritardo nella chiusura della fase di pianificazione e valutazione. Anche se tali fasi sono state gestite in anticipo rispetto allo scorso anno, a dimostrazione dell'avvio di un percorso di semplificazione, sarebbe opportuna una riflessione per rendere maggiormente integrata ed organica la gestione dei diversi processi ed attività.
- Si raccomanda l'attenzione verso una continua attività di formazione verso valutati e valutatori sui sistemi di pianificazione, di definizione di obiettivi e risultati attesi, sui sistemi di valutazione al fine di rendere il sistema ben compreso, adeguatamente utilizzato e realmente efficace nel premiare i risultati ottenuti in termini di differenziazione delle prestazioni.

Tutto ciò premesso, ringraziando tutto il personale impegnato nella gestione del ciclo della performance e nella redazione del materiale documentale per il lavoro svolto, il Nucleo valida la Relazione sulla Performance 2016 (Sezione 3 della Relazione integrata sulle attività di Ateneo anno 2016) approvata dal Consiglio di Amministrazione dell'Università di Torino il 30 maggio 2017.

Torino, 7 giugno 2017

Il Presidente del Nucleo di Valutazione
Prof. Andrea Schubert