



NUCLEO DI VALUTAZIONE

RELAZIONE ANNUALE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Riferimenti:

D.lgs. 150/2009, art. 14

Linee guida 2015 per la Gestione integrata del ciclo della performance

Linee guida 2017 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione

30 giugno 2017
(ratificata nella seduta del 4 luglio 2017)

1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

Stato dell'integrazione delle pianificazioni

L'Università di Sassari ha avviato dal 2015 un percorso di cambiamento e razionalizzazione degli strumenti di pianificazione strategica al fine di adattare il proprio modello gestionale per far fronte a risorse sempre più scarse, ad un ambiente e ad una normativa in continua evoluzione. Con questa consapevolezza sono state avviate una serie di azioni in un'ottica programmatica e integrata, per individuare le criticità e le principali aree di miglioramento, al fine di consolidare un significativo posizionamento strategico dell'Ateneo nel sistema universitario nazionale e nel panorama internazionale.

Tale sistema consente una lettura sempre più accurata dei fattori che influenzano la sostenibilità di Ateneo, permettendo di progettare con sempre maggiore puntualità obiettivi di medio e lungo termine.

Nel 2016 l'Ateneo ha adottato per la prima volta il Piano Strategico Integrato 2016-2018, unificando:

- Piano Triennale, Piano della Performance,
- Piano Anticorruzione e Trasparenza,
- Piano per l'Assicurazione della Qualità.

Questo documento ha introdotto un'importante cambiamento di prospettiva, poiché ha ricondotto gli sforzi e gli interventi programmatici ad un disegno unitario.

Questa operazione ha consentito due importanti risultati:

- innanzitutto, collocando le diverse azioni all'interno di una logica d'insieme unitaria, è stato possibile assicurare coerenza dei diversi strumenti e sinergia fra le azioni strategiche individuate;
- inoltre, questa operazione ha permesso di ottenere effetti positivi sia sul versante della semplificazione sia, al contempo, di raggiungere gli obiettivi di qualità richiesti dalle linee guida ANVUR.

Il processo triennale di definizione degli obiettivi è stato strutturato delineando gli ambiti strategici (didattica, ricerca e terza missione) e quelli relativi alle aree di supporto amministrativo-gestionali, a partire dalla visione dell'Università di Sassari, che vuole essere un Ateneo sostenibile e di respiro internazionale, capace di valorizzare le specificità della nostra isola integrandosi nelle reti nazionali ed internazionali del sapere, della ricerca e dell'innovazione.

Vi è tuttavia un aspetto critico da rilevare, che ha caratterizzato la pianificazione 2016-2018 e che nemmeno nel 2017-2019 si è riusciti a superare. I tempi di adozione dei documenti di pianificazione strategica sono infatti molto dilatati, riducendo in modo significativo l'efficacia dello strumento: il Piano strategico integrato 2016-2018 è stato pubblicato il 4 agosto 2016, mentre quello relativo al triennio 2017-2019 non è ancora stato approvato.

È del tutto evidente che anche lo strumento di pianificazione migliore risulta poco efficace se definisce obiettivi e programma azioni in un tempo in cui oltre metà di tali azioni avrebbero dovuto essere già state svolte ed i relativi effetti sugli obiettivi realizzati.

Pur avendo un orizzonte triennale, infatti, le azioni previste per il secondo e terzo anno sono, come è normale, solo tratteggiate; perciò, l'approvazione tardiva del Piano strategico integrato, oltre a far mancare indirizzi chiari alle strutture interne ed ai lavoratori che vi operano, non consente la realizzazione di monitoraggi intermedi, che sarebbero di grande aiuto per assicurare un migliore raggiungimento dei target attesi.

a. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi

Il piano integrato 2016-2018 non contiene una mappatura dei processi organizzativi, ma fa cenno ad un'attività di mappatura dei processi, già avviata dall'ateneo negli anni passati, che attualmente è in corso ed è gestita da un gruppo di lavoro specifico, denominato "MAPROC", costituito con apposito decreto direttoriale (Rep. n. 91/2017, Prot n. 1491 del 18/01/2017).

Seguendo una scelta che il Nucleo di Valutazione si sente di condividere, l'Ateneo ha deciso di far discendere gli obiettivi strategici dal raffronto di Mission e Vision con lo stato attuale della performance.

Indubbiamente l'analisi dei processi potrebbe portare un ulteriore valore aggiunto in termini di accuratezza delle scelte operative da effettuare per raggiungere gli obiettivi definiti; tuttavia, il Nucleo di Valutazione ritiene che questa attività rappresenti un affinamento interessantissimo del percorso di miglioramento continuo dei processi di pianificazione, ma che la sua assenza non infici la bontà del Piano.

b. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate

La declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate è effettuata in modo puntuale e attento.

Ogni Dipartimento adotta un Piano strategico integrato che presenta la stessa struttura logica di quello di Ateneo e ne declina gli obiettivi all'interno dello specifico contesto.

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

Come accennato nelle considerazioni effettuate nella sezione relativa alla descrizione dei processi, l'Ateneo ha deciso di far discendere gli obiettivi strategici dal raffronto di Mission e Vision con lo stato attuale della performance.

A tale scopo, il Piano, dopo una descrizione puntuale della propria Mission e della propria Vision e dell'attività istituzionale, presenta un'interessante descrizione del contesto interno ed esterno (anche se l'analisi SWOT presenta alcune sovrapposizioni tra contesto interno ed esterno). Queste analisi vengono declinate a livello di ciascuno dei tre ambiti strategici individuati da ANVUR (didattica, ricerca e terza missione) da cui deriva la scelta degli obiettivi selezionati. La quantificazione dei target attesi avviene con un attento processo di confronto con la performance attualmente generata.

Per fare emergere la logica di costruzione integrata del piano si è deciso di raggruppare gli obiettivi operativi dell'ateneo non solo per le aree strategiche a cui essi si riferiscono ma anche secondo 4 macro aree tematiche: performance, qualità, trasparenza, anticorruzione e sostenibilità. Questa classificazione fa emergere la trasversalità che caratterizza molti obiettivi, che possono essere volti contemporaneamente, ad esempio, al miglioramento dell'efficienza della performance, ad una maggiore trasparenza e a migliorare la sostenibilità dell'Ateneo.

Oltre a questa classificazione, gli obiettivi sono chiaramente distinti in obiettivi strategici e operativi ed il Piano presenta, per ogni obiettivo strategico, gli obiettivi operativi che concorrono al suo raggiungimento.

Non si utilizzano ulteriori classificazioni relative a obiettivi di funzionamento, di processo, di progetto o altro.

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

Attualmente il nuovo sistema di valutazione della performance individuale dell'Università di Sassari è in fase di elaborazione.

Il precedente sistema di valutazione presentava alcune criticità sotto il profilo della distinzione tra performance organizzativa e performance individuale, valutava solo Dirigenti ed EP e non era collegato all'erogazione delle indennità di risultato.

Il Nucleo di Valutazione ha preso visione del nuovo sistema in bozza e ritiene più significativo, in questa sede, focalizzare la propria analisi sul documento in fase di elaborazione, poiché è quello che caratterizzerà il sistema nel prossimo futuro.

Il nuovo sistema prevede che la performance individuale sia collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti organizzativi e professionali.

L'attività di monitoraggio e valutazione della performance assume quindi la funzione di strumento a sostegno dei processi di sviluppo individuale e organizzativo.

Il sistema evidenzia come il ciclo della performance debba tendenzialmente prevedere uno stretto legame tra gli obiettivi strategici dell'organizzazione e quelli del personale, in modo tale che la valutazione dei risultati raggiunti sia influenzata, in modo diretto o indiretto, dai risultati ottenuti dalla struttura organizzativa di riferimento e dall'istituzione universitaria nel suo complesso.

Tuttavia, il sistema non definisce chiaramente il processo da seguire per dedurre gli obiettivi individuali da quelli organizzativi.

La valutazione delle performance individuali, pertanto, implica la definizione di un ciclo della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- a. definizione e assegnazione degli obiettivi;
- b. collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- c. monitoraggio in corso;
- d. misurazione e valutazione della performance individuale;
- e. valorizzazione del merito;
- f. rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

La metodologia di valutazione prevede che le prestazioni attese e le valutazioni conseguenti vengano fatte su due piani distinti ma complementari:

- a) Valutazione di tipo quantitativo.
- b) Valutazione di tipo qualitativo.

La valutazione di tipo **quantitativo**, legata ai risultati operativi, è basata prevalentemente sull'attribuzione di obiettivi specifici e misurabili evidenziati nel Piano Strategico Integrato a

livello di Area. La scheda di valutazione porta un richiamo generico al grado di raggiungimento degli obiettivi in collegamento al Piano della Performance, senza ulteriori dettagli. A tale proposito, si segnala che l'assenza di indicatori e target nel Piano strategico integrato si riflette in questa sede come una criticità molto significativa, poiché rende estremamente difficile la valutazione della performance individuale connessa con gli obiettivi quantitativi e ne innalza fortemente il grado di soggettività.

La valutazione di tipo **qualitativo** è centrata sull'area dei comportamenti organizzativi, articolati in 8 fattori significativi ai fini del raggiungimento del piano strategico in modo sostenibile.

A seconda dei ruoli vengono presi in considerazione tutti o soltanto alcuni dei fattori. Per il Direttore Generale e per i Dirigenti si considerano tutti e otto i fattori. Per il personale di categoria EP, quattro degli otto fattori a seconda del ruolo ricoperto, per il personale di categoria D, tre degli otto fattori e per il personale di categoria C, due.

Ai fini della valutazione degli obiettivi qualitativi, il sistema prevede, per ogni fattore di valutazione, una interessante declaratoria dei comportamenti osservabili corrispondenti a ciascun punteggio di valutazione.

A seconda dei ruoli, inoltre, si modifica il peso relativo dei due elementi di valutazione, attribuendo alla valutazione di tipo quantitativo un peso maggiore per i Dirigenti (70% della performance individuale complessiva) e diminuendolo gradualmente fino ad arrivare al personale inquadrato al livello C per il quale la valutazione di tipo quantitativo pesa solo il 40% della performance individuale.

Il Nucleo di Valutazione osserva che il sistema di valutazione nel suo insieme è concepito in modo accurato ed efficace, tuttavia, rileva alcune criticità:

- innanzitutto, il sistema andrà rivisto dalle novità introdotte dalla recente normativa (Decreto legislativo 74/2017 "Decreto performance PA");
- il sistema di valutazione prevede correttamente un collegamento con il Piano strategico integrato, ma non prevede nessun collegamento con i dati della qualità, che pure darebbero informazioni estremamente interessanti ai fini della valutazione della performance individuale;
- il sistema di valutazione non prevede alcun ruolo del Nucleo di Valutazione nel processo di gestione delle performance; nonostante tale ruolo non sia obbligatorio (circolare CIVIT 9/2010), si ritiene che il Nucleo di Valutazione potrebbe fornire un utile supporto al Direttore generale sia nel fornire un parere sulla declinazione degli obiettivi contenuti nel Piano strategico integrato in obiettivi da assegnare ai Dirigenti, sia nella fase di valutazione, in particolare per gli obiettivi quantitativi, sia per una più ampia valutazione dell'efficacia del sistema.

e. Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti;

Gli indicatori rappresentano uno dei punti migliorabili del Piano strategico integrato. Infatti, per gli obiettivi operativi non sono indicati né indicatori né target.

Il piano fa riferimento alle azioni relative a ciascun obiettivo e contenute nell'allegato 4, ma questo documento riporta solo le attività da realizzare, senza indicare alcun parametro di riferimento. Ad esempio, per l'obiettivo operativo 0.0.6 "Implementazione e monitoraggio periodico e valutazione risultati piano integrato", è prevista l'azione A-2 "Attività di consulenza per i Dipartimenti nell'individuazione delle azioni coerenti con le linee strategiche

di Ateneo”, ma non è indicato in che modo si potrà valutare se tale attività è stata svolta nei modi attesi.

A tale considerazione va aggiunto il fatto che l’Area Didattica, orientamento e servizi agli studenti non ha indicato nemmeno le azioni previste.

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

L’Ateneo ha attivato negli anni scorsi un gruppo di lavoro che ha sviluppato una ricerca in merito a rischio di stress da lavoro e benessere organizzativo. Questo lavoro è stato presentato nel 1° Simposio internazionale “Nuove strategie per gli interventi di prevenzione dello stress da lavoro” (Sassari-Alghero, 8-10 luglio 2015) e pubblicato dall’Istituto superiore di sanità (<https://www.uniss.it/uniss-comunica/unisspress/benessere-organizzativo-istituto-superiore-di-sanita-pubblica-ricerca-uniss>), ma i risultati di questa ricerca, così come i dati del sistema qualità su tali aspetti, non sono stati utilizzati ai fini della pianificazione strategica né ai fini della gestione o della valutazione.

Le analisi del contesto esterno sono utilizzate per la pianificazione strategica, ma sono analisi basate su dati disponibili e non elaborate tramite il coinvolgimento degli stakeholder.

Gli stakeholder non sono coinvolti nemmeno per le fasi di valutazione e questo è uno degli elementi che andrà modificato per rispondere alle modifiche recentemente introdotte al decreto 150/2009.

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

Il Piano integrato viene approvato dal CdA dopo aver raccolto il parere del Nucleo di Valutazione.

Ai fini dell’identificazione degli obiettivi di performance organizzativa, viene condotta un’analisi preliminare che sfocia nella preselezione di una rosa di obiettivi/azioni/indicatori, esaminata dal Nucleo, che esprime un parere in merito alla coerenza rispetto al piano strategico.

Come anticipato nei punti precedenti, il Nucleo di Valutazione non è coinvolto nella definizione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti.

Rispetto al Piano integrato 2016-2018, il Nucleo ha segnalato che questo appare come un documento snello, dal quale emerge lo sforzo compiuto nella definizione della parte strategica, e l’intento di integrazione richiesta dalle linee guida Anvur.

Tuttavia il Nucleo ha rilevato degli aspetti da migliorare:

- assenza di indicatori di performance e di target per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi;
- mancata esplicitazione del raccordo con la componente finanziaria, che è solo accennato;
- linguaggio non sempre chiaro e univoco, in alcuni casi molto tecnico, in altri casi ripetitivo;
- analisi SWOT che presenta alcune sovrapposizioni tra contesto interno ed esterno;
- presenza di alcune discordanze relative al numero dei corsi di studio offerti dall’ateneo;

- tempi di approvazione.

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

L'Ateneo, ai fini della pianificazione della performance 2017-2019 non ha consultato i feedback redatti per le altre Università.

2 Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance

Attualmente esistono solo le relazioni del 2011 e del 2013. La relazione del 2013 non risulta approvata dal CdA e trasmessa al Nucleo per la validazione. Nella riunione del 20/04/2017, il Nucleo ha stabilito di inviare una nota al Rettore con l'invito a produrre la relazione sulla performance 2016. La nota è stata trasmessa il 27/04/2017 con prot. 11139.

La nota metteva in luce i seguenti punti:

- l'Ateneo dal 2013 non ha prodotto la Relazione sulla performance e tale relazione non è mai stata sottoposta all'attenzione del Nucleo di Valutazione per l'opportuna validazione.
- il Nucleo già nel verbale del 20 gennaio 2015 e nella relazione annuale dello stesso anno, ribadiva la necessità e l'urgenza di completare la sezione "Performance", con l'invito a redigere e pubblicare la documentazione mancante.
- ai sensi del Decreto 150/2009, la redazione del Piano delle Performance e la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance sono condizioni necessarie per l'erogazione della premialità; l'eventuale erogazione della premialità in modo indifferenziato non potrebbe essere considerata come assenza di erogazione di tale istituto, previsto dal CCNL del comparto universitario, ma, al contrario, rappresenterebbe una violazione del contratto e della normativa (l'art. 18 del decreto legislativo n. 150/2009 al comma 2 recita: "E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto").

Pertanto, il Nucleo di Valutazione ha invitato l'Ateneo ad approvare tempestivamente la nuova metodologia di misurazione e valutazione della performance ed a redigere una relazione sulla performance 2016 prima di erogare premialità relative a quell'anno, assicurando coerenza tra l'erogazione della premialità e il contributo effettivamente apportato da ciascuno alla performance del proprio dipartimento e in generale dell'Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione si è reso disponibile a supportare l'Ateneo nella redazione della metodologia e a fornire schemi per la redazione della Relazione sulla Performance in una logica di collaborazione fattiva con l'Ente a supporto del miglioramento continuo.

Al momento l'Ateneo ha inviato la bozza di metodologia, ma non ha richiesto supporto per l'elaborazione di schemi per la relazione sulla performance né ha sottoposto al Nucleo alcuna bozza in merito.