


NUCLEO DI VALUTAZIONE  
RELAZIONE SULLA VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

LA PRESIDENTE  
PROF. SSA CRISTINA BIANCHETTI  
  
09 luglio 2018

Questa parte della relazione 2018 del Nucleo di Valutazione (NdV) è dedicata alla valutazione della performance.

Per chiarezza espositiva il NdV, seguendo le indicazioni delle "Linee guida 2018 per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione", ha esposto le sue considerazioni utilizzando "la scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance – S4" elaborata da ANVUR, rispondendo sinteticamente alle questioni poste.

Il quadro documentale di riferimento è costituito da:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) vigente e suo successivo aggiornamento approvato dal consiglio di amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2017
- Piano integrato 2017-19 e 2018/2020
- Piano strategico
- Relazione performance 2017
- Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018/2020

Tutti i documenti sono pubblicati nel sito web di ateneo.

## **1. PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO**

### **1.1 Quali soggetti (interni e/o esterni) sono stati coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del piano? Con quali modalità?**

Il Piano integrato Luav 2017-19 si fonda su una swot analysis, elaborata dalla direzione generale a partire da dati e informazioni provenienti dalle seguenti fonti:

- 1 tavoli di discussione attivati nel 2016
- 2 relazioni del Nucleo di Valutazione Luav (NdV)
- 3 indicatori ministeriali per il riparto del FFO
- 4 indicatori PRO3 del CINECA
- 5 indagini Almalaurea
- 6 esiti della Valutazione Qualità della Ricerca.

Per quanto concerne i tavoli si rammenta in particolare che il primo Piano strategico Luav 2017, documento fondamentale su cui è stato costruito il Piano integrato, è stato frutto di un intenso coinvolgimento di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo. I numerosi tavoli tematici organizzati dal rettore hanno visto la partecipazione attiva di tutte le componenti attraverso interventi e proposte, di volta in volta pubblicate in una pagina web del portale di ateneo consultabile da chiunque. Il processo è stato quindi molto articolato e partecipato, oltre che trasparente.

Tale modalità di compartecipazione è stata riproposta nel corso del 2017 con particolare riferimento alla progettazione dell'offerta formativa in correlazione al progetto di revisione della governance e della struttura dell'ateneo

Per quanto riguarda la partecipazione degli uffici interni alla elaborazione del documento, il Piano integrato 2017-19 è stato realizzato con il supporto del servizio bilancio e controllo di gestione che ha svolto una attività di coordinamento della raccolta dei dati e delle informazioni oltre che di elaborazione, del servizio organizzazione e sviluppo e del servizio di staff del direttore e degli affari istituzionali, che nel contesto Luav rappresentano la "struttura tecnica permanente per la misurazione della performance" di cui all'articolo 14 comma 9 del DLgs 150/2009.

Un ruolo attivo è stato svolto dai dirigenti delle aree amministrative, che hanno fornito i dati e le informazioni richieste, sia direttamente sia mediante i loro servizi, oltre che supporto e collaborazione alla stesura di parti specifiche del piano.

Tale impostazione è stata confermata anche nel processo di redazione del Piano integrato 2018/2020 approvato dal consiglio di amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2018

**1.2 A quali altri documenti di programmazione o analisi sono correlati i contenuti del Piano? (Ad esempio: programma di mandato, piano strategico, Programmazione triennale MIUR, Relazione di accompagnamento al Bilancio Consuntivo, Bilancio previsionale, indagini di contesto, indagini sul clima o sul benessere organizzativo)**

Il quadro di insieme che viene elaborato annualmente in funzione della costruzione del Piano integrato utilizza dati e informazioni provenienti principalmente dalle seguenti fonti:

- 1 piano strategico di ateneo
- 2 precedenti documenti sul ciclo della performance approvati (comprese le relazioni del NdV)
- 3 documenti di bilancio (bilancio di esercizio e di previsione e relativi documenti tra cui le relazioni del rettore)
- 4 indicatori ministeriali per il riparto del FFO
- 5 indicatori PRO3
- 6 indagini Almalaurea
- 7 esiti della Valutazione Qualità della Ricerca
- 8 dati statistici di ateneo inerenti didattica, ricerca, stakeholders, ecc.
- 9 analisi sul benessere organizzativo
- 10 Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza

**1.3 L'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP su cui il NdV ha espresso il proprio parere?**

La redazione del Piano integrato 2017-19 ha rappresentato una discontinuità rispetto ai piani precedenti a causa dell'implementazione del primo Piano strategico di ateneo, redatto a fine 2016 ma formalmente approvato ad aprile 2017.

A partire dal quadro degli obiettivi strategici e delle corrispondenti azioni, è stata definita la programmazione del ciclo della performance in cui sono riportati gli obiettivi gestionali (azioni prioritarie) e i relativi indicatori.

Il Piano integrato è stato quindi elaborato nella consapevolezza di un imminente aggiornamento del documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Luav (SMVP) ex art. 7 DLgs 150/2009: nel corso del 2017 il NdV ha espresso nelle proprie relazioni l'esigenza di un "processo di revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance in un'ottica di semplificazione e chiarezza" che unitamente alla forte discontinuità originata dalla approvazione del primo piano strategico Luav e del piano integrato Luav 2017-19, inducevano a una completa revisione del SMVP. Il nuovo documento sul SMVP Luav è stato quindi elaborato con il supporto del NdV e approvato dal consiglio di amministrazione Luav a dicembre 2017, a valere sulla valutazione performance 2018.

Nel complesso vi è quindi coerenza tra il documento sul SMVP (vigente per il 2017) e l'iter seguito per la redazione del Piano 2017-19 anche se il nuovo documento sul SMVP approvato a dicembre 2017 è in grado di cogliere meglio e di valorizzare in modo più efficace la portata dei cambiamenti intercorsi.

## 2. INTEGRAZIONE CON LE STRATEGIE

### 2.1 Vi è una sezione nel Piano in cui vengono descritte le strategie generali dell'ateneo? Se sì, sono indicati gli obiettivi strategici correlati da indicatori e target?

Il Piano integrato nell'apposito paragrafo 2: "Inquadramento strategico" illustra il contesto interno e il contesto esterno effettuando poi una analisi swot concernente punti di forza – debolezza e minacce – opportunità che supportano la definizione delle strategie dell'ateneo.

Dall'analisi del contesto interno ed esterno, frutto di dati e informazioni provenienti da molteplici fonti e da stakeholder interni ed esterni, sono stati definiti, attraverso un lungo e articolato processo di condivisione più sopra descritto, 20 obiettivi strategici raggruppabili in 4 funzioni fondamentali per l'ateneo: didattica, ricerca, terzo settore e sostenibilità.

Per ciascun obiettivo strategico sono stati poi selezionati specifici indicatori (la maggior parte già presenti nel sistema di indicatori di performance dell'ateneo) e definiti dei target per il triennio successivo, sulla base di trend storici.

Il percorso di selezione degli indicatori, con l'individuazione di nuovi rispetto a quelli già utilizzati, e la correlativa individuazione di target coerenti con l'attività svolta negli anni precedenti pone le premesse per assicurare un buon collegamento tra obiettivi strategici indicatori e target.

### 2.2 Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance e organizzativa individuale?

A partire dagli obiettivi strategici delineati dal Piano strategico dell'ateneo è stata definita la programmazione del ciclo della performance con cui sono definiti gli obiettivi gestionali (operativi) e i relativi indicatori.

La Relazione sulla performance luav 2017 evidenzia nelle tabelle 9-13 gli obiettivi gestionali assegnati alle strutture di supporto dell'amministrazione centrale. Essi sono pienamente coerenti con gli obiettivi strategici suscettibili di essere assegnati ai dirigenti e al direttore generale perché riferibili a leve che questi possono gestire.

Vi è quindi un buon livello di coerenza tra obiettivi strategici e obiettivi operativi, sia per quanto riguarda il livello organizzativo (strutture di supporto a didattica, ricerca) che individuale (dirigenti).

### 2.3 In che modalità la pianificazione strategica è stata declinata a livello di (o è stata costruita partendo dalle) strutture decentrate (Dipartimenti, centri, scuole, etc)

Tutti gli stakeholders dei dipartimenti (direttore, docenti, studenti, tecnici amministrativi) hanno partecipato ai numerosi tavoli tecnici finalizzati alla definizione del Piano strategico.

Il contributo di ciascuno e il percorso di definizione del Piano strategico è stato documentato e reso accessibile a tutta la comunità in una parte dedicata del portale di ateneo luav.

In questo modo i dipartimenti hanno contribuito indirettamente anche alla definizione del Piano Integrato 2017-19.

Le piccole dimensioni dell'ateneo (circa 4.000 iscritti, 3 dipartimenti), la sua specificità (quasi monotematicità) oltre che la sua storia hanno determinato negli anni una forma organizzativa accentrata delle funzioni amministrative. Ciò fa sì che non sia ancora stato implementato un sistema formalizzato di pianificazione strategica, in grado di definire una procedura formalizzata mediante la quale ottenere sistematicamente e periodicamente gli input necessari alla ridefinizione annuale del Piano strategico.

## 3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

### 3.1 Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)?

Sull'aspetto del raccordo tra programmazione delle performance e programmazione di budget, il Feedback Anvur di dicembre 2016 evidenziava una criticità comune a tutti gli atenei.

La difficoltà di assegnare un budget preciso per ogni obiettivo rilevando in contabilità analitica tutti i costi e/o i proventi correlati al loro perseguimento/raggiungimento è attualmente un tema di studio sia all'interno dell'ANVUR sia del gruppo di atenei che partecipano al progetto Good Practice (luav partecipa ad entrambi).

Ciò premesso, il Piano integrato evidenzia nel paragrafo: "Collegamento con le risorse stanziare" la consapevolezza del problema e indica una tabella in cui alcuni obiettivi di performance, associati a progetti specifici, sono quantificati individuando le risorse direttamente necessarie al loro raggiungimento.

Si evidenzia anche che il budget per area di servizi dell'amministrazione fornisce una indicazione specifica delle risorse complessive che ogni dirigente ha a disposizione sia per realizzare i nuovi progetti sia le attività routinarie e che la copertura economica di tutti i progetti strategici già quantificabili è stata garantita in sede di predisposizione del budget 2017.

### **3.2 Vi è collegamento esplicito tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance? Se sì fino a che livello? (Direzione generale, dirigenti e direttori di dipartimento, responsabili di ufficio)**

Premesso che il budget per l'area di servizi dell'amministrazione fornisce una indicazione specifica delle risorse complessive che ogni dirigente ha a disposizione sia per realizzare i nuovi progetti che le attività routinarie, la direzione generale e le quattro aree di servizi utilizzano le risorse finanziarie e rispondono della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati. La responsabilità economica è quindi collocata a livello dirigenziale.

Come sopra accennato gli obiettivi di performance associati a progetti specifici sono quantificati individuando le risorse direttamente necessarie al loro raggiungimento, tra questi:

- quelli individuati specificatamente nella tabella del paragrafo: "Collegamento con le risorse stanziare";
- quelli relativi ai progetti inerenti gli obiettivi PRO3;
- alcuni obiettivi inerenti i progetti di investimento.

Il sistema di valutazione delle performance assegna inoltre ai dirigenti un obiettivo di efficienza, che si traduce in un indicatore di costo medio unitario che rapporta il costo retributivo del personale dell'area di appartenenza a un driver espressivo dell'attività svolta.

Il modello di valutazione utilizzato per il direttore generale ne premia l'efficienza attraverso un indicatore ottenuto dal rapporto tra costi del personale e proventi.

A tale ultimo riguardo il NdV rileva l'eccessivo peso associato a questo indicatore nella valutazione globale del direttore generale, soprattutto nel caso in cui esso sia di segno positivo. Appare quindi opportuno accompagnare il dato numerico, pur indispensabile, con una breve ma puntuale relazione che spieghi, soprattutto lato costi, perché si è ottenuto quello specifico dato e argomenti in generale i risultati ottenuti in modo da consentire di esprimere una valutazione che tenga conto delle azioni intraprese e non si limiti alla mera registrazione di un dato numerico.

### **3.3 Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli?**

Come sopra accennato il budget per l'area di servizi dell'amministrazione fornisce una indicazione specifica (per natura e unità analitica di budget) delle risorse complessive che ogni dirigente ha a disposizione complessivamente, sia per realizzare i nuovi progetti sia le attività routinarie.

In alcuni casi e cioè per:

- quelli specificatamente indicati nella tabella del paragrafo del Piano integrato: "Collegamento con le risorse stanziare"

- quelli relativi ai progetti inerenti gli obiettivi PRO3
  - alcuni obiettivi inerenti i progetti di investimento
- vi è una indicazione specifica del fabbisogno finanziario degli obiettivi.

### **3.4 Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica?**

Rispetto agli obiettivi del Piano 2017-19 quelli connessi con il sistema di contabilità analitica riguardano principalmente la ridefinizione delle configurazioni e attivazione di un presidio sul modulo PJ di U.Gov per la gestione dei progetti di ricerca dei docenti e la realizzazione di una nuova reportistica sulla disponibilità dei budget da mettere a disposizione dei docenti direttamente sulla pagina di accesso a U-Gov; 3).

Per quanto riguarda lo sviluppo della contabilità analitica luav, essa comprende una parte strutturata a sistema (U-gov contabilità) e una parte realizzata extra contabilmente, su fogli di lavoro.

Gli strumenti utilizzati a supporto informativo decisionale da luav sono:

- Reportistica Ugov (Pentaho e Data Mart), comprende una reportistica specifica, costruita ad hoc: L'avanzamento della spesa e dell'entrata di budget per ciascuna unità analitica, per i progetti di ricerca e per i progetti dell'area infrastrutture
- Modello di analisi dei costi: costruzione del costo pieno (a consuntivo) per centro intermedio e finale (dipartimento) e di calcolo del costo diretto (retributivo e di funzionamento) per corso di studio
- Report ad hoc per i docenti, per visualizzare i dati dei progetti di ricerca
- Cruscotto di indicatori strategici di ateneo

Tra gli strumenti extracontabili vi è, ad esempio, il modello per l'allocazione delle risorse ai dipartimenti (didattica e ricerca).

## **4. PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **4.1 Il concetto di performance organizzativa nel Piano viene inteso come performance di ateneo (istituzionale), performance di struttura o in entrambi i modi? In quest'ultimo caso, è chiara la destinazione tra i due livelli, anche in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi?**

Nel Piano integrato il paragrafo sulla performance organizzativa descrive il collegamento tra gli obiettivi gestionali di ateneo che discendono direttamente da quelli strategici, indicando la loro attribuzione alle strutture organizzative, così come per gli obiettivi di gestione e miglioramento continuo inerenti l'efficienza (costo unitario) e l'efficacia (customer satisfaction).

La declinazione degli obiettivi avviene per struttura organizzativa (aree di servizi dell'amministrazione) e quindi attiene alla performance di "struttura".

Tuttavia la definizione degli obiettivi di efficacia, e in particolare di customer satisfaction, mette in evidenza aspetti di soddisfazione degli stakeholders che richiamano più specificatamente la performance organizzativa così come intesa dall'articolo 8 del DLgs 150 novellato dal DLgs 74/2017. Quindi il concetto di performance organizzativa viene inteso nel Piano in senso allargato, comprendendo i due aspetti sopra indicati, come del resto Anvur ha ravvisato nei piani strategici di molti atenei (Feedback Anvur 2016). Una certa ambiguità è del resto presente nell'articolo 8 del DLgs 150 così come viene osservato dall'ANVUR nel documento: "Modifiche al Decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca" di luglio 2017 laddove si rammenta quindi la persistenza di una: "ambiguità del termine chiave Performance Organizzativa" nel senso sopra indicato, così che "Anvur su questo aspetto si riserva di fornire una propria interpretazione" nel 2018.

#### **4.2 L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP?**

Il Piano integrato 2017-19, come sopra precisato, è stato elaborato nella consapevolezza di un imminente aggiornamento del documento sul SMVP luav ex articolo 7 DLgs 150/2009.

Come il Feedback Anvur 2016 ha messo in luce, il documento in oggetto non distingueva chiaramente i concetti, già ambigui nella norma sopra vista.

#### **4.3 Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture?**

Il Piano integrato non visualizza le schede obiettivi delle strutture. Il Piano tuttavia indica in diverse tabelle gli obiettivi, gli indicatori e i target assegnati alle principali strutture dell'amministrazione (aree di servizi e direzione generale). Ad esempio, nella tabella 13 gli obiettivi gestionali di ateneo (ricollegabili specificatamente a ognuna delle 4 funzioni fondamentali in cui sono articolati i 20 obiettivi strategici) sono indicati per area amministrativa e relativo dirigente di riferimento, nella tabella 15 gli obiettivi relativi all'efficienza sono indicati per area/dirigente, così nella tabella 16 relativa agli obiettivi di customer satisfaction.

A livello di area/dirigente è quindi possibile ricostruire, dalle tabelle sopra citate, gli obiettivi, indicatori e target assegnati.

Per le strutture sottostanti la scelta consapevole dell'amministrazione è stata di non pubblicare le schede dei responsabili.

#### **4.3.1 il numero di schede è coerente con il numero di strutture effettivamente operative indicate nell'organigramma o nel regolamento di organizzazione e funzionamento? (Fino a che livello sono presenti delle schede - Direzioni, Aree, UO ecc.?)**

Il numero di schede è coerente con il numero di strutture operative dell'organigramma.

Come indicato nella parte del Piano integrato relativa agli obiettivi individuali ciascun responsabile di struttura (così come ciascun collaboratore) ha una scheda obiettivi individuale che descrive la tipologia di obiettivi, la loro descrizione, il peso in termini di valutazione complessiva, i target, ecc., tali schede non sono state pubblicate.

#### **4.3.2 è indicato il nominativo del responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio?**

Ogni scheda riporta il nome del responsabile, il nome del valutatore e della struttura ma non la composizione dell'ufficio

#### **4.3.4 le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono in modo esaustivo gli obiettivi?**

La scheda contiene le seguenti indicazioni: il numero progressivo dell'obiettivo assegnato, la sua tipologia (obiettivi di ateneo, di struttura, ecc.) la descrizione dell'obiettivo, il parametro che ne misura il raggiungimento, il peso relativo in termini di valutazione complessiva, i livelli di performance attesi. Complessivamente le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono in modo esaustivo gli obiettivi.

#### **4.3.5 nel caso di una pluralità di obiettivi è indicato il peso di ciascuno di essi sulla performance complessiva della struttura?**

Sì, per ogni obiettivo è indicato il peso relativo con cui concorre alla valutazione complessiva.

#### **4.3.6 è indicato il contributo di altre strutture per il perseguimento dei singoli obiettivi (obiettivi trasversali)? Se sì, sono coerentemente presenti i medesimi obiettivi nelle schede delle altre strutture interessate**

Sì, per le schede dei dirigenti sono specificati gli obiettivi condivisi con altre aree dell'amministrazione. Di conseguenza sono coerentemente presenti i medesimi obiettivi nelle schede delle altre strutture interessate

Se sì:

**4.4 Vi è una distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto? Se sì, per i primi è indicata il valore di partenza che si intende migliorare (la baseline)?**

Le schede evidenziano, come sopra indicato, la tipologia di obiettivi, specificando le diverse caratteristiche tra cui obiettivi di ateneo (di progetto) e di gestione e miglioramento continuo (miglioramento del funzionamento). Per ogni obiettivo viene definito un target di miglioramento che può essere definito in termini di uno specifico risultato (descrittivo, numerico, percentuale); in certi casi viene indicato un valore di partenza in altri no.

**4.5 La "filiera" obiettivi-indicatori-target e di buona qualità?**

La presenza di un Piano strategico di ateneo fortemente condiviso, la sua articolazione in obiettivi gestionali mediante un percorso articolato di condivisione con i dirigenti, il processo di condivisione che si instaura a ogni livello e per ogni struttura, la condivisione da parte della direzione generale dei Piani (o delle modifiche al SMVP) con il NdV anche in corso di elaborazione, la specifica preparazione della struttura tecnica di supporto alla direzione generale, l'assenza di procedure di conciliazione da parte del personale valutato sono elementi significativi per esprimere un giudizio positivo sulla buona qualità della filiera.

**4.6 Sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il NdV secondo quanto disciplinato dall'art. 6 novellato del D.Lgs150/09? Tale tempistica è indicata esplicitamente nel SMVP?**

Il documento sul SMVP vigente per il Piano 2017-19 prevedeva due monitoraggi infra-annuali: a luglio (semestrale) e a novembre (primi 10 mesi) per dar modo ai responsabili di adottare eventuali azioni correttive.

Tuttavia, al fine di uniformare il sistema attuale con quello dei principali atenei e valutato il rapporto costi/benefici, l'ateneo ha ritenuto opportuno effettuare una sola rilevazione già a partire dal 2017 (luglio), anticipando di un anno quanto previsto dall'aggiornamento al SMVP approvato dal consiglio di amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2017.

In applicazione di quanto disposto dall'articolo 6 del DLgs 150/2009, così come modificato dal DLgs 74/2017, il NdV chiede di prendere visione degli esiti del monitoraggio e di discuterne in una apposita audizione con la direzione dell'ateneo nei tempi utili per poter dare indicazioni e suggerimenti per la definizione del nuovo Piano integrato.

## **5. PERFORMANCE INDIVIDUALE**

**5.1 Che relazione c'è tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili? È la stessa per Direttore Generale, per i dirigenti e per i responsabili di posizione organizzativa?**

Il sistema degli obiettivi luav, definito a partire dagli obiettivi strategici, ha una struttura ad albero e viene definito ai vari livelli, a cascata, dal direttore generale, dai dirigenti, ai responsabili di servizio e ai collaboratori così come sopra descritto nel "Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi".



In fase di valutazione dei risultati agli esiti degli obiettivi individuali si aggiunge la valutazione dell'area di appartenenza rilevata attraverso specifici indicatori di efficacia che hanno la funzione di assicurare coerenza tra andamento della struttura (obiettivi organizzativi) e quello del suo personale (obiettivi individuali).

**5.2 I criteri di valutazione della performance individuali sono chiaramente indicati nel SMVP?**

Il SMVP indica per ciascuna tipologia di dipendente (dal direttore generale al collaboratore) tutti gli elementi del sistema di valutazione della performance individuale: sistema degli obiettivi individuali, il relativo peso in termini di valutazione della performance per ogni categoria di personale, gli indicatori e i target, la scala di valutazione dei target, il collegamento con il sistema premiante, ecc. Complessivamente il processo di valutazione è articolato ma coerente e chiaro.