



Nucleo di Valutazione

Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione

Anno 2019

Sezione

Valutazione della *Performance*

ai sensi degli artt. 12 e 14 del D. Lgs. 19/2012 e dell'art. 14 c. 4 lett. a) del D. Lgs 150/2009

Approvata nella seduta del 12.07.2019

In questa sezione, coerentemente con le “Linee guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione” dell’ANVUR, si analizzano i principali aspetti della *performance* dell’Università degli Studi della Tuscia.

La sezione è strutturata in un paragrafo, nel quale vengono esaminati i seguenti aspetti:

Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della *performance*

- a. Integrazione tra ciclo di *performance* e ciclo di bilancio
- b. Declinazione della pianificazione della *performance* a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri)
- c. Qualità della “filiera” obiettivi-indicatori-target

Le fonti documentali utilizzate dal Nucleo sono state le seguenti:

- Documento “Politiche di Ateneo e Programmazione didattica”;
- Verbale del Consiglio di Amministrazione n. 10/2018 del 27 luglio 2018, punto “7. Pre-budget 2019”;
- Linee guida generali 2019 del Rettore, presentate al CdA nella seduta del 27 luglio 2018;
- Sistema di misurazione e valutazione della *Performance* (aggiornamenti 2018 e 2019);
- Piano Integrato 2018-2020 e relativi allegati;
- Piano Integrato 2019-2021 e relativi allegati;
- Relazione sulla *Performance* 2018;
- Rapporto annuale 2018 del Presidio di Qualità;
- Feedback ANVUR al Piano Integrato 2016-2018.

Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della *performance*

a. Integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio

Come già rilevato nella precedente Relazione, in linea generale presso l’Ateneo della Tuscia il livello di integrazione tra i diversi momenti della programmazione (strategica, *performance*, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione) e i relativi documenti è elevato: il Piano Integrato include i temi della *performance* organizzativa e individuale; l’Ateneo ha adottato un approccio “a cascata” per cui le linee strategiche generali si traducono nella definizione degli obiettivi prioritari e delle conseguenti azioni da realizzare, assicurando nel contempo la coerenza tra ciclo della *performance*, definizione delle strategie e programmazione economico-finanziaria.

Nel documento sulle “Politiche di Ateneo e programmazione didattica”, approvato annualmente dal Senato Accademico, sono stati identificati, in linea con il passato, gli obiettivi prioritari dell’Ateneo nell’ambito della didattica:

- miglioramento continuo della capacità attrattiva dei corsi di studio;
- riduzione degli abbandoni.

Accanto a questi obiettivi è stata espressa la necessità di perseguire un deciso miglioramento del livello di internazionalizzazione dei corsi di studio e il potenziamento del *placement*.

Un nuovo obiettivo, relativo al rinnovamento dell’offerta formativa, è stato identificato nell’aprile 2018, per conseguire il quale il Senato Accademico ha deliberato la costituzione di un Tavolo di progettazione dell’offerta formativa (delibera del 9 aprile 2018), i cui compiti sono ben descritti nel documento “Politiche di Ateneo e programmazione didattica a.a. 2019-2020”. Alla base della progettazione della nuova offerta formativa dovranno esserci i quattro criteri identificati dal CdA:

- attrattività;
- rispetto dei requisiti quantitativi e qualitativi di docenza;
- attenzione costante al margine DID;
- riprogettazione dei corsi su base interdipartimentale.

Sulla base del quadro programmatico definito nei suddetti documenti, il 27 luglio 2018 il CdA ha approvato le “Linee guida generali 2019” elaborate dal Rettore, funzionali all’attivazione del ciclo di programmazione annuale. Le linee guida - che tengono conto, oltre che delle “Politiche di Ateneo e programmazione didattica”, anche del Piano Integrato - sono rivolte ai Direttori dei Centri di spesa e definiscono gli obiettivi prioritari per il triennio 2019-2021, riprendendo, in larga parte, i parametri previsti nel modello del FFO, in modo che le attività dell’Ateneo siano orientate verso obiettivi capaci di tradursi in un incremento delle risorse finanziarie assegnate da parte del MIUR.

L’integrazione tra gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e il ciclo della *performance* è prevista dal Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) ed è garantita dall’articolazione delle Linee guida in base alle tre aree strategiche previste dal Piano Integrato (didattica, ricerca e servizi strumentali alle funzioni istituzionali). Sulla base di tale documento, infatti, ai Centri di spesa è chiesto di formulare una proposta di Piano operativo, in cui indicare obiettivi specifici e attività programmate nelle tre aree, nonché la relativa proposta di budget.

Ogni Dipartimento è stato chiamato a fissare i propri obiettivi nel rispetto delle finalità definite dalle Linee guida del Rettore precisando come, attraverso le proprie attività, la struttura intende contribuire al conseguimento degli obiettivi di Ateneo.

Il 27 luglio 2018 il Consiglio di Amministrazione, sulla base delle suddette Linee guida, ha approvato il c.d. pre-budget, cioè il prospetto contenente il quadro dei costi, dei ricavi e degli investimenti, previsti per il 2019 in Amministrazione centrale, attribuibili a ciascun Centro di costo. In linea con quanto stabilito nel 2018, le Linee guida per il 2019 propongono una assegnazione delle risorse sulla base di una visione previsionale a carattere unitario, in modo da collegare più facilmente il quadro delle risorse finanziarie al sistema degli obiettivi. Il Piano Integrato 2019-2021 ha ripreso gli obiettivi contenuti nelle Linee guida del Rettore, definendo quelli operativi alla luce del monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della *performance*. All’interno del Piano Integrato risulta particolarmente apprezzabile lo sforzo di integrazione tra i vari documenti di programmazione. In particolare, con riferimento al legame tra sistema di definizione degli obiettivi e programmazione economico-finanziaria emergono importanti passi in avanti rispetto agli esercizi precedenti. In linea con il 2018, il Piano Integrato 2019-2021 riporta un prospetto che collega missioni istituzionali, obiettivi strategici e risorse finanziarie (pag. 47-50). D’altra parte, lo stesso Ateneo intende proseguire il percorso già avviato nel precedente esercizio per completare la connessione tra ciclo della *performance* e ciclo di bilancio e nel Piano individua un approccio graduale ed evolutivo. A tal fine i dati di budget sono stati riclassificati per centro di costo (reali e fittizi), per missione e per programma. Infatti, il sistema informativo in uso, oltre a consentire una imputazione analitica dei costi, offre la possibilità di distinguere gli stanziamenti di budget per missione e per programma. Ciò ha consentito un primo collegamento tra le missioni dell’Ateneo, gli obiettivi strategici, fissati nelle linee guida de Rettore, e le risorse assegnate.

b. Declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri)

La *performance* organizzativa delle strutture decentrate fa riferimento agli obiettivi strategici e operativi dell’Ateneo e si basa su una logica *top-down*. Tale logica è ben spiegata (pag. 45 del Piano Integrato), ma non sono altrettanto chiaramente riportate le figure a livello di organi di governo responsabili di interpretare le linee guida del Rettore e di assegnare gli obiettivi alle strutture decentrate. Le modalità di assegnazione degli obiettivi individuali, assegnati secondo le modalità descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, sono chiaramente spiegate nel Piano Integrato. Alla data di redazione del presente documento non sono ancora disponibili gli obiettivi individuali e i relativi target. Il Nucleo perciò non esprime alcun parere a riguardo. La programmazione della *performance* organizzativa delle strutture decentrate si avvia nei mesi di giugno – luglio in parallelo alla stesura del pre-budget 2019, in modo da garantire l’associazione tra risorse economiche e obiettivi per le *performance*.

L'albero delle *performance* del Piano Integrato (pag. 24 del PI) illustra le 3 aree strategiche (didattica, ricerca e servizi strumentali), in cui vengono definiti gli obiettivi prioritari della gestione, ai quali va applicata ancora una volta la logica a cascata, e che, pertanto, costituiscono l'orizzonte strategico per le strutture decentrate. In dettaglio, il CdA assegna ai Dipartimenti gli obiettivi per le *performance* didattiche integrati in un modello che utilizza le evidenze della contabilità economica e gli indicatori del FFO ai fini della assegnazione delle risorse (punto 4 pag. 18 del Piano Integrato). I tre Dipartimenti di eccellenza premiati con Fondi Ministeriali (pag. 19 del Piano Integrato) sono identificati dall'Ateneo come promotori del miglioramento delle *performance* della ricerca, legate essenzialmente ai parametri VQR, attraverso politiche di reclutamento e attività di alta formazione.

c. Qualità della "filiera" obiettivi-indicatori-target

Nel presente paragrafo vengono identificati gli elementi salienti della filiera obiettivi-indicatori-target al fine di valutare la qualità della *performance* organizzativa e individuale.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* 2019 definisce con chiarezza e nel rispetto dei dettami normativi l'ambito della *performance* organizzativa e individuale, nonché le dimensioni oggetto di valutazione. Il Nucleo rileva che il Piano Integrato 2019-2021 è articolato in modo coerente rispetto al SMVP 2019, che definisce in modo chiaro e rispettoso delle norme vigenti la *performance* organizzativa.

Il Nucleo ritiene che i documenti di programmazione adottati dall'Ateneo descrivano in modo complessivamente chiaro obiettivi strategici e operativi di Ateneo (Allegato 1), indicatori e target. In particolare, gli obiettivi indicati nel Piano Integrato 2019-2021 sono articolati in base alle 3 aree chiave specifiche dell'Ateneo (Didattica, Ricerca e Servizi strumentali alle funzioni istituzionali) e sono distinti in strategici, operativi, organizzativi e individuali (Direttore Generale, dirigente, EP, D e C), secondo una logica a cascata. Alla data di redazione del presente documento non sono ancora disponibili gli obiettivi organizzativi e individuali e i relativi target. Il Nucleo perciò non esprime alcun parere a riguardo.

Il Nucleo evidenzia in modo positivo come per la *performance* organizzativa siano stati definiti obiettivi chiari, significativi e misurabili, legati alla qualità della didattica, alla capacità di attrazione dell'offerta formativa, alla qualità della ricerca e alla capacità di attrazione di finanziamenti, nonché alla soddisfazione delle parti interessate.

Gli obiettivi strategici, per quanto misurabili anche su base annuale, fanno in genere riferimento ad un orizzonte temporale triennale. Secondo quanto previsto dal sistema di misurazione della *performance*, ogni obiettivo strategico è disaggregato in obiettivi operativi dal contenuto più analitico e con un orizzonte temporale di breve periodo (singoli esercizi). Ad ogni obiettivo è associato, di regola, un opportuno indicatore di *performance*, a cui è assegnato un target.

Gli obiettivi sono individuati attraverso l'analisi dei risultati della *performance* dell'anno precedente, nonché dei risultati delle indagini di soddisfazione.

In linea generale, il sistema di misurazione, riferito all'Amministrazione Centrale e alle strutture periferiche, presenta una buona capacità di verifica da parte degli uffici, che possono svolgere un'autovalutazione grazie alla disponibilità dei dati di monitoraggio. Tale processo informatizzato favorisce il livello di coinvolgimento dei dipendenti nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili).

Tuttavia, si rileva che sia necessario un ulteriore sforzo da parte dell'Ateneo volto a individuare un sistema di monitoraggio che metta in evidenza gli obiettivi operativi di cui sono responsabili le strutture decentrate quali i Dipartimenti, che risultano fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo.

La *performance* organizzativa non è tuttavia chiaramente definita a livello di strutture decentrate. Essa dovrebbe essere sviluppata in modo coerente con gli obiettivi strategici di Ateneo. Pertanto, il Nucleo raccomanda che all'interno del Piano sia data maggior evidenza alla *performance* organizzativa delle strutture dipartimentali e dei centri di ricerca, individuando specifici obiettivi e indicatori di *performance* in modo integrato e coerente con quelli generali di Ateneo. A tale riguardo, sarebbe utile qualificare in modo sintetico

gli obiettivi (in particolare, quelli operativi), in modo da evidenziare se si riferiscono al consolidamento di attività già in corso o all'introduzione di innovazioni e cambiamenti significativi rispetto al passato, che non rappresentano, dunque, finalità ordinarie.

Più in generale, il Nucleo ritiene che nella definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori e target sia opportuno tener conto dei risultati precedenti, nonché del confronto con altri Atenei benchmark a livello nazionale e internazionale.

In merito al sistema di valutazione della *performance* individuale, gli obiettivi di *performance* individuale programmati per il 2019 sono stati selezionati e assegnati al Direttore Generale secondo criteri di priorità, competenza ed equità, garantendo la coerenza con gli obiettivi strategici.

Il Piano Integrato 2019-2021 descrive esaurientemente il processo di definizione e di valutazione degli obiettivi. La procedura di assegnazione degli obiettivi avviene in una logica di coinvolgimento dell'interessato (DG, dirigenti, EP e D) nella individuazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici e operativi che si è dato l'Ateneo. È prevista una fase di contraddittorio tra l'interessato e il diretto superiore gerarchico nel corso della quale, a seguito dell'illustrazione motivata delle proposte presentate, segue un confronto che si conclude con conferma, integrazione o modifica degli obiettivi.

Il contributo individuale e quindi gli obiettivi del singolo sono strettamente correlati con gli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, secondo una logica di *cascading*; ciò favorisce il coinvolgimento dei dipendenti nella *mission* e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale. La logica con cui vengono attribuiti gli obiettivi individuali è la stessa di quella organizzativa.

In questa impostazione (considerare l'Ateneo nel suo complesso), la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi "strategici" e "operativi" delle aree strategiche della didattica e della ricerca cade sui dipartimenti e sul personale docente in particolare. Vengono però indicati obiettivi individuali per i dirigenti e per il personale EP e D che sono comunque correlati con le aree della didattica e della ricerca e attengono a processi direttamente strumentali alle suddette funzioni. Gli obiettivi relativi alla area strategica dei servizi strumentali alla didattica e alla ricerca sono invece di diretta responsabilità della dirigenza. Come evidenziato dal documento di Feedback dell'ANVUR 2016-2018 (pag. 9) i responsabili non sono chiaramente identificati, si fa riferimento in generale ai Dipartimenti e ai docenti o al personale dirigente; il Nucleo suggerisce di identificare in maniera univoca i responsabili degli obiettivi della Didattica e della Ricerca e dei Servizi Strumentali.

I pesi assegnati alle dimensioni di valutazione sono diversi per ciascun ruolo individuato nel sistema di gestione delle competenze, i criteri di valutazione sono chiari e coerenti con quanto rappresentato nel SMVP.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Direttore Generale stesso.

Il Nucleo auspica che, in riferimento alla *performance* individuale, siano definiti obiettivi sfidanti nei contenuti e nei target, che non coincidano con attività meramente ordinarie del personale e invita l'Ateneo a valorizzare e rafforzare gli strumenti di premialità.

Da ultimo si evidenzia che il Nucleo di Valutazione ha validato in data 27 giugno 2019 la Relazione sulla *Performance*, già approvata nella seduta del 12.06.2018 del Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi della Tuscia. In tale occasione il Nucleo di Valutazione, conformemente a quanto richiesto dalle linee guida ANVUR 2019 ha formulato l'analisi delle argomentazioni a supporto della scelta in merito alla validazione direttamente nel verbale della seduta in cui tale validazione è intervenuta.