



Nucleo di Valutazione

Seconda sezione: Valutazione della performance (per le sole università statali)

1. Riscontri sulla gestione delle performance:

In generale lo stato di integrazione delle Pianificazioni si può definire buono e con un significativo miglioramento nel 2017 rispetto al 2016.

Il Piano Integrato è stato adottato fin dal 2016 individuando le strategie di Ateneo sulla base del Piano Strategico di Ateneo, elencando gli *outcome* perseguiti nel medio-lungo periodo, definendo gli obiettivi strategici e derivando da questi gli obiettivi operativi assegnati con logica funzionale alle varie strutture dell'Amministrazione dell'ateneo.

Per ogni struttura, così come è stato fatto nei precedenti esercizi, è stato definito il piano degli obiettivi triennali e dell'esercizio 2017, è stato quindi assegnato un budget che collega la dimensione organizzativa a quella economico finanziaria, ed è stato individuato un responsabile nel rispetto della gestione delle performance. Per ogni obiettivo sono stati individuati ex ante 4 livelli di risultati possibili ai quali sono stati fatti corrispondere i relativi gradi di raggiungimento : tra questi verrà riconosciuto quello effettivamente conseguito, togliendo quindi ambiguità al momento della valutazione quando si deve stabilire la corrispondenza di ciascun risultato all'obiettivo di riferimento. Ciò è particolarmente utile quando gli obiettivi non sono quantificabili oppure quando si deve far riferimento alle azioni messe in atto dal PTA, non potendo misurare dei risultati dipendenti esclusivamente dall'attività del personale amministrativo. Ogni obiettivo è stato pesato in funzione al suo collegamento agli obiettivi strategici e alla complessità dell'attività da mettere in atto.

Il Piano integrato contiene al suo interno le attività dirette a rispettare le normative sulla trasparenza e anticorruzione, garantendo l'efficacia dell'azione svolta che risulta ben lontana dalla semplice logica dell'adempimento.

L'ulteriore salto di qualità, messo in atto nella redazione del Piano Integrato 2017, è rappresentato dall'aver inserito i Piani triennali dei dieci Dipartimenti e dei tre Centri individuando in modo analitico gli obiettivi del 2017 sia nel campo della Ricerca che della Didattica. E' importante sottolineare che i Piani sono stati redatti in piena collaborazione tra Vertice dell'Ateneo, a garanzia della congruenza con le linee strategiche di UNITN, e organi deliberanti dei Dipartimenti chiamati a definire gli interventi programmati e ad impegnarsi nel raggiungimento degli obiettivi concordati e fatti propri dai Dipartimenti stessi.

Nella Valutazione della Performance del 2017 sarà ancora più evidente il grado di efficacia raggiunto dall'Ateneo poiché ciascun risultato potrà essere meglio valutato attraverso l'interazione tra l'attività dei Dipartimenti e dei Centri e quella del PTA, gestita attraverso il Piano degli obiettivi. L'Ateneo vanta delle ottime performance sia nel campo della Ricerca, con l'ottenimento di considerevoli somme attraverso finanziamento esterni anche su Bandi Europei, sia nella Didattica, come mostrano la capacità di attrazione di studenti provenienti da fuori regione ed i risultati in termini di collocamento dei laureati sul mercato del lavoro.

Il Ciclo delle Performance si avvale di una attenta mappatura dei processi che mette in luce con chiarezza quali sono le fasi e gli attori nei processi di produzione dei prodotti formativi, della Ricerca e dei servizi erogati agli stakeholders interni ed esterni.

Nell'attività di monitoraggio ci si avvale di una strutturazione che parte dall'Obiettivo strategico, passa per il Piano Operativo ed arriva all'Obiettivo operativo. Per ciascun Obiettivo operativo vengono identificate una o più Azioni ciascuna delle quali viene rappresentata da uno specifico indicatore al quale si fa riferimento nella individuazione del Target. Se la sequenza appare ineccepibile dal punto di vista metodologico non si può non rilevare la prevalenza di Target non misurabili, se non per i tempi di realizzazione. Si auspica pertanto uno sforzo maggiore di individuazione di Indicatori quantitativi con Target misurabili.

Il Ciclo delle Performance, come descritto precedentemente, è orientato a favorire la valutazione finale attraverso una scansione ex ante dei gradi di raggiungimento degli obiettivi, diretta a garantire la trasparenza e la correttezza della valutazione stessa; tuttavia si deve riscontrare che l'attenzione maggiore è rivolta ai Dirigenti, la cui responsabilità coincide con quella dell'attività della Direzione alla quale sono preposti. Già



Nucleo di Valutazione

quando si passa agli EP e alle Posizioni Organizzative è meno incisiva la descrizione del processo di valutazione. Per il personale al quale non è attribuita responsabilità organizzativa, nella fase di contrattazione, è stato concordato di procedere alla misurazione della performance individuale su base biennale. Ad essa si accompagna comunque una valutazione su base annuale, attuata attraverso un colloquio per coloro che nella valutazione precedente hanno ottenuto risultati non sufficienti o sufficienti. Tuttavia potrebbe favorire il miglioramento del clima organizzativo, una valutazione sistematica delle performance del lavoratore da parte del suo superiore gerarchico per valorizzarne il contributo nel perseguimento degli obiettivi della struttura.

Il sistema di Pianificazione e il connesso Ciclo delle Performance rappresentano i pilastri del Controllo di Gestione basato sui principi della ricerca operativa e quindi sulla attivazione della autoregolazione dei sistemi, sulla responsabilità organizzativa (delle strutture e dei gruppi), sulla motivazione e il coinvolgimento di tutti i componenti l'organizzazione attraverso i meccanismi valutativi. Gli stessi documenti, preparati dall'Amministrazione per il monitoraggio in itinere dell'attività di perseguimento degli obiettivi, sembrano orientati a dare chiarezza circa il mantenimento o meno degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, in presenza di circostanze endogene ed esogene che ne rendano difficile o addirittura impossibile il raggiungimento. L'ottica sembra quella della cura del sistema di valutazione per garantirne chiarezza e trasparenza. Più volte il Nucleo di valutazione ha insistito sull'importanza del monitoraggio in itinere come strumento per individuare tempestivamente gli scostamenti tra obiettivi e risultati in corso di formazione, ricercarne le cause e sviluppare gli interventi correttivi per riportare l'azione verso gli obiettivi medesimi. La valorizzazione di una tale attività mette in giusta luce l'importanza del Controllo di Gestione così come indicato dal D.Lgs. 150/2009, strumento manageriale in grado di promuovere l'efficacia e l'efficienza nell'attività delle amministrazioni pubbliche. Il Nucleo ha più volte invitato ad indirizzare la valutazione di coloro che hanno responsabilità organizzative sulla evidenziazione degli interventi correttivi e quindi sulla capacità di raggiungere gli obiettivi superando le condizioni avverse.

L'orientamento dell'Ateneo a privilegiare l'aspetto della valutazione nell'ambito dello sviluppo del Ciclo delle Performance non pone però tutte le strutture sullo stesso piano: rimane piuttosto sfuocata la valutazione del PTA che è incardinato nei Dipartimenti e nei Centri, anche se si riscontra un punteggio mediamente maggiore di quello che è assegnato agli appartenenti alle strutture centrali.

Una particolare attenzione viene riservata alla rilevazione sul benessere organizzativo curata dal delegato del Rettore prof. Franco Fraccaroli docente di Psicologia del Lavoro. Le analisi vengono fatte con frequenza e collegate alle azioni dirette a migliorare il clima lavorativo e a ridurre lo stress. Vengono quindi valutati gli effetti, di tali azioni, al fine di mettere in luce il loro grado di efficacia. Si deve tuttavia rilevare che rimangono alcuni punti deboli in relazione all'equità dell'amministrazione (area C), agli sviluppi di carriera (area D) al contesto di lavoro (area G) e al funzionamento del sistema (area N). I valori non sono diversi da quelli che si rilevano in altri Atenei, ma non per questo vanno sottovalutati.

Per quanto riguarda il livello di condivisione del Piano con il Nucleo di Valutazione sottolineiamo che il documento ci è stato presentato in bozza onde ottenere osservazioni e suggerimenti per migliorarne l'efficacia e la chiarezza. Le indicazioni del NdV sono state per lo più accolte ed il dialogo in corso d'esercizio è continuo, realizzato attraverso la lettura dei documenti di monitoraggio e soprattutto attraverso le audizioni del Direttore Generale e dei Dirigenti, dirette a mettere in luce sia il grado di coinvolgimento dei responsabili nel Ciclo delle Performance, sia a evidenziare eventuali problemi specifici relativi ad attività e obiettivi.

L'Ateneo di Trento non è tra quelli che hanno ricevuto il feedback dall'ANVUR tuttavia abbiamo consultato l'area riservata e abbiamo partecipato alla riunione dedicata al tema il 1 marzo 2017.



Nucleo di Valutazione

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

La relazione sulla Performance, della quale abbiamo avuto un'anticipazione in questi giorni, si differenzia da quella degli anni precedenti perché fornisce un'ampia visione integrata dei risultati raggiunti dall'Ateneo, facendo un elenco preciso dei risultati lusinghieri ottenuti nel campo del finanziamento alla ricerca, soffermandosi sulla attività di attivazione dei nuovi corsi di studio, approfondendo il grado di realizzazione del piano dell'edilizia con i conseguenti effetti migliorativi in termini di fruibilità delle strutture. Uno spazio importante è stato dedicato all'attività di assicurazione della qualità, con le iniziative prodotte a vantaggio sia degli organi responsabili dell'assicurazione della qualità, sia dell'intero personale docente e PTA.

L'autovalutazione delle performance individuali e di quelle legate all'art. 11 del C.C.I. viene gestita attraverso un apposito software gestionale all'interno del quale si inserisce la validazione da parte del coordinatore organizzativo. L'alimentazione del software è tempestiva e i dati sono affidabili.

Le schede che documentano l'attività di monitoraggio 2016 evidenziano 12 modifiche di target per mutamenti del contesto esogeni ed endogeni su un totale di 43 target totali assegnati ai dirigenti. Se si considera sia il numero che la qualità delle modifiche apportate, si può ritenere che non ci sono stati mutamenti rilevanti tali da modificare significativamente il Piano degli obiettivi 2016-18.

Gli obiettivi strategici, essendo di medio periodo, comportano obiettivi operativi che si ripetono in più esercizi e quindi si ritrovano nel Piano 2017-2019 così come nel Piano 2016-2018. Nel piano più recente è stata però introdotta una parte consistente di obiettivi operativi nuovi rispetto a quelli individuati nel Piano dell'anno precedente.

Ogni Direzione ha un proprio Budget che vien poi confrontato con le risorse consumate al termine dell'esercizio. Il budget è collegato agli obiettivi assegnati alla Direzione.

Nel corso dell'esercizio viene effettuato un monitoraggio sistematico delle risorse consumate in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi delle direzioni. La Direzione Pianificazione Amministrazione Finanza segue anche il monitoraggio dell'utilizzo del budget da parte dei Dipartimenti e dei Centri, sollecitando una gestione consapevole finalizzata alla realizzazione degli obiettivi delle strutture decentrate.

Il Nucleo di valutazione ha ricevuto in audizione i Dirigenti (dott.ssa Elisabetta Endrici, dott. Andrea Mongera, dott. Mario De Paoli, dott. Paolo Zanei, dott. Rinaldo Maffei e Avv. Fiorenzo Tomaselli) per accertare le modalità di svolgimento del Ciclo delle Performance.

Si è potuto constatare che la fissazione degli obiettivi operativi vede una ottima partecipazione dei dirigenti. Questa avviene sia sotto forma di dialogo di ogni singolo Dirigente con la direzione generale, sia attraverso l'interazione tra i dirigenti nella gestione dei processi che interessano trasversalmente le diverse direzioni.

Durante l'audizione si è approfondito il metodo di svolgimento del monitoraggio in corso d'esercizio. E' emerso l'ampio ricorso a informazioni di carattere qualitativo utilizzate a fianco dei dati contabili, per valutare eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, ricercando le cause e procedendo agli interventi correttivi.

E' emerso inoltre che il ciclo delle Performance va ben oltre alla funzione di supporto delle Performance del PTA, sostenendo tutti i processi di produzione dei servizi per la didattica e per la ricerca.

Il Nucleo suggerisce la costituzione di una vera e propria funzione con compiti di gestione del sistema informativo, che metta a sistema tutte le informazioni fin qui utilizzate, verificando se esistano ancora delle aree non presidiate adeguatamente e cercando di eliminare le sovrapposizioni.

Il Direttore Generale, ricevuto in audizione dopo l'incontro con i dirigenti, ha dichiarato che sta procedendo alla costituzione di un Ufficio Gestione Patrimonio Informativo come indicato nel documento "Organizzazione della Struttura tecnico-amministrativa" (Allegato 3a).

L'attività di valutazione e autovalutazione delle Direzioni si avvale di un apposito software alimentato periodicamente dai responsabili che dal diretto superiore gerarchico.



Nucleo di Valutazione

Il Nucleo di valutazione suggerisce di procedere all'aggiornamento con una scansione mensile e di descrivere in modo più ampio gli interventi messi in atto dai responsabili per riposizionare l'attività direzionale verso gli obiettivi programmati.

Il Nucleo ha accertato che la valutazione finale avviene attraverso un dialogo tra responsabili e superiore gerarchico che poggia sulle evidenze emerse attraverso il Software di monitoraggio.

Tutti i dirigenti hanno dichiarato di essere soddisfatti delle procedure adottate per la valutazione delle performance.

3. In vista dei cicli successivi

Allegato 3a) Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma) e delle strutture di didattica e ricerca .
Allegato 3a) distribuzione del budget per ogni Centro di responsabilità/costo.

Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance.

Le linee guida della Performance redatte dall'ANVUR sono orientate a facilitare la rendicontazione delle attività svolte dai Nuclei di Valutazione e l'evidenziazione, sempre da parte di tali Organi, delle criticità riscontrate nelle analisi effettuate. La produzione di informazioni che ne deriva è utile per dare un quadro dell'Ateneo e per mettere in luce, attraverso una opportuna attività di sintesi, lo stadio evolutivo del sistema universitario nel suo complesso.

Tutto ciò rappresenta una parte significativa dell'attività dei Nuclei che assorbe molto tempo, ma che rischia di non produrre effetti migliorativi nella gestione degli Atenei. Riteniamo che sia invece molto utile intervenire nei processi di definizione dell'offerta formativa e di promozione dell'attività di ricerca e della terza missione, mettendo in luce in anticipo le criticità, sottolineando i punti di debolezza e dando dei suggerimenti utili per arrivare a risultati migliori, proprio perché la valutazione interna è in grado di mettere in luce ciò che i soggetti direttamente coinvolti spesso non percepiscono o sottovalutano. In conclusione anziché spostare il baricentro sulla valutazione ex post riteniamo più importante dedicare tempo ed energie alla valutazione ex ante. Possiamo vantare esperienze positive in questo senso sia nel processo di definizione del Piano Integrato sia nella formulazione delle SUA – CdS dell'anno accademico 2017-2018. Le visite fatte a tutti i Dipartimenti e ai Centri hanno consentito al Nucleo di conoscere molto meglio i punti di forza e i punti di debolezza di tali strutture, e nel contempo hanno stimolato nei responsabili della didattica e della ricerca una visione più critica e orientata al miglioramento delle attività e delle modalità di presentazione delle schede.