



Relazione Annuale 2016

Seconda sezione: Valutazione della performance

Sono stati considerati i seguenti documenti di riferimento:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2015, approvato nel Senato Accademico del 21 aprile 2015 e nel CdA del 22 aprile 2015 e integrato nel Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione del 24 giugno 2015 -Aggiornato al D.D.G. 576 del 29.09.2015;
- Piani integrati di Ateneo 2016-2018 e 2017-2019 e relativi allegati approvati rispettivamente SA e CdA del 16 dicembre 2015 – aggiornato il 17 febbraio 2016 S.A. e CdA del 31 gennaio 2017;
- Feedback al Piano Integrato 2016-2018 da parte di ANVUR di gennaio 2017;
- Indagine sul benessere organizzativo del personale dipendente. Relazione illustrativa del NDV-OIV/OIV. Indagine del 2017 sull'anno 2016, 25 maggio 2017

1. Ricontri sulla gestione del ciclo di performance

a. In generale, stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR

L'Ateneo di Teramo ha iniziato ma non completato l'integrazione sistemica richiesta.

Sicuramente, come punti di forza evidenziati nel Feedback, ha:

- 1) effettuato un collegamento con il Piano strategico 2016-2018 per la gestione integrata del Ciclo della Performance del 2015, a partire dal triennio 2016-2018, è stato predisposto ed approvato il Piano Integrato di Ateneo;
- 2) iniziato ad associare gli obiettivi strategici con i capitoli di bilancio;
- 3) avviato un sistema di *performance budgeting* sia pure embrionale;
- 4) individuato un numero non eccessivo di obiettivi da assegnare alle strutture.

Peraltro come aree di miglioramento verso l'integrazione si evidenziano:

- 1) l'integrazione del ciclo delle performances con anticorruzione e trasparenza ancora da sistemare (il NuVa-OIV auspica che ciò sia percorribile anche identificando una figura più idonea a ricoprire tale incarico);
- 2) lo sviluppo della performance organizzativa;
- 3) "una riconduzione e non una coincidenza degli obiettivi strategici con gli obiettivi della Direttrice generale".

Le ultime disposizioni ANVUR promuovono l'integrazione delle pianificazioni a livello di coerenza del calendario con cui si debbono sviluppare i due processi (la pianificazione della performance e quella economico-finanziaria). Sta all'Ateneo lavorare: per l'allineamento temporale e il coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte; per la predisposizione di un sistema informativo ed informatico che faccia funzionare i processi e la reportistica. Il Piano Integrato dovrebbe essere considerato da tutti non come un mero adempimento del vertice bensì come documento che contiene e descrive chiaramente le linee di attività che l'Ateneo intende realizzare. La partecipazione alla costruzione del piano è un elemento da perfezionare, il NuVa-OIV suggerisce che il Piano Integrato sia pubblicato in forma molto sintetica sul sito web dell'Ateneo e si chiedi a tutti gli attori (interni ed esterni) indicazioni e suggerimenti prima dell'approvazione. In particolare il NuVa auspica un suo maggior coinvolgimento nella fase di individuazione degli obiettivi e degli indicatori che rappresentano gli elementi essenziali del piano integrato.



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO – O.I.V.

b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili)

Con D.D. n. 557 del 5/12/2013 e con D.D. n. 386 21/08/2014 e con D.D. n. 659 del 28 ottobre 2015, la Direttrice Generale aveva varato e più volte rimaneggiato la struttura organizzativa ed anche fissato tra i suoi obiettivi del 2015 quello della mappatura dei processi che è regolarmente avvenuta consentendo una maggiore razionalizzazione delle attività. Il metodo di mappatura dei processi, definito SIPOC (Suppliers Input Process Output Customers) utilizza gli elementi base del diagramma di flusso per rendere evidente soggetti coinvolti e attività correlate. I processi, corredati da una carta di identità che ne descrive i contenuti, viene validata dal Direttore Generale e pubblicata nella intranet di Ateneo a disposizione di tutti gli utenti interni.

Il NuVa-OIV, ha apprezzato lo sforzo di mappatura dei principali processi ma osserva, come elementi di criticità dei cambiamenti organizzativi, l'eccessivo turnover del personale tra le diverse unità organizzative, fra l'altro in assenza di un periodo di formazione delle unità trasferite e, in alcuni casi, il sottodimensionamento di alcune aree.

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

L'area di miglioramento "assenza di schede dove vengano riportati gli obiettivi assegnati struttura per struttura" (Feedback ANVUR), è stata in parte perseguita.

Le Facoltà (nell'Università di Teramo corrispondenti alle strutture dipartimentali secondo la legge 240/2010) non sono state coinvolte fattivamente nella definizione del Piano Integrato, soprattutto come declinazione degli obiettivi strategici d'Ateneo in obiettivi operativi della struttura, tuttavia come indicato nel Piano Integrato "gli obiettivi operativi che durante l'anno 2016 concorreranno al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo per il triennio 2016-2018 sono stati definiti per la Direttrice Generale, le Aree dell'Amministrazione centrale e i loro Uffici, i Servizi di staff della Direzione Generale e per le strutture decentrate, così come riportato negli allegati al presente Piano della performance. Tali obiettivi mirano a valorizzare la capacità progettuale dei Responsabili delle strutture amministrative nell'ambito di percorso di miglioramento continuo del supporto alle attività core dell'Ateneo".

Tuttavia, il NuVa-OIV rileva che ancora non sono stati formalizzati i processi di programmazione annuale delle singole Facoltà, in particolare la contrattazione di obiettivi e risorse rispetto all'amministrazione centrale. Ciò si aggancia anche alle aree di miglioramento indicate nel Feedback dell'ANVUR:

"assenza di schede dove vengano riportati gli obiettivi assegnati struttura per struttura";

"assenza di un sistema di pesatura degli obiettivi per la valutazione delle singole strutture" che ancora mancano.

d. 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.)

Si è consolidata la prassi di considerare una griglia contenente: *obiettivi strategici* (collegamento col Piano Strategico 2016-2018); *budget 2016* (è stato inserito per la prima volta il riferimento ai codici dei capitoli della COEP e in qualche caso della COAN); *struttura amministrativa* (indicazione dell'unità organizzativa responsabile degli obiettivi strategici); *obiettivi operativi 2016* (declinazione annuale e concreta degli obiettivi strategici); *indicatori* (modalità di calcolo dell'obiettivo operativo); *dimensione* (caratteristica prevalente degli obiettivi individuati; le 6 dimensioni classificate sono: sostenibilità, trasparenza, qualità, efficacia, efficienza); *target* (l'intervallo di



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO – O.I.V.

valori dove dovrebbe posizionarsi l'indicatore); *outcome* (l'indicazione della ricaduta esterna dell'obiettivo strategico).

In tale ambito il NuVa-OIV fa osservare che le aree di miglioramento indicate nel Feedback dell'ANVUR sono molto pertinenti ed ancora non del tutto realizzate. In particolare:

"la misurazione di ogni obiettivo mediante un unico indicatore mostra margini di perfezionamento";

"obiettivi non sempre sfidanti, e spesso ricondotti al completamento di attività";

"target non sempre di immediata misurabilità".

Si rende necessario lavorare in tal senso e il NuVa sollecita, come ha fatto nel passato, di identificare obiettivi strategici importanti non coincidenti con l'attività istituzionale.

e. 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)

Il Feedback dell'ANVUR considera quale *best practice* la "buona elaborazione di un Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) con riferimento alle metodologie di misurazione e valutazione della performance individuale, ci corrispondono schede differenziate per categorie di personale".

Il NuVa-OIV è chiaramente d'accordo visto che l'impianto del SMVP è stato condiviso e promosso in collaborazione.

Emergono però criticità applicative: l'assegnazione e la non contrattazione degli obiettivi al personale EP, determina una non adeguata differenziazione dei giudizi sul grado di raggiungimento degli obiettivi; gli obiettivi (come indicato al punto e.) dovrebbero essere maggiormente sfidanti purché valutati mediante l'uso di indicatori appropriati e supportati dalla disponibilità di adeguate risorse.

il sistema di misurazione e valutazione del Direttore Generale è stato applicato per la verifica del conseguimento degli obiettivi assegnati alla Direttrice Generale e dei suoi comportamenti organizzativo-manageriali negli anni 2015 e 2016. Si sta andando così a regime, il NuVa-OIV auspica la fissazione di una tempistica interna per l'applicazione del Sistema.

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

Un numero troppo elevato di indicatori è ancora del tipo "fatto/non fatto". Non tutti gli indicatori sono di facile misurabilità e monitoraggio.

Oltre alle osservazione/aree di miglioramento già commentate al punto d., il NuVa-OIV osserva che, in presenza di un sistema di obiettivi strategici, obiettivi operativi, indicatori e relativi target, risulta di fondamentale importanza disporre di un sistema informativo che consenta la rilevazione, il monitoraggio e la gestione delle informazioni necessarie alla valutazione, come d'altronde indicato nel Feedback dell'ANVUR "assenza di riferimenti a un sistema informativo di supporto".

g. 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)

A partire dal 2013, l'indagine sul livello di benessere organizzativo è stata realizzata ogni anno nell'Università di Teramo, sotto la gestione del NuVa-OIV, che ha deciso di continuare a gestire il processo pur non essendo più obbligato a farlo.



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO – O.I.V.

Piuttosto critici sono stati i risultati del rilevamento relativi all'anno 2016. Il livello di partecipazione di tutte le categorie di personale dipendente è molto basso; il rilievo è ancora più preoccupante se si considera il peggioramento dello stato di benessere rispetto alla rilevazione precedente, inoltre, per quasi tutti i gruppi di domande, si è registrato un forte incremento della voce "nessuna risposta". È da sottolineare, infine, in linea con la rilevazione dello scorso anno, come un campione ridotto possa dar luogo ad un'interpretazione distorta dei dati, considerando che la maggior parte delle risposte negative potrebbero provenire da unità di personale che, per motivi diversi, non è soddisfatto dei propri risultati mentre, al contrario, coloro che sono soddisfatti potrebbero ritenere superfluo partecipare all'indagine.

h. Livello di condivisione del Piano con il NuVa ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione)

Il NuVa non è stato direttamente coinvolto nella costruzione del documento, per il quale non è gli stato mai chiesto un parere formale da parte dell'Ateneo; tuttavia, ha fornito in diverse occasioni indicazioni di carattere puramente metodologico. Il NuVa-OIV ritiene che tale aspetto sia migliorabile e rinnova l'auspicio che ci sia una condivisione anche nella stessa fase di costruzione del documento.

i. 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)

Il Feedback ANVUR sul Piano integrato 2016-2018, pervenuto il 16 febbraio 2017, ha prodotto un buon effetto nella pianificazione 2017-2019, come già illustrato nei punti precedenti. Sono state recepite, infatti, le segnalazioni, in particolare quelle relative all'integrazione con anticorruzione e trasparenza e allo sviluppo della performance organizzativa. Le restanti aree di miglioramento segnalate da ANVUR, anche per ragioni strettamente legate alla tempistica di approvazione del Piano, saranno probabilmente inserite successivamente.

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

a. Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18

La valutazione di ciascun obiettivo – inteso come grado di raggiungimento – è il risultato che emerge da ciascun indicatore commisurato al proprio target (associato all'obiettivo oggetto di valutazione). Viste le criticità emerse a proposito di indicatori e target (punto d.) si auspica un miglioramento.

Il sistema di valutazione e misurazione della performance organizzativa dell'anno 2016 prevede una scheda simile a quella delle performance individuali, più sintetico: Area Strategica, Tipo di misura, Indicatore, Dati di riferimento, Informazioni utili dall'indicatore.

Il NuVa-OIV ritiene che nonostante lo sforzo d'integrazione ci siano situazioni di sovrapposizione. Infine, un'ulteriore criticità è ravvisabile nella non valutazione degli obiettivi in termini di congruità rispetto ai soggetti cui sono stati assegnati e rispetto all'efficacia e coerenza organizzativa.

b. Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici (disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti, ecc.)

I dati, ovvero i valori di riferimento per ciascun indicatore, utilizzati ai fini della valutazione degli obiettivi sono stati forniti in modo tempestivo e da fonti affidabili certificate (ANS, U-Gov didattica, U-Gov contabilità, ecc.).



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO – O.I.V.

Molti dati sono forniti dai soggetti responsabili dei singoli uffici e non riscontrabili attraverso una fonte certificata.

c. Presenza di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target

Non si sono riscontrati mutati elementi di contesto rispetto al momento in cui è stato redatto il Piano 2016-18.

d. Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente, distinguendo quelli rinvenibili nel Piano 2017-19 da quelli eventualmente non considerati

Nel Piano 2017-2019 sono state approfondite le tematiche relative alla politica della qualità, alla trasparenza e all'anticorruzione.

Il NuVa-OIV ritiene che, nonostante gli indici dei Piani Integrati sia sufficientemente omogenea, la loro lettura comparata non consente di formulare delle considerazioni sui risultati di performance conseguiti nell'anno precedente. Si suggerisce di snellire i documenti, accompagnandoli, là dove possibile, da rappresentazioni grafiche.

e. Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance;

Nonostante il richiamato punto di forza (al sub a.): "associazione di obiettivi strategici e capitoli di bilancio" come momento d'integrazione, il NuVa-OIV ritiene che i risultati presenti nel ridondante bilancio consuntivo non siano di facile lettura in termini di performance. Il NuVa-OIV si è sempre reso disponibile a sostenere gli uffici competenti sulla migliore applicazione della nuova informativa contabile anche al fine di collegare i risultati economico-finanziari a quelli delle performance.

f. Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili).

Non sono stati evidenziati momenti formalizzati di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative, fatta eccezione dell'indagine sul benessere organizzativo.

3. In vista dei cicli successivi

a. Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO – O.I.V.

i. delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma);

Si veda l'all. 1.

ii. delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS, ecc.);

Si veda l'all. 2.

iii. della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo).

Non sono stati costruiti criteri per l'assegnazione delle risorse ai centri di responsabilità. Nella maggior parte dei casi le risorse sono assegnate su presentazione di progetti da parte delle diverse aree; alle Facoltà è garantita un'assegnazione forfettaria per il funzionamento corrente.

b. 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.

Il NuVa-OIV suggerisce di: non discostarsi troppo dalle Linee Guida già operanti, introducendone di nuove in corso d'opera (principio di continuità ed omogeneità); continuare nell'opera di allineamento temporale (anche logica e razionale) tra le scadenze relative ai vari adempimenti.