

Verso il Piano Integrato

*Analisi delle Relazioni dei Nuclei di Valutazione delle
Università pubbliche italiane sul funzionamento complessivo
del ciclo di gestione della performance del 2014*

Giornate di incontri con i Nuclei-OIV

Roma, 18-21 gennaio 2016

Sommario

1. Finalità e metodo
2. L'attività dei Nuclei nella loro funzione di OIV
3. Il funzionamento complessivo del ciclo di gestione della performance
4. Le criticità rilevate dai Nuclei
5. Riscontri alle Linee Guida ANVUR

1. Finalità e metodo

Perché un'analisi sulle Relazioni

L'ANVUR nel 2015 ha chiesto ai Nuclei di rendicontare liberamente le attività svolte nel 2014 in qualità di OIV

Obiettivo	conoscere il modo di lavorare dei Nuclei e dividerlo
	raccogliere informazioni utili per fasi successive di valutazione
	porre le basi per una collaborazione sistemica

Caratteristiche dell'oggetto di studio

Le relazioni dei nuclei sono testi non uniformi per struttura, per dimensione e per stile

Differenze

modelli utilizzati

formazione professionale

sensibilità a specifiche problematiche

esperienza e cultura valutativa

Lo strumento d'analisi

	Punto d'attenzione	Elementi significativi	Chiarimenti successivi
Gestione del ciclo rilevata dal Nucleo-OIV	Definizione degli obiettivi	...	???
	Integrazione con altri documenti di programmazione		
	Riferimenti a Trasparenza e Anticorruzione		
	Monitoraggio e sistema informativo		
	Comunicazione e utilizzo dei risultati		
Attività del Nucleo-OIV	Attività di verifica dei NdV-OIV		
	Criticità		
	Riferimenti a LG ANVUR		

Il metodo

Una tecnica mista per l'analisi dei testi

Fasi

Lettura individuale e selezione delle informazioni interessanti

Lettura orizzontale e definizione delle categorie descrittive

Controllo collettivo dell'attribuzione dei codici

La logica circolare sottesa prevede aggiustamenti e riarticolazioni che agevolano una migliore conoscenza

2. I Nuclei nella funzione di OIV

Le attività previste dalla norma

Le funzioni dell'OIV sono descritte nell'art.14, c. 4, del d.lgs. 150/09 e *dunque* la Relazione si concentra su temi quali:

- a) informazioni generali sul sistema di gestione della performance
- b) eventuali criticità riscontrate
- c) elementi utili per la validazione della Relazione sulla performance
- d) fattori che dimostrino la correttezza metodologica nell'esercizio di valutazione svolto all'interno dell'ateneo
- e) evidenze su cui proporre la valutazione dei dirigenti di vertice
- f) riscontri sulla corretta applicazione delle Linee Guida
- g) riferimenti all'assolvimento degli obblighi di trasparenza (ora ANAC)
- h) riferimenti a buone pratiche su pari opportunità

Come i Nuclei le hanno relazionate

Codice descrittivo	Nota esplicativa	n	%
Riferimenti minimi o sommari	<i>Cenni semplici o parziali che non forniscono un quadro esaustivo del lavoro svolto dal Nucleo</i>	25	38,5
Elenco adempimentale	<i>Mera elencazione delle attività senza riflessioni analitiche</i>	16	24,5
Approfondimenti trasversali	<i>Argomentazioni trasversali in cui il Nucleo descrive e analizza quanto realizzato</i>	12	18,5
Indice/Report analitico	<i>Rendiconto puntuale corredato da riflessioni analitiche sulle attività svolte</i>	12	18,5
TOTALE		65	100,0

Riferimenti minimi o sommari (25 casi)



Breve descrizione di alcune attività svolte (talvolta una sola)



Accenni a difficoltà strutturali che hanno impedito di svolgere correttamente e/o pienamente il ruolo di OIV

Elenco adempimentale (16 casi)





Semplice resoconto su quanto svolto




Elenchi talvolta corredati da citazioni di leggi e delibere


Approfondimenti trasversali (12 casi)

 Interventi messi in atto argomentati di volta in volta in funzione dell'argomento trattato (no paragrafo dedicato)

 Atteggiamento proattivo, alle volte corredato da suggerimenti

Indice/Report analitico (12 casi)

 Elencazione di azioni arricchito sistematicamente con riflessioni critiche e costruttive (paragrafo dedicato)

 Approccio che non si limita a descrivere evidenze già riscontrabili nella documentazione pubblicata

Spunti dalle relazioni

«Occorre individuare gli indicatori di performance organizzativa e individuale; i relativi target, le modalità di rilevazione e misurazione e quelle di attribuzione dei premi»

«[Il Nucleo suggerisce] lo sviluppo di sistemi di reporting continuo a servizio degli organi decisionali di vertice»

«[Il Nucleo] esprime l'auspicio che il SMVP venga aggiornato dall'Ateneo secondo le indicazioni definite dall'ANVUR nelle nuove Linee guida»

«Nel 2014 il collegamento di obiettivi individuali e organizzativi non è stato sempre evidente, e disallineato sul piano della tempistica»

«Il Piano si connota per ridondanza descrittiva che si riflette sulla SWOT Analysis, rendendone opachi i risultati»

3. Il funzionamento complessivo del ciclo di gestione della performance

I Punti di Attenzione

Funzionamento complessivo
del ciclo di gestione della performance

A

Integrazione
con strategia
e bilancio

B

Riferimenti a
Trasparenza e
Prevenzione
alla
Corruzione

C

Definizione
degli obiettivi

D

Monitoraggio
e sistema
informativo

E

Utilizzo dei
risultati

A. Integrazione con strategia e bilancio

Codice descrittivo	Nota esplicativa	n	%
Semplici menzioni	<i>Accenni privi di approfondimenti</i>	14	21,5
Riuscita	<i>Argomentazioni generiche o parzialmente approfondite che affermano l'avvenuta integrazione</i>	10	15,4
Migliorabile	<i>Esposizione di difficoltà più o meno approfondite, talvolta corredate da proposte di miglioramento</i>	20	30,8
Nessun riferimento		21	32,3
TOTALE		65	100,0

Codice descrittivo	Finanziaria	Strategica	Entrambe	TOTALE
Semplici Menzioni	5	5	4	14
Riuscita	10			10
Migliorabile	8	3	9	20

Semplici menzioni (14 casi)

- Meri auspici
- Affermazioni isolate all'interno della Relazione
- Tentativi (falliti) di sensibilizzare l'amministrazione

Riuscita (10 casi)

- Dichiarazioni apodittiche
- Affermazioni argomentate con dettagli esplicativi

Migliorabile (20 casi)

- Evidenze di criticità rilevate e impliciti margini di miglioramento
- Proposte esplicite per una più completa integrazione

Stralci dalle relazioni

Semplici menzioni

«È bene inseguire l'opportunità di una maggiore integrazione tra ciclo del bilancio e ciclo della performance»

«La programmazione triennale, sebbene non abbia fatto alcun riferimento ad una auspicata integrazione del ciclo della performance, ha [...]»

«Il Nucleo ha sempre raccomandato una sistematica integrazione con i documenti di natura economico-finanziaria e di bilancio»

Riuscita

«Il ciclo della performance risulta integrato al processo di programmazione economico-finanziaria»

«La coerenza tra gli obiettivi e la programmazione economico-finanziaria è stata realizzata a partire dal Piano 2015-17»

«Nella fase di elaborazione del bilancio il Direttore Generale si confronta con i responsabili di ciascun servizio lavoro propedeutico alla stesura del Piano della performance, che garantisce il collegamento fra i due sistemi di programmazione»

Stralci dalle relazioni

Migliorabile

«Necessità di un documento strategico complessivo d'ateneo che definisca un quadro di riferimento per la programmazione della performance organizzativa nelle aree della formazione, della ricerca e del sistema amministrativo»

«Resta ancora da migliorare il collegamento tra il piano unificato e le risorse assegnate per il raggiungimento degli obiettivi che il Nucleo suggerisce di integrare attraverso il budget ripartito per missioni e programmi»

«[Bisogna] rendere più chiaro ed esplicito il processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie in relazione agli obiettivi»

«Il passaggio alla COEP non è ritenuto sufficiente se non associato a un sistema di contabilità analitica, “in quanto la COEP di fatto privilegia una programmazione di carattere autorizzatorio che non si presta a sostanziare processi di responsabilizzazione nell'utilizzo delle risorse»

Stralci dalle relazioni

Riferimenti al processo di Assicurazione della Qualità (AVA)

«[Il Nucleo auspica] l'integrazione della valutazione della performance nel sistema di Assicurazione della Qualità di ateneo»




«[L'ateneo] ha stabilito il legame tra piano della performance, sistema AVA e certificazione di qualità secondo le norme UNI EN ISO 9001-2008»

«È necessario individuare e instaurare una corretta catena di coerenza strategica e operativa tra gli attori coinvolti nel processo a cura del PQA [e il] gruppo di lavoro dedicato alla performance amministrativa»


B. Riferimenti a Trasparenza e Anticorruzione

Codice descrittivo	Nota esplicativa	n	%
Semplici menzioni	<i>Accenni privi di approfondimenti</i>	21	32,3
Descrittivi e adempimmentali	<i>Argomentazioni generiche o parzialmente approfondite che affermano l'avvenuta integrazione</i>	11	16,9
Espliciti sull'integrazione	<i>Esposizione di difficoltà più o meno approfondite, talvolta corredate da proposte di miglioramento</i>	20	30,8
<i>Nessun riferimento</i>		13	20,0
TOTALE		65	100,0



Semplici menzioni (21 casi)

-  Cenni ad adempimenti del Nucleo o dell'ateneo
-  Attestazioni sugli obblighi di trasparenza in allegato
-  Affermazioni generiche

Descrittivi e adempimmentali (11 casi)

-  Elenchi di adempimenti, prevalentemente sulla Trasparenza (secondo il modello CIVIT)

Espliciti sull'integrazione (20 casi)

-  Semplici asserzioni sull'integrazione
-  Argomentazioni corredate da ragionamenti e/o informazioni

Stralci dalle relazioni

Semplici menzioni

«La formazione del personale sui temi dell'anticorruzione è stata completata»

«Il funzionamento dei sistemi informativi a supporto dell'attuazione del programma per la trasparenza è 'parzialmente applicato'»

Espliciti sull'integrazione - asserzioni

«Il nuovo approccio integrato riguarderà trasparenza e anticorruzione»

«Il Piano prevede obiettivi di trasparenza e anticorruzione declinati per struttura organizzativa»

«[Nel Piano 2014] venivano riportate e declinate in termini di obiettivi strategici e operativi le misure previste nel Programma della trasparenza e nel Piano anticorruzione»

«Un livello di integrazione con il ciclo della performance è espresso dalla presenza nel piano della performance 2015 di specifici obiettivi individuali da perseguire anche nella logica dell'anticorruzione e della trasparenza»

Stralci dalle relazioni

Espliciti sull'integrazione – argomentazioni e informazioni

«Il Nucleo ha effettuato un monitoraggio di dettaglio delle informazioni pubblicate [...]. È stato istituito un audit centrale [...] con il compito di verificare la regolarità delle procedure a sensibile rischio di corruzione»

«A settembre 2014, validando la Relazione sulla performance 2013, il Nucleo aveva notato che non erano stati individuati obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione; il Piano della performance 2014-2016 ha introdotto un obiettivo connesso al rischio corruzione»

«Il Nucleo individua tra le aree di miglioramento, l'assegnazione, con riferimento a anticorruzione e trasparenza, di obiettivi riferiti ad azioni per il coinvolgimento degli stakeholder»

«Gli obiettivi, gli indicatori e i target sono stati presi in esame sotto i profili della trasparenza e dell'integrità prioritari, demandando alla definizione degli obiettivi per il 2015 la piena integrazione dei tre documenti»

«L'integrazione con il piano della trasparenza e quello anticorruzione è un percorso parzialmente iniziato, grazie all'inserimento, nel piano della performance, degli obiettivi contenuti negli altri due strumenti»

C. Modalità nel trattare la definizione degli obiettivi

Codice descrittivo	Nota esplicativa	n	%
Accennata	<i>Semplici cenni insufficienti per avere un quadro esaustivo</i>	14	21,6
Descrittiva	<i>L'argomento, anche se corredato da dettagli (responsabilità, tempi, ecc), è descritto senza una riflessione critica</i>	16	24,6
Analitica	<i>Il processo di definizione degli obiettivi è affrontato in maniera approfondita</i>	16	24,6
Nessun riferimento		19	29,2
TOTALE		65	100,0

Accennata (14 casi)



Cenni insufficienti a fornire un quadro esaustivo sulle modalità con cui gli Atenei definiscono gli obiettivi di performance



Cenni strettamente correlati con l'attività del Nucleo

Descrittiva (16 casi)



Semplice descrizione, talvolta sotto forma di elenco, degli obiettivi stabiliti dall'Ateneo

Analitica (16 casi)



Descrizione approfondita del processo di definizione degli obiettivi, talvolta arricchita da fattori critici e proposte di miglioramento

Stralci dalle relazioni

Accennata

«[Il Nucleo] auspica una valutazione più robusta e articolata degli indicatori per la misurazione della performance organizzativa»

«[Il Nucleo] ha esercitato regolare pressione per realizzare un efficace sistema di analisi, formazione ed esplicitazione degli obiettivi»

«[Il Nucleo] ha sempre posto al centro del confronto con l'Ateneo la ricerca della corrispondenza tra obiettivi assegnati all'area accademica e obiettivi assegnati alla struttura tecnico-amministrativa»

Descrittiva

«Gli obiettivi sono collegati con le missioni istituzionali e vengono definiti in stretta correlazione con il sistema di programmazione strategica e con le risorse finanziarie disponibili»

«la definizione degli obiettivi assegnati alla struttura tecnico-organizzativa individua le azioni di supporto funzionali al miglioramento dell'attività didattica, di ricerca e di servizio agli studenti»

Stralci dalle relazioni

Analitica

«Garantire un'aderenza sempre più stretta alle tempistiche interne previste nelle fasi del ciclo con quelle effettive, che risultano spesso dilatate nel tempo; [garantire] una corretta e precoce definizione degli obiettivi e una misurazione tempestiva dei risultati»

«Gli indicatori che figurano nel SMVP [è auspicabile che] siano specificamente correlati agli obiettivi per i quali sono stati definiti, e gli indicatori che figurano nel PP per gli obiettivi strategici siano arricchiti con qualche indice statistico in grado di misurare al meglio gli obiettivi stabiliti»

«[...] La performance organizzativa è valutata e misurata dalla somma delle performance individuali, e non sono stati individuati indicatori specifici se non quelli ai quali è legata la performance dei dirigenti; [...] sarebbe fortemente auspicabile l'introduzione di indicatori di outcome»

«Permane la difficoltà più volte riscontrata di difficile integrazione tra il sistema di definizione degli obiettivi strategici ed operativi ed il sistema di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti responsabili di Area»

D. Monitoraggio e sistemi informativi

Codice descrittivo	Nota esplicativa	n	%
Semplici menzioni	<i>Cenni acritici</i>	7	10,8
Appropriati	<i>Descrizione e approvazione più o meno esplicita</i>	13	20,0
Migliorabili	<i>Evidenze di elementi migliorabili</i>	22	33,8
Nessun riferimento		23	35,4
TOTALE		65	100,0

Codice Descrittivo	M	SI	M-F	M-SI	M-F-SI	TOTALE
Appropriati	3	2	1	4	3	13
Migliorabili	5	8	1	5	3	22

Stralci dalle relazioni

Semplici menzioni (7)

«[Il monitoraggio è svolto] formulando raccomandazioni di maggiore interazione fra i soggetti coinvolti»

«[L'ateneo gode di] sofisticati sistemi informativi a supporto dell'amministrazione [che affiancano] semplici metodi manuali»

Appropriati (13)

«L'amministrazione ha effettuato incontri periodici per monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi individuali, procedendo in alcuni casi all'aggiornamento e alla revisione degli stessi»

«La gestione contabile si avvale del sistema informatico U-GOV [...] che ha consentito un miglioramento nella gestione degli obiettivi e della valutazione»

«L'amministrazione si avvale di un sistema di controllo di gestione ormai collaudato da anni, che è riferito a tutte le strutture centrali di Ateneo ed è alimentato da applicativi in modalità automatica»

Stralci dalle relazioni

Migliorabili (22)

«Il monitoraggio è effettuato troppo spesso 'all'occorrenza'»

«Non è risultato chiaro quali modifiche siano state apportate all'esito del monitoraggio e in qual grado abbiano consentito di porre rimedio»

«Nel 2014 è risultato possibile utilizzare unicamente il sistema di contabilità finanziaria come strumento da cui rilevare dati sulle risorse eventualmente assegnate agli obiettivi strategici ed operativi»

«Il Nucleo ha sollecitato "un monitoraggio intermedio sugli indicatori di performance, che tuttavia non viene realizzato, nonostante l'ateneo sia dotato di adeguati sistemi informatici (data warehouse)»

«L'ateneo dispone di un sistema informativo integrato da cui poter attingere i dati necessari per il monitoraggio in itinere del ciclo della performance, ma non è in grado di implementarlo»

E. Utilizzo dei risultati

Codice descrittivo	Nota esplicativa	n	%
Argomentazioni non pertinenti	<i>Argomentazioni inappropriate sul tema dell'uso della valutazione</i>	5	7,7
Assente/carenza di elementi	<i>Mancato utilizzo dei risultati della performance da parte dell'ateneo o denuncia dell'impossibilità di venirne a conoscenza da parte del Nucleo</i>	3	4,6
Appropriato	<i>Descrizione di un corretto utilizzo dei risultati della valutazione della performance</i>	8	12,3
Migliorabile	<i>Utilizzo non completamente corretto o soddisfacente dei risultati da parte dell'ateneo, corredato da proposte di interventi migliorativi del Nucleo</i>	14	21,5
Nessun riferimento		35	53,8
TOTALE		65	100,0

Stralci dalle relazioni

Argomentazioni non pertinenti (5)

«L'ateneo ha preso atto delle segnalazioni effettuate dal Nucleo nella scorsa relazione e ha cercato di analizzare le zone di maggiore criticità»

«La premialità è strettamente correlata al sistema di misurazione ai cui esiti si conforma»

«[Il Nucleo] esprime l'auspicio che il SMVP venga aggiornato dall'Ateneo secondo le indicazioni definite dall'ANVUR nelle nuove Linee Guida»

Assente/carenza di elementi (3)

«In merito all'effettiva utilità della misurazione della performance ai fini di un progressivo miglioramento della gestione, l'OIV ad oggi non è in grado di esprimere un parere positivo»

«Il Nucleo si è riservato di pronunciarsi sulla misurabilità del ciclo della performance 2013 in termini di utilizzo dei risultati, perché non erano disponibili i dati e le valutazioni del modello»

Stralci dalle relazioni

Appropriato (8)

«Dall'utilizzo dei risultati derivano effetti positivi con significativo miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa [...]; degne di rilievo la tempestività e l'attenzione con cui si svolge il processo»

«Il sistema presenta un soddisfacente grado di efficacia in termini di orientamento dei comportamenti dei soggetti coinvolti ad assumere decisioni finalizzate al miglioramento della performance»

«L'Istituto ha attivato le necessarie azioni correttive, che hanno portato alla presentazione agli Organi di governo dei suddetti documenti e alla loro tempestiva pubblicazione sul sito dell'Istituto»

Stralci dalle relazioni

Migliorabile (14)

«[il Nucleo suggerisce] che la Relazione venga effettivamente utilizzata come base di riferimento per il processo decisionale del vertice politico-amministrativo»

«[Il Nucleo mette in evidenza] la carenza di riesame e utilizzo di risultato con la scarsa attenzione dell'Ateneo alle proprie raccomandazioni»

«L'OIV raccomanda che la diffusione degli esiti della valutazioni siano resi noti, in forma aggregata, a tutti gli utenti dei servizi monitorati (personale e studenti) e che a fronte delle criticità evidenziate vengano comunicate agli utenti le azioni di miglioramento che l'amministrazione metterà in atto»

4. Le criticità rilevate dai Nuclei

Quale ruolo per i Nuclei

Si delinea un Sistema Nazionale di Valutazione della Performance del Comparto Università e Ricerca che attribuisce ai Nuclei un ruolo cardine

Perché

sono in una posizione valutativa interna-esterna

godono di una prospettiva valutativa privilegiata rispetto all'Agenzia

contribuiscono in modo complementare al processo di acquisizione di conoscenze insito in qualsiasi esercizio valutativo

Criticità riscontrate

Codice descrittivo	Nota esplicativa	n	%
Semplici menzioni	<i>Cenni datati, acritici e/o rinvii di analisi</i>	8	12,3
Generiche	<i>Rilievi non argomentati o non approfonditi</i>	16	24,6
Argomentate	<i>Rilievi esposti in modo approfondito</i>	29	44,6
Nessun riferimento		12	18,5
TOTALE		65	100,0

Codice Descrittivo	Con proposte di miglioramento	Senza proposte di miglioramento	TOTALE
Generiche	6	10	16
Argomentate	23	6	29

Semplici menzioni

Cenni datati

- criticità rilevate dai Nuclei relativamente al 2013, frutto dell'attività del 2014

Rinvii di analisi

- a causa di criticità particolarmente estese o ritardi nell'avvio del ciclo di gestione della performance, i Nuclei si riservano di esprimere giudizi e individuare criticità nel 2016

Cenni acritici

- per esempio asserzioni che rimandano a analisi svolte dal Nucleo, da cui però non si evincono indicazioni di miglioramento

Criticità (generiche o argomentate) e Proposte di miglioramento

Problemi di legittimazione

Alla gestione della performance manca:

un Piano strategico di Ateneo cui conformare tutte le attività, incluse quelle amministrative

il coinvolgimento di responsabili di struttura e direttori dei Dipartimenti nella formulazione di proposte di obiettivi specifici per struttura

la diffusione della cultura [interna] della valutazione sottesa al processo di gestione della performance

la definizione di obiettivi chiari e pertinenti rispetto alle finalità istituzionali

un flusso adeguato di informazioni all'interno dell'Ateneo e verso il nucleo

la propensione dell'Ateneo ad ascoltare le raccomandazioni del Nucleo (talvolta uguali a quelle degli anni precedenti)

Problemi di management

Alla gestione della performance manca:

l'assegnazione di obiettivi individuali a tutto il personale / estensione della platea dei soggetti valutati

il rafforzamento della struttura di supporto

il raccordo fra gli obiettivi di performance e le risorse economico-finanziarie per conseguirli

la dotazione di sistemi informativi adeguati, a supporto di tutte le fasi del processo

obiettivi qualità [sfidanti] e volontà di differenziare

la condivisione delle informazioni relative al ciclo di performance fra tutti gli attori coinvolti

Problemi di funzionamento

La gestione della performance non funziona perché è difficile:

la connessione fra performance organizzativa e individuale

la messa a punto per tutti gli obiettivi di indicatori misurabili

l'allineamento delle tempistiche di bilancio e di performance

l'introduzione di target che consentano una verifica puntuale dei risultati effettivamente raggiunti

la definizione di obiettivi trasversali

l'adozione di un sistema di reportistica della performance efficace ed efficiente

Commitment

La gestione della performance funzionerebbe meglio se:

«un documento strategico complessivo d'Ateneo definisse un quadro di riferimento per la programmazione della performance organizzativa nelle aree della formazione, della ricerca e del sistema amministrativo»

«[ci fosse] una maggiore convergenza nella pianificazione tra Ateneo e Nucleo»

«[si monitorasse] con attenzione la fase di diffusione di informazioni e condivisione delle linee strategiche da cui deriva la definizione degli obiettivi, degli indicatori ed i monitoraggi intermedi»

Struttura

Per una migliore gestione della performance bisognerebbe:

«Procedere alla revisione del SMVP alla luce di quanto evidenziato dalle nuove Linee Guida Anvur»

«Stabilizzare il presidio sul macroprocesso generale di monitoraggio, incaricandolo di fornire in maniera tempestiva e sistematica feedback ai responsabili delle pianificazioni sotto il profilo della coerenza con il Piano della performance»

«Realizzare il raccordo con gli strumenti di programmazione di bilancio quando l'introduzione del controllo di gestione, in corso di progettazione, sarà in grado di ricondurre gli esiti economici dell'azione amministrativa a centri di responsabilità dotati di proprio budget»

«Consolidare l'attività di condivisione e di formazione di tutto il personale tecnico-amministrativo in relazione all'applicazione del sistema premiante»

«Esplicitare le responsabilità nella verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi delle strutture periferiche, per ridurre lo squilibrio esistente fra le valutazioni del personale afferente le direzioni centrali e quello incardinato presso le strutture accademiche»

Tecniche

Per valutare correttamente la performance si dovrebbe:

«mettere a punto un meccanismo di definizione di obiettivi per i dirigenti e il personale EP anche nelle aree strategiche della ricerca e della didattica»

«definire obiettivi e indicatori non solo misurabili ma collegati agli obiettivi strategici dell'Ateneo»

«completare l'analisi sulle competenze del personale per attribuzione obiettivi individuali»

«rendere più chiaro il processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie in relazione agli obiettivi»

«sollecitare l'utilizzo del Catalogo degli Indicatori»
«[creare] una libreria di indicatori standardizzata»

Utilizzo

Per avviare un miglioramento continuo l'Amministrazione deve:

«includere nel prossimo ciclo una analisi dettagliata delle valutazioni espresse»

«associare cronoprogrammi e computo risorse full-time equivalenti per gli obiettivi»

«definire indicatori di risultato con riferimento agli obiettivi, per costruire serie storiche di dati per verificare l'andamento nel tempo degli indicatori»

«promuovere azioni di sensibilizzazione sull'utilità delle rilevazioni svolte»

Outcome

Per evitare l'autoreferenzialità si dovrebbe:

«introdurre un sistema per la rilevazione della customer satisfaction [e] considerare gli esiti delle indagini come elementi utili per la valutazione della performance organizzativa»

«trarre spunto dalle rilevazioni sul benessere organizzativo per consentire un miglioramento progressivo della performance»

«assegnare, con riferimento a trasparenza e anticorruzione, obiettivi riferiti ad azioni per il coinvolgimento ed il feedback degli stakeholder e dei cittadini»

5. Riscontri sulle Linee

Guida ANVUR

L'approccio promosso da ANVUR

- Non guarda alla forma (*compliance*), ma punta alla sostanza
- Mira a favorire una sinergia tra pianificazione scientifica, didattica e amministrativa, evitando l'affiancamento, la sovrapposizione o addirittura il conflitto, anche solo potenziale
- Ipotizza un ristretto numero di indicatori segnaletici, in grado di aiutare l'identificazione delle aree critiche
- È fortemente orientata al miglioramento

Riscontri sulle Linee Guida

Codice descrittivo	n	%
Neutri	13	20,0
Generici positivi	21	32,3
Argomentati	8	12,3
Critici costruttivi	9	13,9
<i>Nessun riferimento</i>	14	21,5
TOTALE	65	100,0

Stralci dalle relazioni

Neutri (13)

«Il Nucleo ha provveduto a comunicare le linee guida agli organi di governo e al momento non ha ricevuto riscontri»

«L'Ateneo ha partecipato al workshop del 26 giugno 2015, ma il Nucleo non ha ricevuto reazioni ufficiali da parte dell'Ateneo»

«Si raccomanda agli organi di governo di esaminare con la massima attenzione le nuove linee guida»

«Il Nucleo auspica la costituzione di un gruppo di lavoro sulle LG»

«Il Nucleo intende seguire le LG ANVUR a partire dal prossimo anno»

«Le LG sono in fase di studio»

Stralci dalle relazioni

Generici positivi (21)

«Il Nucleo valuta con favore le nuove linee guida»

«L'impostazione delle nuove linee guida ha avuto risconti positivi; l'Ateneo procederà all'elaborazione di un Piano integrato a partire dal 2016»

«L'Ateneo ha favorevolmente risposto alle indicazioni con l'avvio di tutte quelle fasi che consentono di disporre a breve di un Piano integrato»

«Le LG dell'ANVUR sono perfettamente in linea con il percorso già avviato all'interno dell'Ateneo e sono un utile supporto per trasformare il ciclo della performance da 'obbligo di legge' a strumento strategico a supporto delle politiche dell'Ateneo»

«Nella logica sistemica che le nuove Linee Guida sembrano finalmente abbracciare, si spera di valutare meglio e compitare meno carte di lavoro e relazioni»

Stralci dalle relazioni

Argomentati (8)

«[Alcune criticità] trovano una posizione cruciale nelle nuove Linee Guida, [pertanto] si attendono forti ricadute sulla gestione dell'Ateneo [in quanto rappresentano] punti nodali che l'amministrazione dovrà finalmente prendere in considerazione»

«Il Nucleo ha tenuto colloqui con gli organi di governo nei quali ha registrato una piena volontà di adeguamento; il Nucleo ha convenuto con il Direttore Generale la necessità di redigere un atto di indirizzo da comunicare a tutti gli organi e agli uffici competenti e intraprendere una attività di formazione per il personale e per tutte le parti interessate»

«Il Nucleo, dopo aver sollecitato l'Ateneo ad operare d'ora in poi in aderenza alle nuove Linee Guida, ha richiesto una relazione al Direttore Generale, [...] [il quale] condividendo l'impostazione delle Linee Guida, auspica un supporto metodologico dell'Anvur nell'ottica di un miglioramento continuo»

Stralci dalle relazioni

Critici Costruttivi (sulla composizione dei Nuclei)

«Lasciare agli Atenei autonomia nel definire il sistema che meglio corrisponda alle proprie specificità, indicando solo pochi elementi essenziali sulla struttura del piano integrato e sulla definizione degli obiettivi»

«Preservarne collegialità e indipendenza, mantenendone le competenze integrate per una valutazione complessiva che riguardi didattica, ricerca ed amministrazione»

«Valorizzare la collegialità del Nucleo, integrando le funzioni in qualità di Nucleo e di OIV»

«Che la selezione dei componenti dei Nuclei sia fondata non solo sulle conoscenze ma anche sulle esperienze e sulle capacità [...] e che garantisca assenza di conflitti di interesse ‘anche solo potenziale’ con i valutati»

Stralci dalle relazioni

Critici Costruttivi (sulla cultura della valutazione)

«Esistono difficoltà di natura ‘tecnica e culturale’ che rendono difficile l’integrazione; sarà necessario un grande impegno per far maturare la cultura [necessaria all’integrazione]: se [questa] dovesse venire a mancare, c’è il rischio di costruire documenti tra loro solo nominalmente integrati, predisposti in assenza di una reale prospettiva di integrazione»

Critici Costruttivi (sui vincoli ‘oggettivi’)

«L’agenzia e il MIUR intendono rendere lo schema operativo in tempi brevi a legislazione invariata? [Occorrono invece] interventi legislativi e tempi più lunghi»

Stralci dalle relazioni

Critici Costruttivi (sull'ancoraggio alle altre valutazioni ANVUR)

«La VQR non costituirebbe una base dati utile per la programmazione secondo le tempistiche del ciclo della performance, perché non dà esiti in tempo utile»

«Appare una forzatura definire di supporto alla didattica e alla ricerca attività amministrative quali ad esempio la gestione del bilancio, gli acquisti e gli interventi edilizi»

Critici Costruttivi (sul funzionamento del ciclo di performance)

«Assenza di indicazioni per chiarire il legame tra valutazione organizzativa e individuale” e [tra questa e] il sistema premiale»

«Non è stata chiarita la questione della valutazione dei dirigenti di vertice»

«Non ci sono delucidazioni sul raccordo tra Nucleo e altri organi di controllo interni ed esterni»

«Non sono indicate le modalità di validazione della Relazione sulla performance»

Conclusioni

L'integrazione con la programmazione strategica

- Non può prescindere dagli altri esercizi valutativi ANVUR
- In particolare dal processo di AQ

Il collegamento con la programmazione finanziaria

- Svela opportunità (colte o sprecate) e limiti (esogeni o endogeni) dei Piani
- Completa la lettura dei risultati e la ri-definizione degli obiettivi

L'integrazione con trasparenza e prevenzione alla corruzione

- Va fatta soltanto dove riconosciuta utile e necessaria
- Vanno evidenziati eventuali ulteriori obblighi ritenuti meri adempimenti

La scelta degli obiettivi e la misurazione dei risultati

- Serve per conoscere i meccanismi per la loro definizione
- Consente di avanzare proposte e dubbi su eventuali indicatori standardizzati

L'attività di monitoraggio

- Vanno analizzate modalità, frequenza e conseguenze operative
- Vanno descritti sistemi informativi in uso e il livello di interoperabilità (attuale e in prospettiva)

L'utilizzo dei risultati

- Consente di stimare costi e benefici e agevola processi di miglioramento
- Deve essere raccontato nella sua estensione e varietà



Grazie dell'attenzione

performance@anvur.it