



RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a del D. Lgs. n. 150/2009)

Introduzione

Nella presente relazione il Nucleo di Valutazione valuta il funzionamento delle attività sviluppate dall'Università di Torino a partire dal 2013 nell'ambito del ciclo della performance organizzativa e individuale, nonché in tema di adempimenti relativi alla trasparenza e integrità, mettendone in luce i punti di forza e di debolezza.

Nel redigere il presente documento relativo all'anno corrente il Nucleo di Valutazione ha fatto riferimento alle indicazioni e strumenti formulati nella delibera CiVIT, ora ANAC, n. 23/2013 e ai principi espressi nella precedente delibera n.4/2012. L'approvazione della presente relazione nei tempi indicati dall'ANVUR (31 maggio), molto anticipati rispetto alla relazione 2013 approvata lo scorso ottobre per attendere la chiusura del ciclo della performance disposta dal D.lgs 150/09 (30 giugno), ha richiesto uno sforzo notevole data la concomitanza con la scadenza per la Relazione annuale AVA ai sensi del D.lgs.19/2012.

Per quanto riguarda la valutazione della performance, l'ateneo ha operato nel quadro del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) adottato a inizio 2012 prevedendone un'applicazione sperimentale graduale e progressiva. Col procedere della fase sperimentale, il Nucleo ha rivisto tale sistema per gli aspetti legati alla performance individuale in modo che ricomprenda la dimensione relativa alla performance organizzativa e durante il 2013 ha messo a punto, in collaborazione con l'amministrazione dell'ateneo, un nuovo modello per la valutazione del Direttore Generale che è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 dicembre 2013 e a cui sono stati adeguati i criteri di valutazione applicati ai dirigenti dell'ateneo.

A dicembre 2013 è stato approvato il Piano della Performance 2014-2016, costruito in forte legame con le Linee Strategiche di Ateneo adottate a novembre 2013 su impulso del nuovo Rettore insediatosi a ottobre, che includono finalità e azioni vevoli per la programmazione ministeriale del sistema universitario 2013-2015, e con il bilancio di previsione 2014. I relativi indicatori sono stati definiti a gennaio 2014 e allegati al Piano.

Il contesto interno di forte cambiamento nella seconda metà del 2013, con l'insediamento del nuovo rettore e del nuovo CdA ai sensi della legge 240/2010, ha avuto rilevanti impatti sul sistema di *governance* dell'ateneo e sulla sua organizzazione amministrativa, proprio durante la fase di pianificazione strategica e operativa, richiedendo uno sforzo notevole a tutti i soggetti coinvolti in questi processi che hanno avuto scadenze sovrapposte.

Il Nucleo di valutazione si è avvalso per la sua analisi sia della succitata documentazione relativa al ciclo della performance, pubblicata sul sito dell'ateneo, sia della propria attività di monitoraggio svolta tramite la compilazione di apposite schede su modello predisposto dalla CiVIT, pubblicate sulla pagine web del Nucleo nel portale dell'ateneo, e tramite incontri diretti con i dirigenti dell'ateneo di cui si è data evidenza nei verbali delle riunioni del Nucleo, anch'essi pubblicati sul sito dell'ateneo.



A. Performance organizzativa

Il Piano della Performance 2014-16 segna una rilevante discontinuità in quanto il 1/10/2013 è iniziato il mandato del nuovo rettore eletto in applicazione della L.240/10, che ha immediatamente attivato il processo per la costruzione del piano strategico 2013-15 con l'individuazione degli obiettivi, azioni e finalità strategiche definite nelle Linee Strategiche adottate a novembre 2013, che coprono le attività primarie dell'Università (Didattica, Ricerca e Terza missione) e le attività di supporto di competenza dell'Amministrazione. Per ciascuna azione strategica è stato individuato un responsabile politico e un responsabile gestionale e sono stati declinati, in una logica a cascata, obiettivi operativi e individuali che si inseriscono nel quadro di riorganizzazione dell'amministrazione avvenuto a partire da dicembre 2012 per rispondere al modello organizzativo introdotto dalla legge 240/2010. La chiara individuazione di responsabili delle azioni strategiche rappresenta un importante strumento per monitorare il raggiungimento degli obiettivi di rilievo politico.

A.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Il Piano della Performance 2014-16 definisce obiettivi strategici e operativi pertinenti con le strategie e con le priorità politiche dell'Ateneo nonché con la programmazione ministeriale del sistema universitario 2013-2015. Gli indicatori chiave per la misurazione e i relativi target sono stati selezionati a seguito della verifica della loro tracciabilità e coerenza con tali scelte strategiche dell'Ateneo. Per collegare le linee di indirizzo politico con il livello gestionale gli indicatori e target assegnati al DG collegano espressamente i risultati della performance strategica con quelli organizzativi complessivi e individuali.

Rispetto al ciclo precedente sono inoltre stati esplicitati i target, coerenti con gli obiettivi gestionali programmati. Per consentire una verifica puntuale dei risultati effettivamente raggiunti il Nucleo invita i responsabili della gestione ad utilizzare cronoprogrammi e ad assegnare ad ogni azione, strategica e operativa, specifiche risorse umane e di bilancio, incluse quelle vincolate.

A.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione e valutazione della performance organizzativa per l'anno 2014 sarà effettuata in relazione agli indicatori strategici della Programmazione triennale ministeriale e agli indicatori degli obiettivi gestionali definiti nel Piano dopo un processo di negoziazione tra Direttore Generale, dirigenti e personale di categoria EP. I target associati agli indicatori degli obiettivi operativi sono stati esplicitati e definiti con riferimento ai valori dell'anno precedente. Per misurare i risultati conseguiti in termini di efficienza e di efficacia nei servizi amministrativi si è tenuto conto dei risultati emersi nell'ambito della rilevazione Good Practice 2012 dalle analisi di *customer satisfaction* svolte presso gli studenti e i dipendenti (docenti e tecnici - amministrativi).

La misurazione della performance 2014 prevede un monitoraggio semestrale sugli obiettivi gestionali, i cui risultati dovranno essere portati al Consiglio di Amministrazione.

In prospettiva sarà necessario operare per dare il giusto rilievo alle analisi della performance organizzativa che nel 2013 sono state svolte in modo indiretto (Carte dei servizi, Good Practice) e non integrato con gli strumenti del ciclo della performance.

A.3 Grado di condivisione degli strumenti del ciclo della performance

Gli stakeholder interni sono stati coinvolti nel processo di definizione degli obiettivi strategici di sviluppo dell'Ateneo per i prossimi anni tramite le commissioni del Consiglio di



Amministrazione e il contributo dei Dipartimenti. Le linee strategiche così definite sono state pubblicate sul sito di Ateneo e successivamente, a marzo 2014, illustrate dal Rettore in un incontro aperto alla Città.

Gli stakeholder esterni sono stati inoltre coinvolti in fase di progettazione dei corsi di studio sul piano locale e sul piano nazionale si è assicurata la rilevanza degli obiettivi pianificati rispetto ai bisogni della collettività includendo tra gli obiettivi strategici e relativi indicatori quelli del sistema universitario per il periodo 2013-2015 definiti dal MIUR.

B. Performance individuale

Sia gli obiettivi individuali del DG, che in cascata quelli dei dirigenti, sono stati definiti secondo i modelli di valutazione approvati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20/12/2013, a partire dal nuovo modello di valutazione del DG licenziato dal Nucleo nella seduta dell'11 settembre 2013 ad integrazione del SMVP.

B.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

I nuovi modelli per l'assegnazione degli obiettivi individuali e relativi indicatori e target applicati nel 2014 prevedono quali dimensioni di valutazione:

- obiettivi individuali gestiti come progetti;
- indicatori e target di performance strategica, organizzativa e individuale tra loro collegati;
- fattori di comportamento organizzativo tra cui è prevista la capacità di valutazione.

B.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

Al Direttore Generale sono assegnati obiettivi gestiti tramite progetti di durata triennale, organizzati in sottoprogetti con output annuali, trasversali alle Direzioni e connessi con una o più azioni delle Linee strategiche. Ai dirigenti sono stati assegnati quattro obiettivi comuni, anch'essi coerenti con le azioni strategiche e con i progetti del direttore generale e un obiettivo specifico, su cui il dirigente ha una responsabilità univoca. Al dirigente delegato sui temi della Trasparenza e Anticorruzione sono assegnati in tale veste ulteriori obiettivi specifici.

B.3 Criticità e punti di forza nella misurazione e valutazione della performance individuale

I nuovi modelli di valutazione permettono di migliorare sensibilmente i modelli in vigore fino al 2013 in quanto ricomprendono in maniera compiuta tra le dimensioni valutate il comportamento organizzativo e la performance organizzativa tramite l'utilizzo di adeguati indicatori e l'individuazione di risultati attesi predefiniti.

Il Nucleo sollecita l'analisi delle competenze del personale, che è stata avviata, indispensabile per estendere a tutto il personale il sistema di valutazione della performance individuale tramite l'assegnazione di obiettivi specifici e per completare il processo di riorganizzazione dell'amministrazione in atto. Ricorda l'obbligo dettato dalle norme vigenti della realizzazione di una prima indagine sul benessere organizzativo, anche campionaria, sulle strutture centrali e decentrate.

C. Processo di attuazione del ciclo della performance

Le funzioni della struttura tecnica permanente (STP) sono oggi svolte dagli uffici della Direzione Programmazione, Qualità e Valutazione con la collaborazione della Direzione



Risorse Umane per la valutazione degli obiettivi individuali. Il personale assegnato alla STP, pur presentando competenze adeguate in campo economico e gestionale, non è sufficiente per supportare adeguatamente tutte le attività del Nucleo a partire da quelle del ciclo della performance, come già più volte ribadito. Un rafforzamento è tanto più necessario in una condizione, come quella attuale, in cui i supporti informatici sono insufficienti.

D. Infrastruttura di supporto e raccordo con il ciclo del bilancio

Il processo di riorganizzazione in corso ha attribuito il presidio dei sistemi informativi ad un'unica Direzione allo scopo di sviluppare il sistema informativo di Ateneo dotandolo di strumenti più efficaci per la gestione dei processi sempre più complessi e trasversali, quali le procedure di accreditamento AVA e quelle del ciclo della performance, che richiedono una piena integrazione delle varie basi dati.

Attualmente il Datawarehouse di ateneo è ancora parzialmente alimentato da alcuni applicativi interni e banche dati esterne non integrate in maniera automatica nel sistema informatico. Tuttavia si apprezza lo sforzo di individuare un insieme di indicatori chiave funzionali sia al monitoraggio dei progetti del Piano Triennale ministeriale, sia alla valutazione delle performance interna che all'assicurazione della qualità, in corso di implementazione.

Riguardo il raccordo con il ciclo del bilancio, nell'esercizio 2014 è stato avviato un processo d'integrazione tra la redazione del Piano della Performance e la programmazione economico finanziaria attraverso una serie di azioni tra loro collegate:

- definizione di un cronoprogramma che ha favorito l'approvazione congiunta dei due documenti nella seduta di dicembre del CdA;
- programmazione da parte delle direzioni di Ateneo delle entrate e delle spese di propria competenza classificandole secondo il grado di priorità e collegando, ove possibile, gli interventi previsti a bilancio con le azioni del piano strategico;
- inserimento all'interno del Piano di un prospetto degli stanziamenti utilizzabile per l'attuazione delle Linee strategiche 2014.

I centri di responsabilità diversi dalle strutture dirigenziali hanno partecipato fattivamente alla definizione del piano strategico elaborando le previsioni di entrata e spesa relative alle loro strutture, attraverso lo strumento di pianificazione.

Risulta tuttavia da sviluppare ulteriormente l'aspetto di individuazione del collegamento tra gli obiettivi del Piano e le risorse utilizzate per il mantenimento dei servizi istituzionali, tra le quali la spesa di personale risulta essere la voce più significativa. In tal senso può risultare utile effettuare un collegamento tra il piano dei conti adottato dell'Ateneo e la classificazione della spesa per missioni e programmi secondo la classificazione COFOG.

E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Le modifiche normative in tema di Trasparenza derivanti dal D.lgs. 33/2013 hanno comportato un rilevante aumento degli obblighi di pubblicazione (da circa 54 a 226) cui l'ateneo ha fatto fronte coinvolgendo una pluralità di referenti per la raccolta dei nuovi dati richiesti tramite la costruzione di una rete che attraversa capillarmente tutte le strutture dell'ateneo e la cui supervisione è affidata al responsabile della trasparenza. Attraverso le Giornate della trasparenza 2013 è stata data comunicazione e diffusione agli stakeholders del Programma della trasparenza.



Lo stato di attuazione del Programma a dicembre 2013 è stato verificato dallo stesso Nucleo a gennaio 2014 ed è pubblicato sul sito di Ateneo. Sono inoltre presenti sistemi per la rilevazione degli accessi e sondaggi online sulla qualità delle informazioni pubblicate.

Il Piano Anticorruzione 2013-15 è stato approvato dal CdA il 26 marzo 2013, pubblicato sul sito di ateneo e comunicato al personale tramite un incontro formativo di approfondimento realizzato il 27 giugno 2013 insieme al Politecnico di Torino. Le iniziative volte a prevenire i fenomeni corruttivi previste nel Piano sono di formazione del personale, attuazione e controllo delle decisioni idonee a prevenire i rischi di corruzione, monitoraggio del rispetto dei tempi procedurali e rispetto agli obblighi di trasparenza.

F. Definizione e gestione degli standard di qualità

Le carte dei servizi, che sono state definite a fine 2013 a partire da un modello specificamente predisposto per tutte le strutture dell'Ateneo in modo da assicurarne l'omogeneità, esplicitano il presidio sui livelli di efficienza ed efficacia dell'attività corrente d'Ateneo e quindi dei servizi offerti.

Le Carte dei Servizi dell'Ateneo sono pubblicate sul sito. Alla data del 16 aprile 2014 la percentuale di pubblicazione sul totale delle strutture dell'Ateneo era pari all'80%, di cui 92% per l'Amministrazione (Direzioni) e 72% per le altre strutture (Dipartimenti, Scuole, Strutture Didattiche Speciali e Centri).

Il nuovo Programma per la Trasparenza e l'Integrità 2014-2016 documenta l'impegno a proseguire i lavori di aggiornamento, integrazione e revisione delle Carte dei Servizi anche ai fini di un continuo miglioramento delle attività svolte oltre che di un adeguamento alla nuova organizzazione dell'Ateneo. La Carta dei Servizi si configura dunque come reale opportunità di migliorare nel tempo il livello di qualità dei servizi erogati, come impegno reale nei confronti degli utenti e come strumento di valutazione dei miglioramenti. Il Piano della Performance definisce inoltre come obiettivo comune a tutti i dirigenti il miglioramento e affinamento della Carta dei Servizi in termini di sviluppo di dettaglio dei macro servizi presentati, proposta di nuovi indicatori e incremento dei target.

Il Nucleo sollecita l'inclusione dei modelli e delle procedure per attuare le Carte di qualità dei servizi nel SMVP e il collegamento tra Piano della Performance e la gestione degli standard di servizio e delle procedure di ascolto degli utenti (customer satisfaction).

G. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

L'Amministrazione dell'ateneo ha tenuto conto delle raccomandazioni fornite dal Nucleo per il tramite della relazione 2013 sul funzionamento complessivo del sistema, del documento di convalida della relazione sulla performance 2012 e della relazione annuale 2012-2013, nonché attraverso incontri in presenza, per la redazione del Piano della Performance 2014-2016 e delle procedure di valutazione individuale che integrano il SMVP.

La disponibilità di un piano strategico, fortemente voluto dal vertice politico, e della cascata di programmi e azioni che da esso discendono costituiscono oggi la base strutturata del processo di programmazione e controllo, i cui esiti dovranno essere misurati e valutati ai fini del miglioramento continuo delle prestazioni complessive dell'intero Ateneo.

H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Dal 2013 il Nucleo ha adottato gli strumenti disposti dall'ANAC, ex CiVIT, per il monitoraggio, coinvolgendo le strutture amministrative interessate (in particolare nei mesi di



giugno e luglio 2013, marzo e aprile 2014), nonché per gli obblighi di trasparenza (maggio e settembre 2013, gennaio 2014) e con incontri informativi svolti con i dirigenti responsabili (6 incontri da febbraio a settembre 2013; 1 incontro ad aprile 2014), con il Responsabile della Trasparenza e anticorruzione (1 a settembre 2013 e 1 a gennaio 2014), con il Direttore Generale (1 nel 2013 e 1 nel 2014), nonché con i responsabili del processo di assicurazione della qualità che si affianca al ciclo della performance (3 incontri da febbraio a giugno 2013; 2 incontri nel 2013-14), di cui si è dato riscontro nelle verbalizzazioni dell'organo.

Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della performance

Il Nucleo ribadisce che la cultura della qualità e del dato sono la base fondante del processo di programmazione e controllo e pertanto raccomanda fortemente all'ateneo di focalizzare i propri sforzi al fine di sviluppare un sistema informativo di supporto al controllo direzionale in grado di consentire il monitoraggio costante degli indicatori di tipo strategico e gestionale e la gestione complessiva e integrata del ciclo della performance e del ciclo del bilancio.

L'integrazione tra i due cicli sarà agevolata dalla nuova struttura del bilancio per missioni e programmi che può essere mutuata dal Piano della performance.

Inoltre, al fine di migliorare il ciclo di programmazione e controllo, il Nucleo raccomanda di migliorare la selezione e la gestione degli indicatori dando rilievo a indicatori basati su rapporti o comunque dotati di formula di calcolo rispetto a comuni indicatori di input o di output. Inoltre sollecita la creazione di un'anagrafe degli indicatori stabilizzandola al fine di consentire affidabili analisi di serie storiche.

Con riguardo alla programmazione dell'azione gestionale il Nucleo invita a mettere in atto una maggiore connessione tra gli obiettivi dei dirigenti e le risorse economiche e umane per il loro raggiungimento dotando ogni azione di un corredo di informazioni di supporto in grado di consentire monitoraggi e valutazioni efficaci e il più possibile oggettive.

Suggerisce inoltre di avvalersi dei risultati di una prima indagine sul benessere organizzativo, quale riscontro alle scelte riorganizzative attuate a partire dal 2013 anche nell'ottica di indirizzare le prossime azioni in tale ambito.

Richiama nuovamente l'opportunità di rivedere formalmente il documento del SMVP in modo che ricomprenda le procedure di valutazione deliberate nel 2013, approfondisca la misurazione e valutazione dei servizi e delle unità organizzative, anche tramite le indagini di customer satisfaction, e definisca le modalità di integrazione del ciclo della performance con il ciclo del bilancio.

Torino, 27 maggio 2014
Il Presidente