



La valutazione della Performance (Relazione Nucleo 2019)

Scheda prevista nelle Linee Guida ANVUR per la Relazione Annuale 2019:

1. Il piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2019)?

Se no o ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare:

A - le ragioni apportate

B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo

SI

Il Piano 2019-2021 è stato approvato nella seduta del CdA del 29 gennaio 2019 e pubblicato sul portale di Ateneo e sul Portale nazionale della performance in data 31 gennaio 2019. Il Piano 2019-2021 prima dell'invio agli Organi è stato visionato dal Nucleo che ha fornito suggerimenti utili per la stesura definitiva dello stesso.

2. Il piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?

Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.

SI, IN PICCOLA PARTE

Il Piano Strategico presentato è quello relativo al mandato rettorale 2016-2020 e quindi presenta la declinazione degli obiettivi strategici delle azioni previste per l'implementazione dello stesso e degli indicatori utili al monitoraggio così come definiti per il mandato di riferimento. Il Piano è aggiornato annualmente in minima parte in relazione agli esiti dei monitoraggi infra-annuali e di fine anno (esercizi precedenti) e della revisione dell'analisi SWOT realizzata annualmente. La riflessione derivante dai monitoraggi e dalla revisione dell'analisi SWOT ha condotto, per il Piano 2019-2021, all'individuazione di target aggiornati per l'ultimo biennio di validità.

Il Nucleo ha apprezzato l'impostazione e la chiarezza del documento di Pianificazione strategica. In particolare, rispetto all'aggiornamento periodico dello stesso, ha apprezzato l'aggiornamento annuale dell'analisi SWOT utile a riposizionare periodicamente l'ateneo rispetto ai propri punti di forza e debolezza. Ha anche suggerito, pur condividendo l'impostazione di un Piano pluriennale ben definito e stabile in termini di obiettivi, aggiornato nei target con il passare del tempo ed in relazione agli esiti di quanto realizzato in precedenza, di aggiornare le possibili azioni da intraprendere illustrate nel Piano stesso a garanzia della sua implementazione, in quanto con il passare del tempo le diverse azioni vengono realizzate o può nascere l'esigenza di pianificare nuove azioni in precedenza non previste e necessarie per il raggiungimento dei nuovi target.

3. Si fa riferimento al coinvolgimento dei Dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?

Se sì, indicare nei commenti:

A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici)

B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

SI

In coerenza con quanto previsto dall'articolo 11 dello Statuto dell'Ateneo¹, i Dipartimenti dell'Università degli Studi di Torino adottano propri piani triennali (Piani Triennali di Dipartimento). Un input chiaro dato ai Dipartimenti è stato il mantenimento di coerenza, nella costruzione di tali Piani, con le priorità strategiche di ateneo. A loro volta i Piani sono stati utilizzati come base di partenza per impostare le riflessioni sulla nuova strategia di ateneo, in un ciclo che partendo da un percorso *bottom-up* alimenta la declinazione delle strategie in modalità *top-down*.

Il Nucleo rileva come esista nel Piano Integrato un riferimento esplicito ai Piani di Dipartimento formalmente definiti, a cui è riservata una sezione specifica nel documento di programmazione integrata 2019, e come sia data evidenza della "doppia relazione" nella costruzione del Piano Strategico e dei Piani triennali stessi. Il Nucleo auspica, come dichiarato negli intenti dallo stesso Ateneo, che l'adozione dei Piani triennali dei Dipartimenti consenta il coinvolgimento di tutte le strutture dell'Ateneo nel processo di pianificazione, al fine di sviluppare una concreta integrazione fra i vari livelli della programmazione e di diffondere la cultura della progettazione strategica anche a livello dipartimentale.

4. Sono previsti degli Obiettivi strategici nel Piano Integrato

Se sì, indicare nei commenti:

A - quanti obiettivi strategici sono previsti

B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università

C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico

D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono)

E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)

SI, ma con specifiche modalità

Dal punto di vista metodologico, il Piano integrato descrive il collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi organizzativi e individuali, mostrando il collegamento con le missioni istituzionali legate a responsabilità sociale, ricerca e didattica.

In linea con quanto previsto dal SMVP il piano integrato è stato quindi redatto attribuendo obiettivi correlati alle seguenti tre dimensioni della performance:

- Performance organizzativa istituzionale
- Performance organizzativa di struttura
- Performance individuale.

In particolare la performance organizzativa istituzionale è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso, ed è misurata attraverso un set di indicatori individuati nell'ambito strategico per valutare l'esito finale che la spesa pubblica, o in generale l'azione dell'amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale dei ruoli apicali, nello specifico il Direttore Generale e i Dirigenti.

Gli indicatori utilizzati per misurare la performance organizzativa istituzionale 2018 sono complessivamente sei: due di contesto e quattro direttamente derivanti dal piano strategico. Tali indicatori si sviluppano su una prospettiva pluriennale, in coerenza con la pianificazione strategica che ha come orizzonte l'anno 2020.

¹ Statuto dell'Università degli Studi di Torino emanato con D.R. n. 1730 del 15 marzo 2012, pubblicato sulla G.U. n. 87 del 13 aprile 2012 ed entrato in vigore il 14 aprile 2012.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Il Nucleo osserva che nel Piano Integrato non vi è una diretta presenza degli obiettivi strategici, tuttavia il modello implementato consente, attraverso la declinazione degli obiettivi di performance istituzionale, di prevedere per una parte degli obiettivi assegnati all'amministrazione una stretta correlazione con la pianificazione strategica. Il Nucleo auspica che anche la definizione degli obiettivi individuali tenga maggiormente conto delle priorità strategiche, pur con le dovute accortezze relativa alle responsabilità specifiche attribuite.

5. È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?

Se sì, indicare nei commenti:

A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico

B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)

SI

Nell'ambito della performance istituzionale, che nel Piano Integrato rappresenta la sintesi degli obiettivi di livello strategico, sono presenti due obiettivi di tipo gestionale direttamente derivati dalla pianificazione strategica: "Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo", misurato attraverso l'indicatore relativo ai consumi energetici, e "Modernizzare gli ambienti di studio e di ricerca anche per innovare le metodologie didattiche", misurato attraverso i metri quadri totali dedicati alla didattica. In entrambi i casi si tratta di obiettivi presenti sia nel Piano Strategico che nel Piano Integrato: la responsabilità è condivisa, per la parte politica in capo a docenti con ruoli apicali e per la parte gestionale in capo a dirigenti. Si ricorda che nell'ambito del Piano Integrato tali obiettivi incidono sulla valutazione del DG e della dirigenza.

Il Nucleo rileva che il modello adottato consente il raccordo tra parte strategica e parte gestionale: la gestione ed il suo miglioramento appartengono agli ambiti strategici, in particolare in termini di impatto dell'azione organizzativa verso l'esterno.

6. Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?

La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio).

La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.

NO, ANCHE SE SONO PRESENTI RIFERIMENTI INDIRECTI

Il Piano Integrato non è costruito prevedendo esplicitamente una struttura che parta in modo sistematico da un'analisi di quanto realizzato o non realizzato nell'esercizio precedente e quindi una specifica declinazione degli obiettivi per il futuro derivante da tale analisi. All'interno del Piano Integrato 2019-2021, così come in quelli dei cicli precedenti, è però possibile ritrovare sia obiettivi definiti in continuità con quelli assegnati negli esercizi precedenti, ma declinati sull'esercizio corrente oggetto di valutazione, sia obiettivi rispondenti a nuove esigenze organizzativo-gestionali. La declinazione degli obiettivi posti in continuità con quelli precedenti tiene conto dell'output realizzato in precedenza per la definizione dei nuovi target. Tale impostazione è evidente per alcuni obiettivi annuali assegnati in relazione ai temi della formazione, del benessere organizzativo, del welfare. Secondo la nuova impostazione a partire dal ciclo 2018, la maggior parte degli obiettivi organizzativi prevede un set abbastanza stabile di obiettivi, con aggiornamento dei target annuali in relazione al risultato raggiunto l'esercizio precedente.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Il Nucleo raccomanda di esplicitare maggiormente, e in modo sistematico, in che modo l'esito della pianificazione operativa dell'esercizio precedente abbia influito sulla pianificazione futura e, nel caso di obiettivi pluriennali, di esplicitare la declinazione annuale dei target, dando evidenza del respiro pluriennale dell'obiettivo.

7. Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?

La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili.

Se sì, indicare:

A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione)

B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo

C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo

SI

L'implementazione del nuovo modello organizzativo prevede l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa alle strutture dell'amministrazione generale unica in derivazione dagli obiettivi strategici, al fine di favorire un'azione sinergica della sfera accademica e di quella tecnico-amministrativa.

Il 1 gennaio 2017 è entrata in vigore la nuova organizzazione del personale tecnico amministrativo, caratterizzata da una struttura finalizzata al superamento della distinzione fra strutture dell'amministrazione centrale e strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri) attraverso l'istituzione del "Polo Territoriale", inteso come insieme dei servizi funzionali alle esigenze delle strutture decentrate e incardinato all'interno delle Direzioni Amministrative. L'Ateneo è attualmente articolato in una direzione Generale, 10 Direzioni e 7 Poli Territoriali. Il personale precedentemente afferente ai dipartimenti è stato assegnato alle Direzioni, ad eccezione dei tecnici di ricerca rimasti nei Dipartimenti.

A livello di ricaduta sul personale, gli obiettivi di performance organizzativa (sia istituzionale che di struttura) ricadono direttamente sul Direttore Generale e sui dirigenti. Tra questi, gli obiettivi di performance istituzionale richiedono sicuramente ai fini del loro raggiungimento il contributo del personale docente (in alcuni casi il contributo del personale tecnico amministrativo è decisamente inferiore rispetto a quello del personale accademico ed è legato ad attività di supporto).

Il Nucleo rileva che è necessario in una organizzazione di grandi dimensioni e distribuita sul territorio come l'Università di Torino, sostenere il modello scelto indirizzato a superare la distinzione tra centro e periferia, tramite azioni di formazione da svolgere presso le diverse strutture al fine di coinvolgere attivamente il personale dislocato nelle sedi più lontane nella realizzazione degli obiettivi organizzativi dell'amministrazione. Il Nucleo raccomanda di far evolvere il sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale per le strutture di Polo a servizio dei Dipartimenti, che risulta ancora in una fase preliminare di integrazione con i processi di pianificazione.

Il Nucleo raccomanda che all'interno del Piano sia data maggior evidenza alla performance organizzativa delle strutture dipartimentali realizzata a livello di Polo, individuando specifici indicatori di performance che consentano di misurare il contributo delle Direzioni erogato a livello dei Poli che ricade anche sul personale dirigente, EP e D-C con incarico manageriale afferente a tali Direzioni.



8. È stato attivato un sistema di controllo di gestione?

Se sì, indicare:

A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale

B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)

C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori.

SI, ANCHE SE NON COMPLETO

Nell'Ateneo è presente un sistema di controllo e monitoraggio di dati e indicatori a diversi livelli. Per quanto riguarda l'ambito strategico dal 2015 è stato implementato un sistema di Cruscotti Direzionali, di Ateneo e di Dipartimento, tramite apposito sistema informativo, che raccolgono un set di indicatori relativi agli ambiti di didattica, ricerca e terza missione collegati agli obiettivi strategici, aggiornati con cadenza periodica.

I dati sono utilizzati non solo in fase di consuntivazione degli obiettivi, ma anche in fase di monitoraggio infra-annuale sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi operativi legati alla performance.

A livello strategico il monitoraggio sugli obiettivi del Piano Strategico è effettuato a cadenza semestrale con focus su ambiti diversi sulla base del periodo in cui si consolida l'informazione relativa al processo osservato (anno solare o anno accademico). Un primo monitoraggio nel mese di aprile/maggio è relativo ai dati che sono disponibili per anno solare, vincolando la presentazione del monitoraggio alla disponibilità dei dati di bilancio relativi all'anno solare precedente; un secondo monitoraggio nel mese di ottobre/novembre è relativo ai dati che sono disponibili per l'anno accademico appena concluso.

Per quanto concerne gli obiettivi di performance assegnati all'amministrazione e relativi indicatori, la gestione operativa attualmente è implementata attraverso l'utilizzo di database interni e mediante reportistica prodotta in fogli elettronici. A partire dal ciclo di pianificazione 2019 è stato avviato in fase sperimentale l'utilizzo di un nuovo applicativo acquisito dall'esterno ("SPRINT" di Performance Management sviluppato da CINECA).

A livello operativo gli obiettivi di performance del Piano Integrato sono oggetto di monitoraggio semestrale: il SMVP prevede che entro il mese di luglio l'amministrazione trasmetta al Nucleo di Valutazione un report che illustra lo stato di avanzamento degli obiettivi, le eventuali criticità e azioni correttive e le eventuali proposte di variazione degli obiettivi/indicatori/target che sottoporrà al Consiglio di Amministrazione. Il Nucleo di Valutazione prende in esame le evidenze fornite nel Report e illustrategli in riunione dal dirigente competente e formula eventuali raccomandazioni o suggerimenti. La consuntivazione dei risultati ha inizio a gennaio per consentire l'avvio delle procedure di valutazione sull'anno appena concluso.

Il Nucleo ha più volte manifestato apprezzamento per il sistema dei cruscotti implementato da diversi anni, che è finalizzato a monitorare a livello centrale e per le singole strutture i KPI definiti per gli obiettivi strategici. Altresì valuta molto positivamente l'utilizzo di un software specifico per la gestione del ciclo della performance, seppur attualmente utilizzato in via sperimentale, che potrà agevolare le fasi di pianificazione, monitoraggio e valutazione soprattutto nell'ottica di estensione del sistema della performance ai diversi livelli dell'organizzazione.

Il Nucleo rileva come non vi sia evidenza del monitoraggio delle variabili economiche nel corso dell'anno, anche in relazione alle risorse assegnate per il conseguimento degli obiettivi e invita l'ateneo ad implementare, pur con meccanismi semplificati, tali sistemi di monitoraggio e a darne riscontro nel materiale documentale predisposto per la gestione del ciclo della performance.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

9. Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?

La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.

Se sì, indicare:

A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP

B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)

C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)

D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)

E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)

F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente

SI

Da diversi anni l'ateneo prevede, anche all'interno del SMVP, che nel Piano Integrato vi siano riferimenti espliciti all'ascolto dell'utenza. Il tema è stato trattato con crescente attenzione nel tempo, con l'intento di evolvere da una logica di mero "ascolto" ad una di "azione" in risposta alle segnalazioni di criticità e ai suggerimenti di miglioramento forniti dagli utenti.

In particolare l'ultimo SMVP dell'ateneo prevede esplicitamente:

- l'utilizzo degli esiti delle indagini di *customer satisfaction*, a vario titolo condotte nell'ateneo (indagine ANVUR sull'opinione degli studenti, questionari sui servizi del Progetto Good Practice, indagini Erasmus-Indire su programmi di mobilità, indagini ad hoc rivolte a specifici destinatari), quale elemento di valutazione della performance organizzativa delle strutture e della qualità di alcuni servizi per gli studenti erogati online (attraverso l'espressione di un giudizio sintetico obbligatorio per concludere la sessione di utilizzo);
- la partecipazione degli studenti alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, dove possono fornire feedback sul grado di soddisfazione verso i servizi gestionali forniti, anche formulando proposte agli organi di indirizzo politico-amministrativo;
- la partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi decisionali e valutativi di Ateneo: i rappresentanti degli studenti nel contribuire all'adozione delle decisioni possono dare voce alle istanze dei colleghi relative anche ai servizi gestionali-amministrativi.

Come riportato nel Piano Integrato 2019-2021, le linee guida fornite alle diverse strutture dalla Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane per supportare la definizione degli obiettivi operativi sono il risultato di un'analisi che ha tenuto conto sia dei feedback degli utenti sul livello dei servizi, sia del livello di rilevanza delle attività monitorate. In base all'analisi condotta è stata elaborata una "matrice delle priorità" che individua i temi prioritari su cui predisporre obiettivi operativi, caratterizzati da "alta rilevanza" e "bassa soddisfazione". L'applicazione della matrice delle priorità ha consentito di concentrare parte degli obiettivi delle strutture dirigenziali sugli ambiti di attività così individuati come prioritari.

Il Nucleo evidenzia che l'ateneo ha da tempo sviluppato un'elevata sensibilità verso l'ascolto dell'utenza, cercando di sfruttare al meglio i diversi canali di ascolto: indagini di soddisfazione in comparazione con gli altri atenei, indagini ad hoc implementate nel momento di utilizzo del servizio, ascolto e coinvolgimento degli studenti nei diversi ambiti decisionali. Il Nucleo inoltre apprezza che la valutazione degli stakeholder sui servizi ricevuti costituisca un elemento di valutazione della performance organizzativa.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Pur consapevole del forte impegno dell'ateneo che ha portato ad una crescita significativa dei tassi di risposta ai questionari di valutazione dei servizi da parte degli utenti, il Nucleo rileva che i tassi di risposta della componente studentesca sono ancora molto contenuti. Al fine di ottenere risposte maggiormente rappresentative suggerisce azioni quali una selezione accurata del campione o la somministrazione solo a studenti entranti/uscenti.

Nell'ottica del miglioramento continuo, il Nucleo ritiene che debbano essere rivisti i target relativi alla soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti. I target che esprimono il completo raggiungimento dell'obiettivo attualmente sono posti pari al valore mediano della scala di valutazione (3,5 su scala [1-6] e 2,5 su scala [1-4]). Tali target possono essere ritenuti adeguati nei primi anni di implementazione di un servizio, ma allo stato attuale possono sicuramente essere incrementati a testimonianza dell'investimento dell'amministrazione nei servizi, oppure si possono ridefinire in funzione del livello conseguito in passato o in termini di confronto con altri atenei di riferimento.

Infine, il Nucleo ha apprezzato l'analisi effettuata sugli esiti delle indagini di customer satisfaction relative all'esercizio 2018 (analisi presentata al Presidio di Qualità e al Nucleo di valutazione in occasione del monitoraggio intermedio) da cui si evince una riflessione sulle criticità ed una prima proposta di azioni correttive, di cui internamente all'ateneo è stata data visibilità e diffusione in concomitanza con l'avvio della nuova indagine Good Practice 2018-19. Il Nucleo raccomanda che l'ateneo si adoperi attivamente per l'implementazione di tali azioni e ne misuri l'efficacia fornendo gli opportuni feedback agli utenti.

10. Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?

La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.

Se sì, indicare:

A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima

B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti

C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro

SI

Il SMVP e il Piano Integrato includono un apposito capitolo dedicato ad illustrare le modalità di integrazione tra bilancio e pianificazione operativa.

Nel Piano Integrato 2018-2020 veniva messo in evidenza come il raccordo tra ciclo della performance e ciclo del bilancio fosse stato realizzato, chiedendo in fase programmatoria alle strutture di indicare per gli obiettivi individuali connessi allo sviluppo di progetti di innovazione, il budget necessario alla realizzazione del progetto e i costi del personale ad esso dedicato, calcolati a partire dai valori stipendiali sulla stima delle ore uomo impiegate. Per gli obiettivi organizzativi era stata considerata la sola allocazione delle risorse in termini di costi del personale. In sede di consuntivazione nella Relazione alla performance (Relazione Integrata sull'anno 2018) è stata data evidenza agli scostamenti rispetto a quanto pianificato. Con il Piano 2019 vi è stata una evoluzione, in quanto la stima di fabbisogno di personale e di risorse strumentali è stata effettuata per tutti gli obiettivi organizzativi. Non vi è, invece, alcuna indicazione in merito alle risorse allocate per la realizzazione degli obiettivi strategici né alla relazione tra i nuovi obiettivi assegnati e la rendicontazione economica degli obiettivi realizzati negli esercizi precedenti.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

L'ateneo da alcuni anni ha avviato un percorso verso l'integrazione tra il sistema di pianificazione operativa e il sistema di pianificazione finanziaria. Tale processo ad oggi risulta ancora in fase di avvio e il Nucleo raccomanda di sviluppare una maggiore sensibilità sul tema, che deve essere diffusa a tutti i livelli a partire dagli Organi di Vertice, in modo da generare un processo di pianificazione unico che veda da una parte la declinazione degli obiettivi (strategici ed operativi) e dall'altra l'immediata evidenza delle risorse assegnate per la loro realizzazione. Il Nucleo auspica che il futuro Piano Strategico, che la nuova Governance di ateneo in carica nel periodo 2019-2025 dovrà predisporre, dia immediata evidenza delle risorse stanziare per l'implementazione degli obiettivi contenuti nel Piano. Suggestisce che si dia rilievo, anche documentale, alle risorse di volta in volta stanziare dagli organi finalizzate all'implementazione e al consolidamento degli obiettivi strategici.

Il Nucleo apprezza l'esercizio compiuto nel 2018 e successivamente nel 2019 che ha impegnato le strutture a indicare la stima del personale impegnato sui diversi obiettivi, ed auspica che un simile processo possa essere condotto non mediante rielaborazioni extra-contabili ma, anche grazie all'adozione del nuovo software per la gestione del ciclo della performance, che possa sfruttare le potenzialità di integrazione tra diversi sistemi.

11. Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?

La risposta è "sì" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:

A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)

B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)

C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)

D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance

E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate

SI, IN PARTE

Come già accennato, l'ateneo ha avviato da alcuni anni un percorso di miglioramento graduale dell'integrazione dei processi di programmazione strategica, gestionale ed economico-finanziaria, per permettere, già al momento della definizione degli obiettivi di performance, di esplicitare i legami con le risorse necessarie per il loro conseguimento e di consuntivare a fine ciclo le risorse effettivamente utilizzate. Il processo di budget non è delineato nel Piano Integrato, ma è formalmente descritto nel Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (RAFC) e nel Manuale di Contabilità. Analogamente, nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo non sono presenti riferimenti agli obiettivi di performance.

Il calendario di budget a livello generale è esplicitato sinteticamente nei seguenti documenti:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019: nel par. 5 "Raccordo con il sistema di pianificazione economico finanziaria", nel quale sono definite le tempistiche del processo;
- Documento di Programmazione Integrata 2019 - 2021: nel par. 6.6 "Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria", dove sono definite le risorse economico-finanziarie necessarie per il conseguimento degli obiettivi;
- Relazione Integrata 2018: nel par. 3.4 "Risorse, efficienza ed economicità", nel quale sono consuntivate le risorse effettivamente utilizzate per il conseguimento degli obiettivi.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Nella fase di predisposizione e negoziazione delle proposte di budget sono associati anche obiettivi di performance (strategica o operativa) qualora questi siano già definiti; l'associazione non è completa in quanto il processo di budget e quello di assegnazione degli obiettivi non sono perfettamente allineati.

Sempre nel RAFC sono descritti i soggetti a cui è attribuibile un budget: i Dipartimenti, le altre strutture di didattica, ricerca e servizio con autonomia amministrativo-gestionale e le Direzioni dell'amministrazione.

Il processo di budget termina in anticipo rispetto al processo di assegnazione degli obiettivi ai diversi livelli dell'amministrazione.

Nel Piano Integrato non è descritto come interagiscono, in fase programmatica, il processo di formulazione del budget e quello di definizione degli obiettivi strategici ed operativi. La strutturazione del sistema descritto nel Piano Integrato sembra associare implicitamente a livello dirigenziale la stessa responsabilità di budget e di risultato sull'obiettivo. Il Nucleo, come già raccomandato lo scorso anno, invita per il futuro a esplicitare meglio le responsabilità e le relazioni tra gestione del budget e risultati attesi sugli obiettivi.

Il Nucleo auspica che sia possibile, anche grazie all'acquisizione avvenuta ad inizio 2019 dell'applicativo di performance management, la gestione informatizzata del ciclo della performance a partire dalla pianificazione 2020 e che essa faciliti l'integrazione non solo con il sistema di pianificazione strategica, ma anche con il processo di budgeting e consuntivazione economica delle risorse utilizzate in relazione agli obiettivi assegnati.

12. Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?

La descrizione del Piano strategico e del suo aggiornamento annuale trova ampio spazio all'interno del Documento di Programmazione Integrata, nel quale si descrivono le strategie generali nonché le modalità, gli attori coinvolti e i tempi del processo di formazione del Piano.

A partire dai fattori di contesto esterni ed interni è sviluppata un'analisi SWOT (aggiornata annualmente in funzione dell'andamento dei target realizzati) finalizzata a comprendere i fattori di criticità su cui definire obiettivi di miglioramento. Ogni finalità strategica è declinata in specifici obiettivi per i quali sono indicati: il responsabile politico e i dirigenti responsabili del loro raggiungimento, le azioni da implementare e uno o più indicatori di misura.

Il Nucleo sottolinea che l'Università di Torino è stata una delle prime realtà universitarie ad avere realizzato un sistema di pianificazione integrato ai diversi livelli (pianificazione strategica, politiche della qualità, ciclo della performance, analisi del rischio, piano anticorruzione) predisponendo un unico documento di programmazione integrata in anticipo rispetto alle indicazioni ANVUR del 2015. Al Nucleo appare palese, sia dalle evidenze documentali, sia dalle interazioni vissute all'interno dell'ateneo, la forte interazione tra componente accademica e componente tecnico amministrativa nell'implementazione del Piano Strategico e di processi di gestione della qualità. Meno evidente appare, oggi, l'interazione delle due componenti nella definizione della performance organizzativa delle strutture amministrative, che è orientata all'assegnazione di obiettivi appartenenti prettamente alla sfera amministrativa, in quanto ambito sotto il reale controllo del personale chiamato alla realizzazione degli obiettivi assegnati. Nel tempo, però, gli obiettivi di performance organizzativa delle strutture si sono maggiormente orientati ad aumentare il livello dei servizi offerti ai diversi utenti (tra cui i docenti) rendendo sempre più evidente la reciproca attenzione tra componente accademica e componente gestionale. Gli obiettivi di performance istituzionale introdotti da un paio di anni richiamano invece in modo forte gli obiettivi strategici con una ricaduta sulla valutazione individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti.



13. Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?

L'ateneo promuove periodicamente iniziative finalizzate alla formazione e alla diffusione di informazioni relativamente al ciclo della performance.

In particolare, nei primi mesi del 2019 è stato organizzato un incontro denominato "Sviluppare le professionalità in Unito", rivolto al personale dirigenziale, ai responsabili di unità organizzativa e al personale con incarico professionale, finalizzato a condividere le principali novità introdotte in Ateneo sul SMVP, sullo sviluppo delle competenze, sul piano formativo e sulla gestione e attribuzione degli obiettivi di performance 2019.

La pubblicazione dei documenti programmatori sul portale di ateneo è comunicata annualmente a tutto il personale Tecnico Amministrativo, invitato a prendere visione dei contenuti al fine di essere consapevole delle scelte intraprese dall'ateneo in ambito strategico e gestionale.

Il Nucleo da tempo sottolinea l'importanza di accompagnare lo sviluppo del sistema della performance con iniziative importanti di formazione, informazione, coinvolgimento, al fine di sensibilizzare e rendere competenti tutti coloro che sono soggetti al sistema di valutazione (valutati e valutatori). Il sistema funziona realmente solo se si raggiunge all'interno dell'organizzazione un approccio diffuso alla cultura della valutazione ed essa è percepita come leva organizzativa importante per la motivazione e l'orientamento delle azioni organizzative.

14. Eventuali altre osservazioni

Il Nucleo sottolinea il percorso di crescita costante e di miglioramento continuo intrapreso da molto tempo dall'ateneo nella gestione del ciclo della performance, giunto sicuramente ad un buon livello di maturazione in termini di approcci e modelli valutativi anche in coerenza con quanto previsto dal D.Lgs n. 74/2017.

Al fine di proseguire nel positivo percorso sino ad ora compiuto, il Nucleo presenta le seguenti raccomandazioni in parte già esplicitate nei punti precedenti:

- *Raccomanda, proseguendo con le attività avviate nel 2018, di presidiare attentamente il tema della valutazione degli utenti interni ed esterni adoperandosi per incrementare i tassi di risposta alle indagini di customer satisfaction e per avviare azioni correttive in base agli esiti raccolti dandone opportuno feedback agli utenti.*
- *Raccomanda di definire target specifici, realmente sfidanti, non declinati in termini di mero miglioramento ma che siano frutto di una riflessione puntuale sul livello che l'ateneo ambisce di raggiungere. Il Nucleo ha già condiviso con l'amministrazione la soluzione di utilizzare un sistema di valutazione a fasce per graduare il diverso possibile livello di raggiungimento degli obiettivi, eliminando i target definiti unicamente in termini di miglioramento rispetto ai valori realizzati l'anno precedente. Come già rilevato per le indagini di customer satisfaction, il Nucleo raccomanda di utilizzare con cautela valori medi e mediani quali target delle prestazioni. Ad esempio come risultato atteso per i servizi erogati potrebbe essere più significativo garantire prestazioni minime delle singole transazioni piuttosto che valori medi o mediani del complesso delle transazioni misurate. Al riguardo il Nucleo raccomanda che sia sempre esplicitato il periodo temporale cui si riferisce la rilevazione del target, per maggiore chiarezza e trasparenza verso gli utenti.*
- *Auspica che il completamento del sistema di gestione delle competenze e le guide operative di autovalutazione implementate nel 2018 facilitino il compito di rendere la valutazione dei comportamenti*



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

organizzativi maggiormente oggettiva e ricorda che il processo di gestione per obiettivi e la valutazione dei comportamenti organizzativi richiedono un continuo processo di formazione e di accompagnamento culturale nei riguardi dei valutati e dei valutatori.

- *Auspica che la formulazione degli obiettivi assegnati al personale valorizzi sempre di più il risultato conseguito in termini di impatto (output o outcome) rispetto alla verifica dello stato di avanzamento delle azioni programmate. La pianificazione delle azioni da svolgere e la loro implementazione è indubbiamente un elemento fondamentale per conseguire il raggiungimento degli obiettivi, ma salvo casi eccezionali l'oggetto di valutazione deve essere il risultato ottenuto e non la verifica di quanta parte delle azioni previste siano state effettivamente implementate. Il lavoro dell'amministrazione su tale fronte ha già permesso un significativo upgrading nel ciclo 2018 (nel monitoraggio intermedio alcuni target individuati nel rispetto dello stato di avanzamento pianificato delle attività sono stati modificati in output attesi e misurabili), che deve progredire ulteriormente.*
- *Infine il Nucleo raccomanda, quale elemento più rilevante tra i diversi suggerimenti, l'importanza di estendere il sistema di valutazione individuale anche al personale senza incarichi, pur con meccanismi opportunamente semplificati e coniugati ad un continuo processo di formazione e di accompagnamento culturale nei riguardi di valutati e valutatori. Il sistema negli ultimi due anni ha visto l'estensione della valutazione del personale non dirigente al personale di categoria C e D con incarico di responsabilità e per questi ultimi la valutazione dei comportamenti organizzativi, applicata in via sperimentale nel ciclo 2018, è stata adottata dal 2019 e inclusa nel SMVP.*