

Seconda sezione: Valutazione della performance

1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

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

1.a.1. PREMESSA

Il Nucleo, nella valutazione della capacità dell'Ateneo di integrare le diverse componenti della pianificazione, per il 2016 ha l'opportunità di tenere conto delle osservazioni svolte dall'ANVUR nel *Feedback sintetico sul Piano integrato 2016-2018*, restituito all'Ateneo nel mese di marzo 2017 (d'ora in avanti *Feedback*), che consente al Nucleo stesso di orientare meglio la propria analisi. Allo stesso tempo la ricezione del *Feedback* suggerisce di non duplicare, qui, osservazioni già formulate dall'ANVUR. Si forniranno, piuttosto, informazioni complementari, anche nell'ottica della programmazione pluriennale suggerita dalla Linee guida per la redazione delle relazioni nuclei 2017 (d'ora in avanti Linee guida nuclei 2017), e precisazioni sugli interventi introdotti per via autonoma dall'Ateneo nel contesto di azioni di miglioramento o in accoglimento di specifici suggerimenti dell'ANVUR o del NVA.

Il criterio di integrazione delle diverse componenti della programmazione nella gestione del ciclo della performance universitaria previsto dalle Linee guida performance ANVUR pubblicate nel 2015, in particolare quella tra performance e trasparenza e anticorruzione, ha richiesto anche all'Ateneo di Cagliari un impegno significativo per predisporre il Piano Integrato 2016-2018 (d'ora in avanti *Piano 2016*), e l'esigenza di rispondere agli indirizzi ANVUR è proseguita con la pianificazione del ciclo della performance 2017, che registra miglioramenti non trascurabili sia rispetto al processo di definizione, sia per la visione strategica e maggiormente programmatica che lo regge.

1.a.2. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE E IL MONITORAGGIO INIZIALE

A seguire la definizione della programmazione per il periodo 2016-2018, l'Ateneo ha approvato a giugno 2016 le Linee Strategiche di Ateneo 2016-2021 (d'ora in avanti *Linee strategiche*) che coprono l'intero periodo del mandato dei nuovi organi, completandole con una serie di previsioni attuative, tra le quali la definizione degli obiettivi strategici e operativi (allegato 1 – Obiettivi Strategici e Operativi).

Su tale base, e in coerenza con le linee di indirizzo ministeriali per la programmazione delle università nel frattempo adottate dal Miur, è stato delineato il successivo ciclo della performance 2017, con l'approvazione del Documento Strategico di programmazione integrata 2017-2021 (gennaio 2017), d'ora in avanti *Piano 2017*. Quest'ultimo si indirizza al maggiore ancoraggio della pianificazione della performance alla visione strategica dell'Ateneo e muove verso il miglioramento, mettendo anche a sistema molte delle osservazioni e raccomandazioni formulate dal NVA sulla programmazione o sulla rendicontazione a consuntivo.

Rispetto al processo di definizione può rilevarsi che all'approccio del 2016, nel quale istanze e aspettative degli stakeholder non sono state rilevate, ma identificate attraverso una riflessione interna dell'Ateneo rispetto alle diverse classi di soggetti interessati, ha fatto seguito una forma di maggiore reale condivisione nel ciclo successivo. Si tratta di una forma ancora parziale limitata sostanzialmente al confronto/presentazione a stakeholder interni (rappresentanze istituzionali della comunità accademica, dirigenza); alla comunicazione agli stakeholder esterni (istituzioni e famiglie, potenziali studenti in occasione di eventi, come l'inaugurazione dell'a.a., l'iniziativa di orientamento e promozione dell'offerta formativa *Unicacomunica*), che aprono al rapporto con il territorio; maggiormente partecipata con la struttura più rappresentativa della componente studentesca (Consiglio degli studenti), coinvolta nello svolgimento dell'analisi di contesto. Il confronto non si svolge perciò in un contesto sistematico basato sull'ascolto, di genere bottom-up, che il Nucleo propone di considerare per il futuro.

Di tale processo il documento di programmazione strategica integrata, che identifica compiutamente tutte le parti interessate all'azione dell'Università, dà conto per contenuti e tempi di svolgimento (v. pp. 6-7 *Piano 2017*), mentre nella prospettiva dell'ascolto continuo degli stakeholder tra le azioni progettate si apprezza quella diretta alla costituzione di un comitato di indirizzo d'Ateneo.

Merita apprezzamento l'ampia condivisione ex post sulla programmazione del 2017, che supera la condizione di mera accessibilità ai documenti, pubblicati sul sito istituzionale nel puntuale rispetto degli obblighi di trasparenza. La presentazione del piano, inedita nell'esperienza dell'Ateneo, in incontri istituzionalizzati con singoli gruppi omogenei di interesse, espressivi nel loro complesso di tutte le componenti interne dell'Ateneo (dipartimenti, facoltà, personale TA, consiglio degli studenti), è stata diretta al pieno coinvolgimento delle strutture decentrate, chiamate a declinare a livello periferico gli obiettivi strategici e operativi, e del personale di ogni ruolo.

Va segnalata, per contro, la mancanza, sia nel 2016 sia nel 2017, di una specifica occasione mirata alla presentazione, nella logica della trasparenza, della programmazione integrata e strategica agli interlocutori istituzionali e agli interessati esterni, prevista e non svolta per entrambi i cicli, che il Nucleo propone, perciò, di curare in modo apposito¹.

La presentazione del piano strategico integrato al Nucleo, curata personalmente dal Rettore, è stata spunto per il monitoraggio sull'avvio del ciclo che, nella libertà di forme lasciata dall'ANVUR dopo il passaggio di competenze da CIVIT/ANAC in un'ottica di semplificazione, si è svolto secondo modalità non formalizzate.

In tale contesto deformalizzato, il monitoraggio – che si è avvantaggiato di più occasioni di confronto tra Coordinatore del Nucleo e Direttore generale e di un clima di proficua collaborazione istituzionale –, ha avuto riguardo a:

- a. processo di adozione (tempi e confronto/consultazione stakeholder interni ed esterni);
- b. coerenza e continuità con i cicli precedenti;
- c. esistenza di vincoli normativi (trasparenza e anticorruzione);
- d. pianificazione pluriennale della performance (per obiettivi, indicatori e target) e del ciclo economico (obiettivi/allocazione di risorse);
- e. riscontro della considerazione di criticità e suggerimenti del Nucleo.

Alcuni esiti della valutazione iniziale verranno qui rappresentati in sintesi, di altri si darà conto in sede di validazione. In quell'occasione il Nucleo intende definire formalmente lo schema di monitoraggio/analisi per il ciclo successivo, alla luce dell'esperienza svolta, delle caratteristiche dell'organizzazione valutata e degli elementi che sono risultati migliorabili in base al *Feedback* e agli indirizzi ANVUR.

1.a.3. PROFILI DI INTEGRAZIONE: STRATEGIA, PERFORMANCE, ASPETTI ECONOMICO-FINANZIARI, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA, POLITICHE DELLA QUALITÀ

Dell'integrazione tra performance e strategia, il *Feedback* evidenzia diversi punti di forza, mentre segnala come suscettibile di miglioramento la prospettiva complessiva, che viene reputata svolta in termini più consuntivi che programmatori. A questo riguardo, tuttavia, nella *Relazione sulla performance 2016* (anticipata al NVA prima della sua approvazione formale da parte degli organi competenti per consentire la redazione della presente *Relazione*), viene specificato che tale carenza va attribuita alla mancanza, nel momento in cui l'Ateneo ha definito il proprio piano triennale, delle linee di programmazione del Miur per il triennio 2016-2018. La programmazione ministeriale, che definisce le prospettive in coerenza alle quali gli atenei sono tenuti ad adottare la propria programmazione triennale, come è noto, è stata approvata nell'agosto del 2016 (DM n.635/2016, dell'8 agosto 2016) e viene assunta come elemento fondante l'aggiornamento della programmazione dell'Ateneo per il periodo 2017-2019.

¹ In entrambi i cicli, infatti, veniva prevista una "giornata della trasparenza", al momento non svolta, né programmata per i mesi a venire.

Se è vero che dai mesi precedenti risultava comunque disponibile l'*Atto di Indirizzo* concernente l'individuazione delle priorità politiche del Miur, che anticipava le tendenze della successiva programmazione ministeriale, in linea generale il Nucleo ritiene condivisibile la puntualizzazione dell'Ateneo. Si osserva, infatti, che lo sfalsamento temporale tra la programmazione nazionale e le scadenze operative definite per gli atenei al 31 gennaio di ciascun anno, riflettendosi in termini negativi sulla possibilità di programmazione puntuale dell'azione degli enti universitari, potrebbe ingenerare una criticità di sistema che rischia di pregiudicare l'efficacia dell'approccio ANVUR.

Nello stesso senso va considerato pure il limite della conoscibilità ex ante solo parziale delle risorse derivanti da trasferimenti ministeriali, specie in relazione al mutamento ex post di indicatori per la quantificazione del FFO (come accaduto, in particolare, per l'introduzione del nuovo indicatore IRAS2PO nel 2017). Si tratta di elementi che, anche ove contenuti da clausole che garantiscano la continuità, possono condizionare sia la programmazione che la pianificazione pluriennale della performance organizzativa e giustificare, quindi, un certo grado di indeterminatezza, per cautela, nella programmazione, come quella che si registra nel *Piano 2016* dell'Ateneo cagliaritano. Ricorrere a un diverso approccio, per contro, potrebbe imporre agli atenei interventi successivi di aggiustamento, a rischio della loro incoerenza, o mortificare in qualche misura la possibilità di raggiungimento di obiettivi programmati.

La proiezione delle *Linee strategiche* dell'Ateneo di Cagliari sull'intero periodo di insediamento dei suoi organi di governo, in ogni caso, sembra ora improntare a una prospettiva di durata i corrispondenti obiettivi strategici, mentre la definizione di più breve periodo della performance che vi si collega si caratterizza – a parere del Nucleo – in chiave più nettamente programmatica, risultando sostanzialmente emendato il difetto rilevato nel *Feedback* di un'impostazione con accenti rendicontatori.

Per ciò che concerne l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria, il Nucleo già rispetto ai precedenti cicli della performance ne aveva evidenziato la vantaggiosità e apprezzato la tempestività dell'Ateneo nel passaggio alla contabilità economico finanziaria, avvenuta nel 2013. Più nello specifico, la programmazione del 2016 si qualifica per diversi aspetti di miglioramento, anche in accoglimento di suggerimenti formulati dal Nucleo in più occasioni – relazioni AVA e validazione performance – qual è l'introduzione nel piano integrato della specificazione del collegamento delle risorse a missioni e programmi, che si valuta positivamente per la sua incidenza sul ciclo del bilancio. Allo stesso tempo emerge l'impegno dell'Ateneo ad agire sulla debolezza rappresentata dalla "Mancanza di indicazioni in merito a eventuali budget assegnati agli obiettivi" segnalata nel *Feedback*, messo in evidenza nella *Relazione performance 2016*.

Il processo di miglioramento della performance richiede pertanto, come già suggerito dal Nucleo per il ciclo precedente, di individuare più puntualmente il legame con le risorse umane (anche per effetto della loro analisi qualitativa) coinvolte in obiettivi e strategie, e soprattutto di misurare le risorse finanziarie allocate per gli obiettivi, in particolare per gli obiettivi di progetto, pianificando le relative dinamiche economiche e patrimoniali.

Nel *Piano 2017*, come già nel *Piano 2016*, sono in effetti quantificate le risorse economiche destinate alle diverse missioni che rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi perseguiti dall'Amministrazione, sulle quali possono opportunamente dimensionarsi gli obiettivi di funzionamento.

Tuttavia, il livello di dettaglio introdotto non permette ancora di accompagnare la lettura dei singoli obiettivi operativi con le risorse assegnate per il loro raggiungimento. L'informazione non risulta ricavabile neanche dopo il miglioramento introdotto nel ciclo 2017 rispetto al precedente, con l'inserimento del *Budget* (all. 4, *Piano 2017*), in cui viene presentata la suddivisione di entrate/uscite con dettaglio per unità analitica e di questa per unità di responsabilità – sia per le direzioni che per le strutture decentrate/dipartimenti – e con la ricognizione quantitativa delle risorse umane per centri di responsabilità (all. 3, *Piano 2017*).

Pertanto, si evincono ulteriori spazi di progresso nella pianificazione e nella gestione del budget, secondo un indirizzo di carattere generale corrispondente anche alle indicazioni del *Feedback*.

Sull'adozione di una compiuta prospettiva di budgeting possono pesare negativamente diversi aspetti – dal già ricordato sistema di assegnazione delle risorse ministeriali, alla definizione di obiettivi calibrati su (incerti) finanziamenti esterni, a problemi di rendicontazione per obiettivo – ma su essa incide, soprattutto, l'incompletezza dei sistemi informativi di controllo di gestione disponibili per l'Ateneo (modulo U-Gov, ancora non compiutamente implementato).

Pertanto, il Nucleo propone che, muovendo dai progressi già conseguiti nella programmazione del ciclo in corso, per quelli futuri l'Ateneo approfondisca il profilo dell'integrazione tra obiettivi e risorse e raccomanda, come già esplicitato nella *Relazione AVA 2016*, il potenziamento di strumenti informativi per ottimizzare l'area gestionale, riscontrando, in particolare, l'intendimento ora esplicitato dall'Ateneo in tale direzione, che risulta dalla *Relazione performance 2016*, e quello, ulteriore, di creazione di un cruscotto informatico direzionale che raccolga gli indicatori adoperati per la performance, a fini di monitoraggio, anche dei dati rilevanti per il sistema AVA, di programmazione di interventi correttivi e di misurazione dei risultati (delibere SA, 27 aprile 2017; CdA, 28 aprile 2017).

Gli aspetti dell'anticorruzione e della trasparenza, che nel *Piano 2016* venivano collegati alla performance (anche in risposta al PNA 2016 e alla delibera ANAC 1310/2016) con la previsione dell'obiettivo strategico, declinato come obiettivo comune a tutta la dirigenza (incluso il Direttore Generale, DG), di mappatura dei processi – con il duplice fine di miglioramento dell'efficienza e della qualità dell'azione amministrativa e di identificazione delle aree a rischio corruttivo e conseguente riduzione degli ambiti vulnerabili –, nel *Feedback* sono risultati da valorizzare con la definizione di indicatori e target.

Tale obiettivo è stato aggiornato nel *Piano 2017*, in termini che il Nucleo ritiene coerenti con le finalità di trasparenza e prevenzione della corruzione, prevedendosi il completamento della mappatura dei processi al livello delle strutture decentrate e l'individuazione dei processi da re-ingegnerizzare in funzione semplificativa e da dematerializzare. L'obiettivo è corredato di indicatori e per l'anticorruzione viene quantificato il target di completamento.

Infine, il *Piano 2017* registra un miglioramento nell'integrazione con le politiche di qualità, segno di un aumento del grado di attenzione, nel contesto dell'Ateneo cagliaritano, verso sistemi di AQ e, in particolare, di quello AVA. Nelle *Linee strategiche* l'assicurazione della qualità assume il valore di finalità strategica trasversale e viene declinata nel *Piano 2017* nell'obiettivo strategico corrispondente e nell'obiettivo comune, e sotto-articolato in diversi obiettivi operativi, che si qualificano fortemente nella prospettiva del miglioramento del sistema e delle strutture dell'Ateneo, nelle sue diverse missioni e componenti.

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

Come si è anticipato nel precedente paragrafo, la mappatura e l'analisi dei processi è stata prevista nei due cicli della performance 2016 e 2017 come obiettivo comune della dirigenza e di struttura, con programmazione del completamento e dell'individuazione dei processi dei quali è possibile la dematerializzazione per il secondo dei due cicli. L'obiettivo, assistito da indicatori quantitativi (%) e qualitativi (identificazione dei processi re-ingegnerizzabili e di quelli a maggior rischio corruttivo), è stato definito in funzione di un duplice risultato, corrispondente alla prospettiva dell'integrazione tra performance e anticorruzione.

Le attività di mappatura risultano distribuite e svolte secondo una logica funzionale: l'attività si è ripartita, infatti, per ambito di competenza delle 9 direzioni dell'Ateneo² e condotta sotto il coordinamento di uno dei dirigenti e la supervisione del Direttore generale. Le strutture periferiche

² Per il dettaglio v. organigramma 3.a.

sono state coinvolte nel ciclo 2017, anche in questo caso per centri di responsabilità (dipartimenti), e nello stesso ciclo sono state investite della rilevazione anche le strutture di staff degli organi. All'avvio dell'attività si è evidenziata prioritariamente la necessità di definire opportune metodologie e standard di identificazione e di analisi, per le quali l'Ateneo è ricorso al supporto di un consulente esterno, regolarmente selezionato attraverso procedura pubblica (MEPA). Il Nucleo non ravvisa in questo profilo una criticità, posto che si tratta di attività che richiedono competenze tecnico-specialistiche e che la consulenza non risultava esclusa nel contesto dell'assegnazione degli obiettivi.

Le dimensioni che risultano privilegiate e che hanno improntato il processo di mappatura sono rappresentate dai processi trasversali – ragionevolmente per l'esigenza di rilevare eventuali ambiti di ridondanza, scarsa efficienza e ritardi operativi –, e quello dell'esposizione a rischi corruttivi, mentre non trovano specifica valorizzazione come linea di analisi profili di rilevanza/essenzialità del servizio, tipologie di utenti (interni o esterni) propri di ciascuna direzione (studenti, personale, finanziatori, fornitori, ecc.), o tipologie di servizio (didattica, ricerca, public engagement, ecc.).

Per questa ragione non è possibile presentare le caratteristiche della mappatura per servizio/prodotto (come indicato dalle Linee guida nuclei 2017), né risultano specifiche criticità relative alla mappatura di singoli servizi, posto che, ad avviso del Nucleo, essa – sia nell'impostazione che a risultato – si è connotata per criteri di analiticità e di completezza informativa.

La ricognizione e l'analisi appaiono infatti volte a soddisfare prioritariamente e principalmente un'esigenza conoscitiva, specie sugli ambiti di maggiore esposizione a rischio corruttivo, e solo in via successiva appaiono funzionali alla ri-qualificazione dell'attività svolta e dei servizi prestati, che viene appunto prevista tra le linee di sviluppo dell'obiettivo ("azioni"), ma non pianificata per i due cicli interessati.

La necessità di una ricognizione complessiva a fondamento dell'attività, se anche non resa esplicita in sede di pianificazione e di definizione degli obiettivi, emerge tuttavia nella *Relazione performance* 2016, nella quale si segnala l'insufficienza dell'informazione disponibile sulle caratteristiche dei processi acquisita nel ciclo 2015 in funzione dell'obiettivo, a quel tempo programmato, di definizione della Carta dei servizi.

D'altra parte, i cambiamenti intervenuti nel sistema e nelle regole di azione degli enti pubblici, non solo quelli specifici diretti al contrasto alla corruzione e allo sviluppo della trasparenza, hanno reso inattuali i risultati di precedenti esperienze svolte dall'Ateneo nel quadro del modello CIVIT, così da giustificare l'approccio totalizzante adottato.

Impostazione e risultati della mappatura sembrano dunque orientati a offrire agli organi di gestione dell'Ateneo la rappresentazione analitica dell'attività, dei flussi, dell'organizzazione interna e del sistema delle responsabilità. Come si afferma nella *Relazione performance* 2016, lo svolgimento dell'attività infatti ha condotto all'individuazione di tutti i processi svolti a livello centrale dell'Ateneo (oltre 500 processi, il 90% circa dei quali sono stati mappati), e a una parziale razionalizzazione.

In base alla scheda di mappatura, il Nucleo rileva che la tracciatura permette di distinguere, in relazione all'output e al destinatario, attività dirette alla prestazione di servizi all'utenza esterna e interna e attività di amministrazione e gestione interna.

Al momento, all'osservazione del Nucleo non risulta ricostruibile l'informazione complessiva, che si è potuta invece rilevare in via analitica per i processi di alcune direzioni dalle relazioni dei dirigenti sull'obiettivo comune (quale, in particolare, direzione finanziaria), su:

- misura e specie dei processi suscettibili di miglioramento (e realmente migliorati, come nel caso di riduzione dei flussi cartacei; riorganizzazione nell'attribuzione di responsabilità dei processi) nel senso dell'efficienza operativa, dell'economicità e/o della qualità del servizio prestato;

- elementi che in concreto ostacolano la re-ingegnerizzazione o precludono la digitalizzazione per i processi di cui singoli dirigenti hanno rilevato l'impossibilità.

Il Nucleo si attende e raccomanda che, completato il censimento e l'analisi con la chiusura del ciclo 2017, l'Ateneo indirizzi la propria programmazione futura in modo più specifico alla dimensione dell'efficienza e della qualità delle attività e dei servizi resi, in modo che il processo avviato trovi completamento senza dispersione delle risorse sin qui impiegate e del patrimonio informativo acquisito.

Spunti per l'individuazione dei processi da migliorare, attraverso la reingegnerizzazione o la dematerializzazione, potrebbero derivare anche dall'utilizzo delle analisi di *customer satisfaction*, rilevanti anche nel sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), che si propone siano strutturate in modo funzionale a rilevare gli ambiti di miglioramento della qualità dei servizi resi, per evitare che tali indagini si sostanzino nell'accertamento della mera conformità alle specifiche e alle caratteristiche predefinite dagli uffici³. Muove verso questa direzione l'indicazione espressa nel *Piano 2017* di "definizione di ulteriori strumenti di *customer satisfaction*", che si apprezza in termini generali, ma che richiede una traduzione più chiara in azioni concrete.

Nella prospettiva dell'anticorruzione il processo risulta invece ulteriormente sviluppato, con l'individuazione di due processi sui quali è stata testata la metodologia di analisi e di valutazione del rischio (*Selezione del personale tecnico amministrativo* e *Gare*)⁴, ma da portare a conclusione con l'individuazione e la messa in atto di misure specifiche, di cui si prevede l'attuazione nella Relazione annuale 2016 del Responsabile, allegata alla *Relazione performance 2016*.

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

Benché abbia registrato ritardo nell'avvio, essendo stato previsto nella fase iniziale della pianificazione del ciclo 2017, ma non formalizzato con atti specifici fino al mese di aprile, l'Ateneo è intervenuto per il rafforzamento dell'integrazione della componente accademica e amministrativa nella pianificazione e nel perseguimento degli obiettivi, che il *Feedback* individuava come area da migliorare. L'impegno degli organi di vertice a diffondere e propagare gli obiettivi strategici segmentandoli espressamente al livello delle strutture decentrate (delibere SA 27 aprile, CdA 28 aprile 2017), con la finalità di coinvolgere e responsabilizzare tutte le componenti – amministrative e accademiche – nella strategia e nella performance d'Ateneo, secondo ruoli e sistemi di valutazione specifici (rispettivamente: performance, AVA, VQR), rappresenta una buona pratica da valorizzare.

In particolare, i Dipartimenti sono stati chiamati a integrare nella propria programmazione triennale specifici obiettivi, corrispondenti a quelli strategici dell'Ateneo, per ciascuno degli ambiti nei quali hanno responsabilità e autonomia operativa (didattica, ricerca e terza missione), selezionandoli tra quelli identificati a livello di vertice e definendo per essi indicatori quantitativi coerenti con quelli d'Ateneo, e a definire target in termini di crescita del valore iniziale.

Alcune incertezze e imprecisioni nell'assegnazione degli obiettivi, che non ha tenuto conto con puntualità degli ambiti di competenze e responsabilità delle diverse strutture e rinvii delle scadenze fissate inizialmente per i dipartimenti per l'integrazione dei propri piani hanno rallentato la prosecuzione del processo di miglioramento in corso. Le inefficienze emerse potranno venire agevolmente risolte in futuro, specie con l'anticipazione della corrispondente fase di attuazione del processo e la più chiara individuazione del contributo proprio di ciascuna struttura decentrata alla performance.

³ V. Scheda di rilevazione della *customer satisfaction* collegata alla Carta dei servizi:

<http://trasparenza.unica.it/files/2017/06/Questionari-di-customer-satisfaction-sui-servizi-erogati-dalla-Direzione-per-il-personale.pdf>

⁴ V. Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019 - Allegato A – Tabella aree di rischio, processi, valutazione del rischio e Allegato A.2 – Nuova Tabella aree di rischio, processi, valutazione del rischio <http://trasparenza.unica.it/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-ptpc/>.

Nello stesso contesto deliberativo degli organi centrali d'Ateneo e con le medesime modalità si è proceduto per corsi di studio e facoltà, scomponendo gli obiettivi strategici verso la base. Per le facoltà va rilevato che in parte obiettivi assegnati e indicatori risultano scarsamente appropriati e al di fuori del loro diretto controllo⁵ tenendo conto di compiti, funzioni e responsabilità delle strutture di raccordo nel sistema d'Ateneo.

Il Nucleo reputa molto apprezzabile la prima esperienza di diffusione decentrata degli obiettivi; tuttavia l'approccio seguito al riguardo (top-down), motivato probabilmente dal ritardo con il quale si è proceduto alla declinazione secondaria della pianificazione centrale, risulta suscettibile di miglioramento per la programmazione dei prossimi cicli.

Andrà sistematizzato il processo di condivisione preventiva, che consentirà di valorizzare maggiormente ruolo e specificità delle strutture decentrate deputate a didattica e ricerca e a servizi di contesto, nel perseguimento delle missioni istituzionali; agevolerà la definizione di obiettivi in maggiore aderenza a competenze, funzioni e specificità dei diversi ambiti di ricerca e formazione; migliorerà la gestione tempi del processo. Sarà inoltre da definire un sistema di gestione degli obiettivi organizzativi a livello delle strutture tecniche e amministrative in capo a dipartimenti e facoltà.

1.d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o al.)

Il Nucleo rileva un miglioramento sostanziale nella definizione e nella rappresentazione degli obiettivi rispetto al precedente ciclo.

Il *Piano* 2016, varato sulla base di indirizzi strategici ancora non definiti con esattezza dal Rettore da poco eletto (il riferimento è stato alle Linee programmatiche del Rettore 2015-2021), individua 8 obiettivi strategici distribuiti sulle 4 aree strategiche identificate (aree delle tre missioni istituzionali, cui si accompagna quella "organizzazione e comunicazione"); agli obiettivi strategici sono correlati 26 obiettivi operativi, dai quali discendono 58 obiettivi gestionali (riportati nell'all. 2 al Piano), assegnati alle diverse strutture organizzative in cui si articola l'Ateneo.

Grazie a una rappresentazione in formato grafico e tabellare (all. 3) di immediata leggibilità, sono evidenziate con chiarezza le associazioni tra obiettivi strategici, obiettivi operativi e obiettivi gestionali, con apprezzabile identificazione, per questi ultimi, del livello di responsabilità e della sfera di competenza funzionale (direzioni, collettivamente o individualmente).

La numerosità degli obiettivi operativi, sostanzialmente invariata rispetto al piano precedente, presentandosi in continuità con esso, rimane eccessivamente elevata. Questo anche perché, insieme a obiettivi di progetto, confluiscono nell'insieme diversi obiettivi di funzionamento, pur non qualificati in questi termini – corrispondenti alla sfera di attività ordinarie o doverose (es. predisposizione dei Documenti di valutazione dei rischi-DVR), proprie della struttura organizzativa di riferimento –, che nella loro formulazione non appaiono, perciò, adeguatamente sfidanti.

Tra gli obiettivi gestionali per l'anno 2016 sono ricompresi due obiettivi collettivi, secondo una buona pratica di coinvolgimento partecipativo di tutta la dirigenza o di una parte: uno è comune "Mappatura, ridefinizione e integrazione efficace ed efficiente dei Processi, finalizzate al miglioramento continuo e alla prevenzione di eventi corruttivi", il secondo di gruppo, "Azioni ed interventi sulle strutture didattiche (aule) in ottica di miglioramento per l'accreditamento periodico della sede".

Relativamente all'obiettivo comune⁶ si osserva che l'apprezzabile integrazione nel medesimo obiettivo di due prospettive (miglioramento dei processi e prevenzione della corruzione), non risulta

⁵ V. in particolare, l'obiettivo "garantire la qualità dei percorsi formativi assicurando una definizione efficace ed efficiente dei corsi di studio, nella dimensione nazionale ed internazionale, nell'ottica del miglioramento continuo", e l'indicatore di Ateneo "Δ n° studenti regolari FFO".

⁶ Del quale si è detto al precedente punto 1.b).

tuttavia sviluppata altrettanto efficacemente sul piano attuativo⁷, né con esiti omogenei per i diversi ambiti di attività.

Anche l'obiettivo di team si segnala per il carattere di trasversalità, che favorisce il miglioramento dell'intero apparato attraverso il coinvolgimento di più strutture nel raggiungimento del rilevante obiettivo di accreditamento della sede. In più, in esso si riflette la volontà di stimolare fortemente l'acquisizione di una logica di squadra da parte dei dirigenti coinvolti, attraverso la creazione di un legame inscindibile tra le attività delle diverse partizioni organizzative, senza distinzione di ruoli e di contributo. Per questo aspetto l'obiettivo si mostra particolarmente sfidante e apprezzabile, benché non vada sottaciuta l'intrinseca pericolosità di obiettivi di questo genere che vanno governati con molta attenzione, dato che il deficit individuale può incidere in misura sensibile sullo scopo perseguito.

La qualità degli obiettivi gestionali varia notevolmente, sia con riferimento alla già richiamata significatività, sia con riferimento alla loro determinatezza.

Così, a titolo esemplificativo, gli obiettivi gestionali di livello 3.1 previsti per la Direzione Ricerca e Territorio presentano una stretta connessione con gli obiettivi di livello superiore che li generano (strategico 3.1; operativo 3.1); si rivelano significativi e rilevanti, formulati in maniera molto chiara e con indicatori appropriati.

In altri casi la qualità non è altrettanto elevata⁸, come nelle esemplificazioni che seguono.

Gli obiettivi 5 e 6 della Direzione per la didattica e l'orientamento risentono di totale mancanza di certezza sul se e sul quando della loro realizzabilità. Si tratta, infatti, di obiettivi relativi a progetti di orientamento e dottorati totalmente condizionati dall'attività di un ente terzo (nella specie la Regione Sardegna), con rischio di non raggiungibilità del risultato per ragioni non dipendenti dalla struttura, tanto che la stessa assegnazione ne prevede il possibile annullamento. Anche per il profilo temporale gli stessi obiettivi difettano di compiutezza: non è previsto un momento certo di realizzabilità, ma solo una sua valutazione secondo criteri di ragionevolezza, né per essi sono definiti tempi di attuazione⁹.

In termini più generali si propone anche di semplificare la descrizione, avendo cura che la formulazione degli obiettivi non risulti troppo rigida a causa di eccessive limitazioni al contorno. Non sempre, infatti, ciò corrisponde a un potenziamento dell'obiettivo, ma anzi rischia di lasciar spazio a giustificazioni irrilevanti per il suo effettivo raggiungimento.

Nel *Piano 2017* si nota un progresso nella struttura complessiva degli obiettivi, anche grazie al loro inserimento nel contesto più preciso della visione strategica 2016-2021, che colloca la performance in un programma pluriennale definito all'insegna della qualità e del miglioramento continuo, e alla loro delineazione in termini di norma più precisi.

Nella pianificazione del ciclo in avvio per il 2017, inoltre, al primo livello di rappresentazione si rilevano la declinazione degli obiettivi per indicatori e la previsione di punteggi qualificanti il raggiungimento dell'obiettivo basati su differenti gradi e tempi di conseguimento. In questo modo la valutazione, come si è detto, risulta più ancorata a elementi oggettivi, ma soprattutto spinge sulla capacità del responsabile di superare obiettivi poco sfidanti come quelli di funzionamento, sviluppando azioni efficienti nell'intera struttura.

Alcuni degli obiettivi del *Piano 2016* vengono rimessi a giorno nella nuova pianificazione, con la previsione dell'implementazione della fase successiva (obiettivo comune; obiettivo di team, ancora strutturato come obiettivo unitario per il gruppo; obiettivo sviluppo integrazione

⁷ La prima delle azioni viene infatti rinviata a nuovo, e il metodo individuato non consente di percepire con immediatezza gli ambiti e le forme di miglioramento dei processi.

⁸ Incidentalmente, si segnalano alcuni errori materiali nell'anno di riferimento (V. Obiettivo 4 Direzione Acquisti, appalti e contratti) che, attesa la rilevanza dei documenti anche ai fini della valutazione del personale dirigente e non, avrebbero richiesto rettifica.

⁹ Si fa riferimento all'anno 2016 e al rispetto di un crono programma, ancora dipendente dall'ente terzo, non esistente alla data di definizione dell'obiettivo.

didattica/ricerca/attività assistenziale in ambito AOU), altri vengono riproposti in termini sostanzialmente immutati e temporalmente indeterminati (obiettivo progetto orientamento, nuovamente legato a un bando pubblico previsto ma non emanato al momento dell'assegnazione dell'obiettivo). Anche obiettivi introdotti ex novo presentano criticità analoghe a quelle rilevate per gli obiettivi 2016, che li rendono incerti nella attuabilità e instabili, risultando condizionati da comportamenti di soggetti esterni (es. rispetto degli obblighi informativi da parte delle partecipate ai fini della predisposizione del bilancio consolidato; emanazione di bandi regionali, in funzione della contrattualizzazione di ricercatori TD-a).

In particolare, l'esclusivo collegamento dell'obiettivo a finanziamenti esterni, che può rappresentare un'opportunità rilevante per l'Ateneo, se anche avvenga in ragione di atti interlocutori con l'ente finanziatore, rappresenta pur sempre un elemento di potenziale criticità, per il quale il Nucleo invita comunque, anche nell'interesse del dipendente, a definire ex ante tempi limite per il mantenimento e un livello di attenzione più elevato nel monitoraggio e nell'eventuale rimodulazione.

Infine, il Nucleo, muovendo dal rilievo di una certa mancanza di chiarezza espresso nel *Feedback* con riguardo alla qualificazione di talune tipologie di obiettivi del *Piano 2016*, fa proprie alcune considerazioni emerse in recenti momenti di confronto tra ANVUR e nuclei e reputa opportuno formulare una considerazione relativa al sistema.

Il difetto attribuito dall'ANVUR al *Piano 2016* può essere conseguente, infatti, al rispetto da parte dell'Ateneo di Cagliari della rigida schematizzazione degli obiettivi prospettata dal modello CIVIT, dalla quale possono conseguire anche difficoltà nella definizione di indicatori e target.

L'approccio meno formalistico che sembra emergere negli approcci dell'Agenzia al riguardo, già resi peraltro evidenti nelle Linee guida sulla gestione del ciclo della performance ANVUR (2015) e rilevabili anche negli aspetti che si chiede in questa sede ai nuclei di valutare, sostiene il ricorso a qualificazioni adeguate a esprimere la reale natura degli obiettivi perseguiti e a connotarli in senso proprio (obiettivi di funzionamento, di impatto, di progetto, ecc.). In quest'ottica risulterebbe maggiormente agevole la selezione di quelli (come quelli di risultato e di progetto) che richiedono necessariamente target quantitativi e impongono, perciò, quantificazione del dato base e rigorosi metodi di verifica per l'accertamento oggettivo del conseguimento dell'obiettivo stesso, e quelli più ordinari legati al miglioramento operativo e all'efficienza (di processo, di funzionamento ecc.), rispetto ai quali la valutazione del conseguimento può venire sostenuta anche con metodologie diverse. D'altro canto, questo agevolerebbe anche il lettore/valutatore nella comprensione dei pesi attribuiti ai diversi obiettivi, che risulterebbe con maggiore immediatezza.

Sarebbe quindi auspicabile che venissero formulate indicazioni più esplicite in questa direzione, capaci di orientare meglio la programmazione della performance degli atenei secondo criteri adeguatamente flessibili e corrispondenti ai contenuti della pianificazione di ciascuno.

1.e. Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili)

Il sistema di valutazione dell'Ateneo per la performance del personale è fondato prevalentemente su base individuale.

Quello relativo al personale non dirigente (SMVP) si basa sull'aggiornamento annuale di disposizioni regolamentari, la cui introduzione data da più di un decennio. Il documento che le raccoglie¹⁰, pubblicato sul sito istituzionale, è accompagnato da indirizzi diretti ad assicurare un'applicazione tendenzialmente uniforme dei criteri e della metrica valutativa da parte dei diversi valutatori e di valutatori di diverso livello per la medesima unità di personale. Il procedimento di valutazione dei dirigenti è definito, a sua volta, sulla base di risalente disposizione del CdA e aggiornato in base alle norme sulla dirigenza pubblica.

¹⁰ Il SMVP è analiticamente descritto nella *Relazione AVA 2015* (con rimando alla *Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni nell'anno 2014*), alla quale si rinvia per l'informazione di dettaglio.

Entrambi i sistemi risentono di stratificazioni, per lo più imposte da adeguamenti a normative e contrattazione collettiva successive, che le appesantiscono burocraticamente e sono da tempo in attesa di una sistemazione organica, via via prevista in diversi cicli e nuovamente programmata nei primi mesi del 2017 – come si evince dalla *Relazione performance 2016* – con affidamento a un apposito gruppo di lavoro¹¹. In quella circostanza la revisione sistematica del sistema risulta indirizzata a comprendere la “Misurazione e Valutazione delle Performance Individuali e Organizzative”. A questo riguardo il Nucleo segnala l’esigenza di tener opportunamente conto anche delle modifiche introdotte con il d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, al d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, nel quale si sottolinea il ruolo prioritario rivestito da tali regolamentazioni nel sistema di performance.

Dal punto di vista procedurale, i sistemi di valutazione per tutte le categorie di personale sono improntati a criteri di ampia condivisione – sui quali nel *Feedback* si esprime apprezzamento –, sia nella fase di assegnazione degli obiettivi, sia in quella di verifica dei risultati conseguiti e della valutazione, che può individuarsi come buona pratica.

Parallelamente si osserva un ridottissimo livello di contestazione (nullo per la dirigenza), attribuibile tanto all’approccio partecipativo, quanto agli esiti della valutazione, i quali risultano allineati in modo pressoché costante per il personale di tutte le categorie su valori in media molto prossimi al massimo della scala.

Per la dirigenza, l’impostazione degli obiettivi nel *Piano 2017* sembra aver agito in chiave di risoluzione di alcuni difetti di chiarezza nel collegamento concettuale con la pianificazione gestionale, mentre già erano esplicitati i riferimenti alle responsabilità, che incidono nell’individuazione dei presupposti della premialità; migliora anche l’oggettività della misurazione a partire dal ciclo in corso grazie a un maggior uso di indicatori quantitativi di risultato e soprattutto, come si specificherà più avanti, di diversi target ancorati a una base di dati oggettiva e quantificati.

Per il personale delle altre categorie, le ultime modifiche del sistema, che consentono ora di non assegnare per i livelli C obiettivi individuali ma solo di struttura, dovrebbero migliorare l’ancoraggio della valutazione di questa categoria di personale alla performance organizzativa.

Parcellizzazione e sfalsamento dei tempi nell’assegnazione degli obiettivi e nella valutazione per dirigenza e per personale delle altre categorie – alle quali gli obiettivi sono attribuiti con ritardo rispetto all’avvio del ciclo – sono altri aspetti di miglioramento che dovrebbero essere interessati nella revisione.

Il Nucleo suggerisce, ancora, di rendere evidenti nell’aggiornamento annuale della programmazione integrata le azioni scaturite dal monitoraggio e dalla valutazione.

Alcuni elementi che il Nucleo, in tempi e occasioni diverse (valutazione di II istanza dei dirigenti, *Relazioni AVA*), aveva indicato come meritevoli di miglioramento hanno già registrato un progresso. In particolare, la necessità di documentare il monitoraggio periodico svolto dal Direttore generale sulla performance dei dirigenti ha trovato riscontro per il ciclo in corso, per il quale sono stati ora (giugno 2017, in anticipo rispetto al termine annuale del 31 luglio che il Nucleo suggeriva) sinteticamente rendicontati i risultati del monitoraggio del primo quadrimestre e resa l’informazione sull’allineamento ai risultati attesi e le rimodulazioni temporali effettuate.

Già per il ciclo 2016, ancora in accoglimento di suggerimenti del Nucleo, si osserva in termini positivi il percorso verso la riduzione degli ambiti di discrezionalità valutativa rispetto alla dirigenza – dovuta, come si è detto, al maggiore ricorso a indicatori quantitativi per la performance organizzativa, tuttavia non corredati con target – e una più specifica considerazione dei contesti di attività delle singole direzioni, al fine di contenere l’incidenza dei fattori esterni sul raggiungimento degli obiettivi. Nel ciclo 2016, tuttavia, l’espressione di alcuni obiettivi in termini di attività, come si è già detto, rende problematico, in caso di loro conseguimento solo parziale, la quantificazione del grado di raggiungimento rispetto ad attività avviate e non concluse nel ciclo di riferimento¹².

¹¹ Costituito con D.D.G. n. 115, del 30.03.2017.

¹² Es. nuovo portale di Ateneo, che risulta conseguito al 50%.

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

Nella *Relazione AVA 2016*, il Nucleo, raccogliendo le criticità rilevate nel monitoraggio sul ciclo interessato, si era soffermato su indicatori e target, individuando come aree di miglioramento la determinazione di indicatori per specie (risultato, processo, impatto) – in particolar modo rispetto agli obiettivi strategici –, il maggior ricorso a indicatori misurabili e la necessità di costante definizione di target, spesso assenti, da determinare con riferimento a specifici dati base (storici, *benchmark* interni o esterni), regola di calcolo, tipo di indicatore.

Nel ciclo 2016 risultano migliorate sia l'associazione di indicatori agli obiettivi, in particolare per quelli strategici e per quelli operativi, sia la coerenza tra obiettivo ed indicatore, mentre permangono target non quantificati rispetto a obiettivi di risultato. Ciò, insieme al perdurare di alcune formulazioni svolte in termini descrittivi o scarsamente determinate (quale quella "da valutare a consuntivo sulla base del risultato finale e delle modalità di esecuzione"), per alcuni obiettivi operativi rende impreciso l'accertamento sia del loro grado di raggiungimento, sia del criterio di misurazione dell'adeguatezza delle azioni e dei comportamenti posti in essere, e lascia quindi perdurare spazi di discrezionalità nella valutazione del responsabile ("l'obiettivo si considera raggiunto").

Ulteriori indicazioni per il miglioramento sono espresse nel *Feedback*.

A ciò può aggiungersi, in generale, l'esigenza di identificare sempre con chiarezza la sorgente dei dati di base del calcolo degli indicatori (oggettiva, soggettiva, input manuali ecc.), che rende ancora attuale la raccomandazione formulata per il ciclo 2015 sulla necessità di compiuta specificità di tutti gli indicatori, grazie ai quali risulti possibile misurare e apprezzare il miglioramento continuo dell'Ateneo anche nel confronto con gli altri atenei.

Il *Piano 2017* evidenzia un miglioramento nella qualità degli indicatori, che si sviluppano in modo congruente con gli obiettivi e appaiono più capaci di rispondere a una logica quantitativa, mostrando perciò maggiore capacità di misurare i risultati in termini oggettivi.

Rappresenta perciò un progresso molto significativo il recente completamento (delibera CdA 28 aprile) della filiera della performance nel *Piano 2017*, con un documento, redatto con chiarezza in forma tabellare, messo tempestivamente a disposizione del Nucleo. Il Nucleo suggerisce che tale documento, del quale si prevede la sola diffusione interna, sia comunque reso accessibile alla CEV.

In esso risulta l'associazione ai singoli obiettivi del dato base, l'identificazione della specifica fonte di reperimento, e la quantificazione, nella maggior parte dei casi, dei target associati, espressi su base annuale o pluriennale (su un orizzonte di due anni o fino al termine del mandato rettorale per il 2021), benché alcuni target restino ancora indeterminati o indicati in termini generici di crescita rispetto al valore dell'anno precedente.

1.g. Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili)

Si è già indicato sopra¹³ l'avanzamento, tra il ciclo 2016 e il 2017, del livello di coinvolgimento degli stakeholder interni, anche se principalmente realizzato ex post, al quale ha dato evidenza la presentazione del documento strategico di programmazione integrata da parte del Rettore ai dipartimenti, al personale tecnico-amministrativo e agli studenti. Questi ultimi, in particolare, sono stati coinvolti anche in via preventiva, nell'analisi di contesto. Il coinvolgimento sistematico degli stakeholder esterni, indicato anche nel *Feedback* come ambito meritevole di sviluppo, potrà venire realizzato a seguito della costituzione del comitato di indirizzo d'Ateneo, prevista, come si è detto sopra, nella programmazione 2017. Non mancano, tuttavia, momenti di attenzione dell'Ateneo al contesto, in particolare nella definizione dell'offerta formativa primaria e secondaria (master e

¹³ Cfr. supra § 1.a.

dottorati in apprendistato) e nello sviluppo delle attività di terza missione, che si riflettono indirettamente sulla programmazione strategica.

L'indagine sul benessere organizzativo svolta nell'anno 2014, i cui esiti sono stati pubblicati nell'analisi preliminare del Nucleo a quel momento insediato (*Primi risultati*¹⁴) a settembre del 2015, non risulta specificamente considerata nella definizione del *Piano* 2016, benché venisse formulato allora un invito alla valorizzazione dei suoi risultati, che il Nucleo fa proprio per il futuro.

Un nuovo svolgimento di essa, sino ad ora non ripetuto in relazione al cambiamento dei vincoli di legge, è inserito tra le attività programmate per il 2017, sotto la responsabilità del CUG (Comitato Unico di Garanzia). Il Nucleo, ritenendo l'indagine periodica uno strumento di valore rilevante nell'ambito della programmazione, manifesta piena disponibilità a collaborare con il CUG e le altre strutture che risulterà necessario coinvolgere (Direzione Generale, Direzione del Personale).

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

Nel processo di programmazione il Nucleo non assume una funzione propria.

Sotto il profilo sostanziale, tuttavia, rispetto alla programmazione 2017 non sono mancati momenti di confronto degli organi di vertice con il Nucleo.

In sede di definizione delle *Linee strategiche*, il Rettore ha consultato preventivamente in via informale la Coordinatrice del Nucleo, tenendo in considerazione alcuni suoi suggerimenti, e incontrato il Nucleo per la presentazione del *Piano* 2017, in seguito all'approvazione di esso; in precedenza, in vista della predisposizione del medesimo piano, il Direttore generale aveva illustrato alla Coordinatrice il processo e presentato i profili di miglioramento nella metodologia di definizione degli obiettivi e indicatori.

Il Nucleo ha anche avuto modo di riscontrare la puntuale e costante attenzione riservata alle proposte e raccomandazioni espresse nella *Relazione AVA* 2016 e in altri contesti, in ampia misura – come risulta analiticamente dalla *Relazione performance* 2016 – accolte dall'Ateneo e tradotte in documenti e azioni (quali, ad esempio, l'accoglimento dell'indicazione per la formalizzazione e l'informazione sugli esiti del monitoraggio intermedio svolto dal Direttore generale su obiettivi e comportamenti dei dirigenti, ai fini della valutazione delle prestazioni e dell'erogazione dei premi, e l'associazione di target agli obiettivi).

Il Nucleo non può che esprimere soddisfazione per il netto miglioramento rispetto al passato, rilevando un sensibile progresso nel livello di condivisione, nel rispetto dei ruoli istituzionali, dei processi legati al ciclo della performance.

1.i. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 (per chi ha ricevuto; influenza per chi non l'ha ricevuto ma ha potuto consultare quelli redatti per le altre università messi a disposizione nell'area riservata del sito dell'ANVUR)

Il Feedback è stato ricevuto solo successivamente all'approvazione del *Piano* 2017. Non sono mancati, tuttavia, interventi di adeguamento dell'Ateneo ai suggerimenti ricevuti in ordine a diversi ambiti di miglioramento che, come si è già anticipato, hanno in particolare riguardato la costituzione del gruppo di lavoro sulla misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa, la definizione di target per la maggior parte degli obiettivi e la previsione dell'Ateneo di dotarsi di sistemi informativi gestionali. Indicazioni in dettaglio sulla riflessione dell'Ateneo sul *Feedback* risultano dalla *Relazione performance* 2016.

La *Relazione performance* 2016 riporta informazioni dettagliate sulle azioni attuate o programmate dall'Ateneo in risposta ai rilievi ANVUR.

¹⁴ http://sites.unica.it/benessereorganizzativo/files/2015/03/analisi_prelim.pdf

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

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

Il processo e gli elementi di valutazione degli obiettivi del *Piano 2016* sono descritti nella *Relazione performance 2016*, alla quale si rimanda per indicazioni di dettaglio sui singoli obiettivi, e nella Relazione del Direttore Generale al Nucleo sulla valutazione di I istanza delle prestazioni dirigenziali per il 2016.

La valutazione si è basata sulla scansione in fasi prevista dal sistema d'Ateneo, governata dal Direttore generale, con il coinvolgimento di diversi attori, schematizzata qui di seguito:

- **Avvio:** definizione degli obiettivi in sede di pianificazione annuale (aggiornamento di quelli pluriennali, eventuale riproposizione di quelli solo parzialmente raggiunti e rimodulati per l'anno successivo, introduzione di nuovi obiettivi per scelte di gestione, opportunità o mutamenti di contesto). La definizione, formalizzata con l'approvazione da parte del CdA del piano integrato, è gestita dal Direttore generale, in condivisione con il Rettore, e si avvale di un contesto di confronto partecipato tra Direttore generale e personale di ruolo dirigenziale o con incarichi dirigenziali;
- **Monitoraggio:** svolto dal Direttore generale nelle forme di:
 - o Colloqui e riunioni (plenarie o con singoli dirigenti), con frequenza all'incirca settimanale;
 - o Rilevazione formalizzata quadrimestrale del DG (schede di monitoraggio analitiche di ciascun dirigente sugli obiettivi con indicazioni sullo stato di attuazione degli obiettivi, sopravvenienze o altri fattori di difficoltà) ed eventuali correzioni/rimodulazioni al primo quadrimestre;
- **Conclusione del ciclo e accertamento dei risultati:** presentazione di relazioni analitiche da parte dei dirigenti su attività, grado di raggiungimento del singolo obiettivo – supportati da richiami a dati (se definiti indicatori quantitativi) e/o evidenze documentali – tempi di realizzazione (corredate da schede di autovalutazione sui comportamenti organizzativi);
- **Analisi dell'outcome:** in relazione al tipo di indicatore (eventuale target), tempi di attuazione, altri elementi (per obiettivi di attività) da parte del Direttore generale;
- **Definizione dello stato di raggiungimento dei singoli obiettivi:** sottoposizione al CdA.

Sulla base dello stesso processo il Direttore generale redige la Relazione sulla valutazione di I istanza e la sottopone al Nucleo (circa nella prima decade di giugno), come valutatore di II istanza, al fine dell'attribuzione della premialità.

La valutazione degli obiettivi del DG (diversi e ulteriori rispetto a quello comune a tutta la dirigenza) viene svolta dal CdA e dal Rettore.

Nei termini più specifici della valutazione degli obiettivi del *Piano 2016* l'Ateneo, nei limiti in cui venivano fissati indicatori quantitativi e target (individuati per lo più come superamento dei valori anno precedente), la valutazione è stata di riscontro del valore di *outcome*; per obiettivi di progetto/funzionamento il riscontro ha riguardato risultato e tempi, in un quadro, come si è detto sopra¹⁵, più orientato all'oggettività della valutazione, ma nel quale permangono aspetti di discrezionalità. A titolo esemplificativo ci si può riferire alla quantificazione della quota % raggiunta su obiettivi consistenti in attività non completati, o a obiettivi, ancora identificati in termini di attività e non assistiti da indicatori, per i quali il raggiungimento dell'obiettivo viene affermato ("si considera raggiunto"), tenendo conto dei comportamenti e della creazione delle condizioni per la sua implementazione.

¹⁵ V. §§ 1.d.; 1.f.

Per il ciclo 2017 il Nucleo si attende un ulteriore progresso nell'oggettività valutativa, grazie al maggiore ricorso a indicatori quantitativi e alla fissazione di target misurati, auspicandone la generalizzazione, in attesa che l'ANVUR renda disponibili il set di indicatori standardizzati adeguati alle peculiarità del sistema universitario e utili per il *benchmarking* con gli altri Atenei.

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

L'Ateneo non dispone di un sistema informativo centralizzato di raccolta dei dati di monitoraggio, di cui programma di dotarsi per il prossimo ciclo (cruscotto direzionale).

Risultano verificabili in modo tempestivo e oggettivo tutte le autovalutazioni inerenti a obiettivi collegati a dati risultanti da:

- risorse informative ministeriali o gestiti su piattaforme pubbliche (ANS, Cineca, Dalia, U-Gov – del quale l'Ateneo ha attivato diversi moduli, tra i quali Didattica, Risorse umane, Controllo di gestione, IRIS);
- procedure a evidenza pubblica (concorsi e contratti per reclutamento del personale e per collaborazioni; gare e appalti MEPA);
- archivi documentali informatizzati o cartacei dell'Ateneo (ESSE3, lavori pubblici; patrimonio immobiliare, beni inventariabili, patrimonio librario e risorse elettroniche per la ricerca, ecc.);
- attestazioni (DVR);

e simili.

Gli altri elementi risultano disponibili solo per le direzioni di competenza e il Nucleo non possiede informazioni di dettaglio sull'organizzazione delle corrispondenti basi informative, né su modalità, tempi di alimentazione e gestione e analisi del dato.

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

Elementi specifici che hanno inciso sull'attuazione degli obiettivi sono stati:

- il mancato avvio da parte della Regione Autonoma della Sardegna dell'Avviso di chiamata per l'utilizzo dei fondi POR/FSE 2015-2020, funzionale all'attuazione dell'obiettivo di progetto "orientamento" (obiettivo 5 della Direzione didattica). La circostanza, che poneva l'obiettivo al di fuori del controllo del dirigente, ad avviso del Nucleo inopportuno, ha comportato l'annullamento dell'obiettivo stesso (e la sua riprogrammazione per il ciclo 2017);
- la mancata attuazione di percorsi di apprendistato di alta formazione in forma di master (obiettivo 3.1.c), con riguardo ai quali la *Relazione performance 2016* segnala (p. 62) che "non si sono realizzate le condizioni di attivazione". Al Nucleo non è perciò possibile comprendere se questo sia stato determinato da fattori interni (docenza, amministrazione) o esterni (imprese ed enti). Di fatto l'obiettivo risulta abbandonato, non venendo riproposto nella pianificazione del ciclo successivo;
- la riduzione del finanziamento da parte della Regione Autonoma della Sardegna per il progetto Visiting professor (obiettivo 1.2.b della Direzione didattica), che ha impedito il raggiungimento del target, determinando l'inattuazione del corrispondente obiettivo nel 2016 (la cui programmazione si era fondata sul positivo risultato conseguito nel ciclo precedente grazie alla disponibilità di risorse).

In base a tali elementi il Nucleo ribadisce, in particolare, l'esigenza che nella selezione di obiettivi legati, in tutto o in parte, a finanziamenti esterni del tutto incerti, l'Ateneo bilanci con attenzione opportunità e rischi, e governi l'obiettivo con particolare cautela.

In altri casi, la ridotta attuazione degli obiettivi e la rimodulazione degli stessi (o dei tempi di completamento) sembra legata a comportamenti organizzativi in concreto inadeguati o scarsamente adeguati delle unità responsabili rispetto allo specifico obiettivo, o a scelte prioritarie effettuate dal singolo dirigente tra i diversi obiettivi di cui aveva la responsabilità, piuttosto che a

reali cambiamenti di contesto, e di questo danno esplicitamente conto la Relazione DG sulla valutazione di I istanza dei dirigenti e i documenti di corredo ad essa (relazioni e autovalutazioni dei dirigenti).

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

La prospettiva della continuità nella pianificazione della performance nel periodo 2015-2017 per l'Ateneo cagliaritano sembra aver risentito solo in termini relativi del rinnovo degli organi di vertice (aprile 2015), anche grazie alla conferma dell'incarico al Direttore generale.

Nel passaggio 2015-2016, la programmazione, fondata sugli indirizzi strategici ancora non formalizzati dal Rettore neo-eletto, ha comunque visto la riduzione delle aree strategiche (da 5 a 4), con riorganizzazione degli obiettivi strategici, i quali comunque non risultano variati nella loro numerosità (8).

Nel perseguire la mission istituzionale dell'Ateneo, gli organi di nuova nomina hanno mantenuto le due aree strategiche di didattica e ricerca, potenziato la precedente area strategica dell'organizzazione, trasformandola in "area trasversale organizzazione e comunicazione" (declinata in tre obiettivi strategici e in sette obiettivi operativi), e riconformato l'ambito dei rapporti con il territorio nell'area "terza missione".

L'internazionalizzazione, nel ciclo 2016, pur non venendo più identificata come area strategica a sé, ha mantenuto una forte rilevanza nella declinazione degli obiettivi strategici e operativi, connotando la programmazione strategica sia rispetto alla didattica (dottorati internazionali), che rispetto alla ricerca (competitività della ricerca di base a livello internazionale).

Nel passaggio dal 2016 al 2017, approvate le nuove Linee strategiche, il *Piano 2017* contestualizza e puntualizza gli indirizzi precedenti, valorizzando in particolare l'assicurazione della qualità come terzo asse portante dell'area strategica trasversale.

Di conseguenza, gli obiettivi strategici e operativi risultano pressoché costanti, per quantità e tipologia, tra il ciclo 2016 e 2017 (in particolare per le aree strategiche didattica, ricerca e terza missione).

L'emergere, nel corso del 2016, di fattori ostativi al conseguimento degli obiettivi è stato considerato nella pianificazione del periodo successivo, con scelte che hanno condotto, alternativamente, all'integrale riproposizione (progetto orientamento) o all'abbandono (master in apprendistato) degli stessi nella pianificazione del ciclo seguente.

Per gli obiettivi pluriennali dei quali si è valutato il pieno raggiungimento (ad es. "mappatura processi", obiettivo comune AQ 1.a, e "realizzare investimenti nelle infrastrutture dedicate alla didattica e alla ricerca in ottica di miglioramento continuo", obiettivo di team – AQ 4), si è prevista l'implementazione della seconda fase per il 2017.

Tra gli obiettivi del 2016 il cui raggiungimento si colloca in una fascia compresa tra il 33% e il 75%, alcuni sono stati riproposti nel 2017 come prospettive significative per l'Ateneo sulle quali continuare a investire (come è stato, ad esempio, per quello di valorizzazione dei risultati della ricerca applicata e il trasferimento tecnologico attraverso la promozione delle start-up, di nuovi brevetti depositati e/o licenziati e di spin off – finalità strategica Terza Missione 1.a e 2.a).

Va infine osservato, in termini generali, che il disallineamento temporale tra il momento di rilevazione delle misure utili a valorizzare i risultati finali di un ciclo di performance (generalmente qualche mese dopo la sua chiusura) e quello di avvio della programmazione del ciclo successivo (qualche mese prima della sua formalizzazione al 31 gennaio), specie per le misure che richiedono tempi lunghi per la loro definizione (progetti ricerca, risultati della didattica, risultati dei cambiamenti organizzativi), rende difficile sfruttare le potenzialità informative dei risultati finali, non sempre già rese manifeste dai risultati di monitoraggio, per valutare l'opportunità di mantenere alcuni obiettivi e continuare a perseguirli nella programmazione del ciclo successivo. In tal senso, va ribadito ancora che è cruciale la presenza di un sistema informativo di Ateneo per il monitoraggio che consenta celerità e piena consapevolezza di intervento.

Il Nucleo si riserva, comunque, di svolgere valutazioni più approfondite in occasione della validazione della *Relazione performance* 2016 e della valutazione di II istanza dei Dirigenti per il 2016.

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

Il Nucleo ha già evidenziato nei paragrafi precedenti¹⁶ l'esigenza di un'azione più incisiva per migliorare il livello di integrazione tra ciclo della performance e aspetti economico-finanziari. Nell'ottica del miglioramento continuo che negli ultimi anni ha indirizzato l'Ateneo nella gestione della performance, l'integrazione performance/risultati finanziari risulta un ambito da valorizzare a supporto del processo decisionale di pianificazione e programmazione e del suo controllo.

Le azioni poste in essere dall'Ateneo hanno inciso, come si è detto, sulla fase di pianificazione, mentre rispetto all'analisi dei risultati del ciclo della performance 2016, il Nucleo non ha individuato riscontri sulla considerazione della correlazione dei risultati di natura finanziaria ai risultati di performance. Per il ciclo 2016 mancano quindi elementi che permettano di valorizzare l'assorbimento di risorse necessarie per raggiungere il livello di performance conseguito.

Le iniziative dirette a rendere pienamente operativo il sistema di contabilità analitica sul modulo di U-Gov acquisito dall'Ateneo non risultano concluse; ad ora (2017), il modulo Controllo di gestione su U-Gov è ancora in fase di definizione/implementazione da parte del fornitore Cineca.

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

Il processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative viene supportato attraverso rilevazioni delle opinioni dei fruitori dei servizi e delle strutture (personale e studenti, anche di dottorato e master).

Nel 2016, anche in relazione agli obiettivi operativi e gestionali risultanti dalla pianificazione, le diverse direzioni hanno proceduto a forme di rilevazione della soddisfazione dell'utenza.

In base a quanto risulta dalla *Relazione performance* 2016, in particolare, sono state svolte rilevazioni in ordine a:

- servizi definiti dalla Carta dei servizi (rivolta al personale che aveva usufruito dei servizi nell'anno precedente);
- servizi bibliotecari erogati (rivolta agli studenti);
- corso di studio, aule e attrezzature di supporto (rivolta agli studenti);
- servizio svolto dalle segreterie studenti e utilizzo dei servizi on-line (rivolte agli studenti);
- servizi di gestione e manutenzione generale edifici universitari (strutture didattiche, edifici facoltà/dipartimenti, aree esterne e parcheggi) (rivolta al personale e agli studenti).

L'adeguatezza delle aule e delle strutture di svolgimento della didattica viene rilevata, peraltro, anche tra studenti e docenti con la somministrazione dei questionari ANVUR (Scheda 1 e Scheda 7).

In ordine alle diverse survey il Nucleo osserva, per quelle di cui ha diretta conoscenza, una qualità disomogenea nella definizione dei modelli di indagine e dei format di rilevazione (in autocompilazione on line) e quindi nella qualità dell'informazione che restituiscono, e invita a una costante cura preventiva nell'elaborazione del modello di indagine. In particolare, la rilevazione svolta sulla Carta dei servizi, come si è detto sopra, appare sostanzialmente rivolta all'accertamento della conformità del servizio alle specifiche identificate nella Carta; quella sui servizi di gestione e

¹⁶ V. § 1.a.

manutenzione degli edifici evidenzia una migliore struttura dello strumento di rilevazione per la raccolta di elementi utili a definire interventi migliorativi e a sostenere la programmazione operativa e gestionale.

L'Ateneo non rileva in via sistematica le valutazioni del superiore gerarchico. Sono tuttavia significativi, al riguardo, gli esiti emersi dalla prima Indagine sul Benessere Organizzativo, che si è già richiamata sopra (v. in particolare Tabella O e Tabella P), e programmata per il ciclo in corso, nel contesto della quale potrebbero acquisirsi utili indicazioni per l'autovalutazione e la pianificazione futura.

3. In vista dei cicli successivi

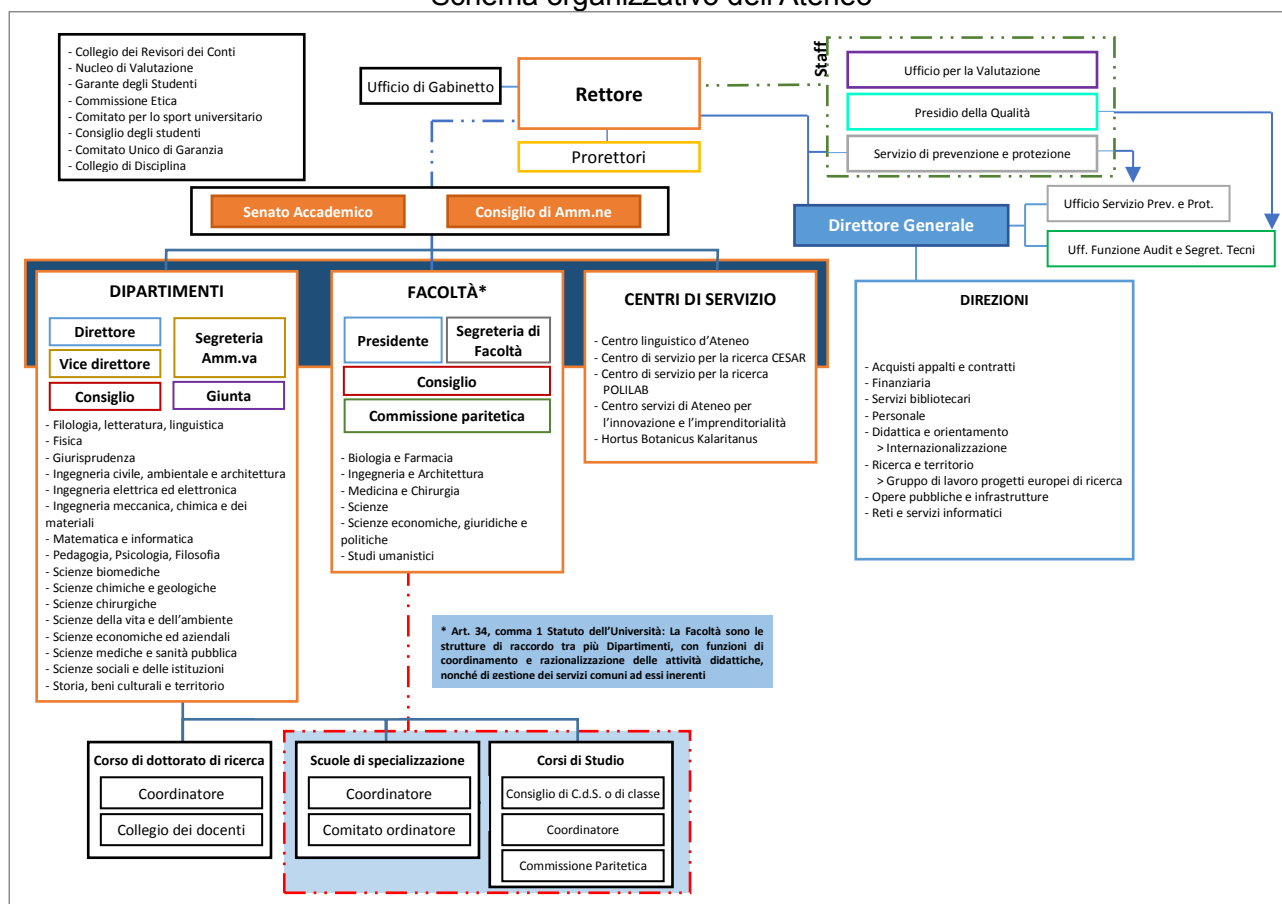
3.a. Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:

i. delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma)

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

L'attuale organigramma dell'Ateneo è riportato nel *Piano 2017* (p. 31).

Schema organizzativo dell'Ateneo



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

L'Ateneo ha introdotto la contabilità economico patrimoniale con assegnazione dei budget per unità analitica, con suddivisione per unità di responsabilità (direzioni e strutture decentrate/dipartimenti). Rispetto al sistema di contabilità analitica l'Ateneo ha avviato le attività propedeutiche all'implementazione del controllo di gestione.

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

Il Nucleo ritiene auspicabile che:

- l'ANVUR formuli indirizzi sulle logiche di definizione e qualificazione degli obiettivi, con conseguenti riferimenti agli indicatori, capaci di orientare meglio la programmazione della performance degli atenei secondo criteri adeguatamente flessibili e corrispondenti ai contenuti della pianificazione di ciascuno;
- l'Agenzia renda disponibili il set di indicatori standardizzati adeguati alle peculiarità del sistema universitario e utili per il *benchmarking* con gli altri atenei, come preannunciato nelle Linee guida performance ANVUR (2015);
- trovino stabilizzazione le Linee guida nuclei per la *Relazione AVA* – sezione performance in modo tale da consentire ai nuclei di programmare e svolgere attività di analisi richieste dall'ANVUR in un quadro di riferimento più costante;
- gli adempimenti richiesti ai nuclei nel sistema AVA (*Relazione AVA*) e quelli ai quali sono tenuti in qualità di OIV (validazione), vengano resi più coerenti in termini temporali con il ciclo della performance interessato, anche al fine di consentire ai nuclei stessi di avvalersi di informazioni risultanti da documenti di performance già approvati dagli organi competenti.

Referenze documentali

Ciclo performance 2016

- Piano Integrato 2016-2018
- Feedback sintetico ANVUR al Piano integrato 2016-2018, trasmesso all'Ateneo nel mese di marzo 2017
- Relazione sulla Performance 2016 e relativi allegati (S.A. 27 giugno 2017; CdA 29 giugno 2017 (informazioni anticipate in via riservata al Nucleo)
- Relazione NVA Sezione II – anno 2016 (ciclo performance 2015)
- Sistema di Valutazione 2016
- Valutazione I istanza dirigenti (trasmesso dal DG il 5 giugno 2017): Relazione DG con allegate relazioni, autovalutazioni e schede di valutazione

Ciclo performance 2017

- Documento strategico di programmazione integrata 2017-2019 (Piano Integrato)
- Sistema di Valutazione 2017
- Prot. n. 70471 del MR su definizione target (delibera CdA 28 aprile 2017; comunicazione al Nucleo del 5 maggio 2017)
- Monitoraggio: anticipazione DG sintesi monitoraggio 1 quadrimestre obiettivi 2017 (prevista per 31 luglio, anticipata a 23 giugno)

Ciclo 2017 – futuri

- Linee Strategiche di Ateneo 2016-2021 e Allegato 1 – Obiettivi Strategici e Operativi

Altri documenti

- Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità;
- Indagine sul Benessere Organizzativo
- Valutazione dei Dirigenti 2016
- Risultati finanziari 2016 ancora da rendicontare nel Bilancio 2016 (anticipata relazione allegata al conto annuale)
- Documentazione interna trasmessa al Nucleo (Rettore, DG)