

LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE NELLE UNIVERSITÀ STATALI ITALIANE

STATO DELL'ARTE E PROSPETTIVE
PER IL SISTEMA NAZIONALE DI VALUTAZIONE

Milano, 21 marzo 2018

IL RUOLO DELL'AGENZIA IN 3 FASI

- A. Ascolto per la redazione delle Linee Guida (2013-15)
- B. Analisi dei Piani Integrati e loro condivisione (2016-17)
- C. Approfondimenti per l'aggiornamento delle LG (2018)

B. L'ANALISI DEI PIANI INTEGRATI

- Processo di definizione del Piano
- Integrazione con le strategie
- Integrazione con la programmazione finanziaria
- Integrazione con anticorruzione e trasparenza
- Performance organizzativa
- Performance individuale

B. LA CONDIVISIONE DEI FEEDBACK

Atenei Statali	67
Feedback inviati agli Atenei	60
<i>di cui sul Piano 2016-18</i>	31
<i>sul Piano 2017-19</i>	29
Incontri di condivisione del feedback	34
<i>di cui telematici</i>	18
<i>di persona</i>	16
<i>in ANVUR</i>	5
<i>presso le sedi universitarie</i>	11
<i>in occasione della visita della CEV</i>	3

I feedback sono tutti pubblicati nell'area riservata della sezione performance del sito istituzionale dell'ANVUR, a disposizione di DG e Nuclei

C. APPROFONDIMENTI PER L'AGGIORNAMENTO DELLE LG

1. Integrazione ciclo di bilancio e performance
2. Declinazione della pianificazione livello di strutture decentrate e logica dei servizi
3. Qualità della "filiera" obiettivi-indicatori e target

LE PRINCIPALI NOVITÀ DELLA RIFORMA DEL D.LGS 150/09

4. Revisione annuale del SMVP e parere vincolante del NdV
5. Ritardi e comunicazioni conseguenti
6. Rapporto tra performance organizzativa e individuale
7. Il ruolo del NdV come pivot di una pluralità di informazioni
8. Involgimento degli utenti finali

1. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO: LE PRINCIPALI CRITICITÀ RILEVATE DA ANVUR

Assenza di qualsiasi riferimento alla situazione finanziaria dell'Ateneo e a tentativi di integrazione con il ciclo di bilancio

Presenza di informazioni economico-finanziarie generiche

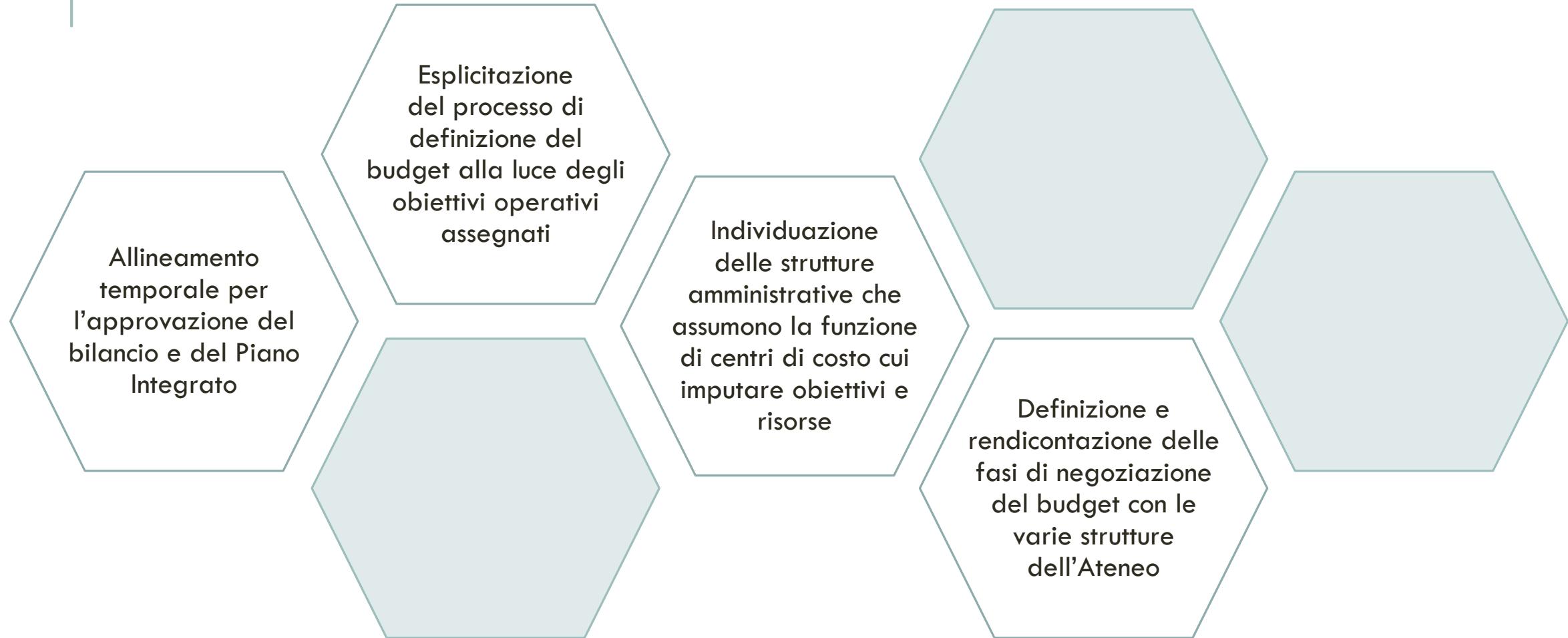
Collegamento tra risorse finanziarie e obiettivi strategici (ma non operativi)

Mancata armonizzazione temporale tra i documenti del ciclo della performance e i documenti di programmazione economico-finanziaria

Indicazione del budget assegnato a una singola struttura, senza specificazione della quota destinata a ciascun obiettivo a essa assegnato

Laddove presenti degli importi associati agli obiettivi, assenza di riferimenti alle voci di bilancio cui si riferiscono le risorse allocate

ALCUNI SEGNALI DI INTEGRAZIONE



INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO: INTERROGATIVI E PRIME EVIDENZE PER IL GRUPPO DI LAVORO B&P

- Due iter normativi paralleli (l. 196/09 e d.lgs. 150/09): come interpretare questa integrazione?
- COEP formale e COEP sostanziale: come riconoscerla?
- Cosa significa negoziare un budget?

- Budget sulle strutture e budget sugli obiettivi
- Il controllo di gestione e la COAN come condizioni necessarie
- Un'integrazione completa: del piano e della relazione
- I supporti informatici e il ruolo di CINECA

2. LA PERFORMANCE DELLE STRUTTURE DECENTRATE

- Pianificazioni integrate ma distinte, anche in termini di successione temporale
- Attività programmabili nei dipartimenti e spazi di manovra del PTA per il perseguimento degli obiettivi
- Le conseguenze sulla valutazione della performance del PTA
- Politiche e strumenti della qualità e gestione della performance: nei dipartimenti si sostanzia l'integrazione (valorizzazione strumenti AVA)
- Pluralismo (da salvaguardare) di modelli organizzativi (come monitorarli?), da cui discendono (talvolta) diversi sistemi di gestione della performance



LOGICA DEI SERVIZI E MAPPATURA DEI PROCESSI

- Spingere la pianificazione a livello decentrato comporta un avvicinamento alle esigenze degli utenti (interni ed esterni)
- La prospettiva *user centered* spinge a ragionare nella logica dei "servizi"
- Per garantire la qualità dei servizi occorre mappare i processi (che spesso innesca processi di riorganizzazione)
- La presenza degli obiettivi trasversali dimostra che la mappatura è stata efficace
- Agganciare i servizi ai processi favorisce l'individuazione di standard e pratiche comuni in una prospettiva di benchmarking



3. LA QUALITÀ DI OBIETTIVI-INDICATORI-TARGET

- Performance concetto complesso dovuto a pluralità di discipline competenti (e relativi linguaggi)
- Controllo della numerosità degli obiettivi
- Adeguatezza degli indicatori (capacità di descrivere gli obiettivi)
- Coerenza delle metriche per la verifica dei target
- Affidabilità delle fonti
- Classificazione degli obiettivi e difficoltà di comparazione (4 previsti dalla legge, moltissimi quelli utilizzati dagli atenei, 2 proposti da ANVUR)



6. COLLEGARE LA VALUTAZIONE PO E PI

- Diversa interpretazione e applicazione della norma, probabilmente per via della sua ambiguità nella definizione della performance organizzativa 
- L'applicazione del cascading e la rappresentazione della pianificazione 
- Due momenti distinti di valutazione 

Agenzia Nazionale di Valutazione del
sistema Universitario e della Ricerca



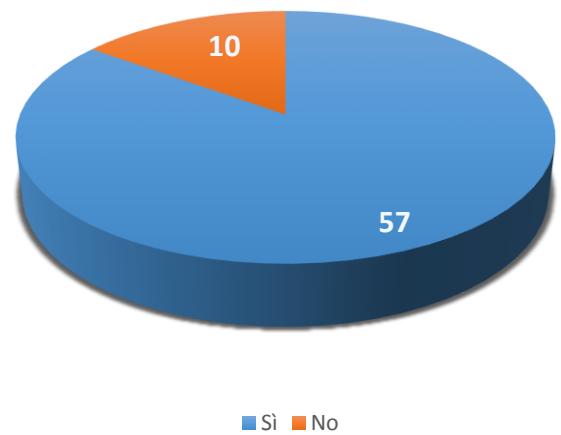
National Agency for the Evaluation of
Universities and Research Institutes

Grazie dell'attenzione

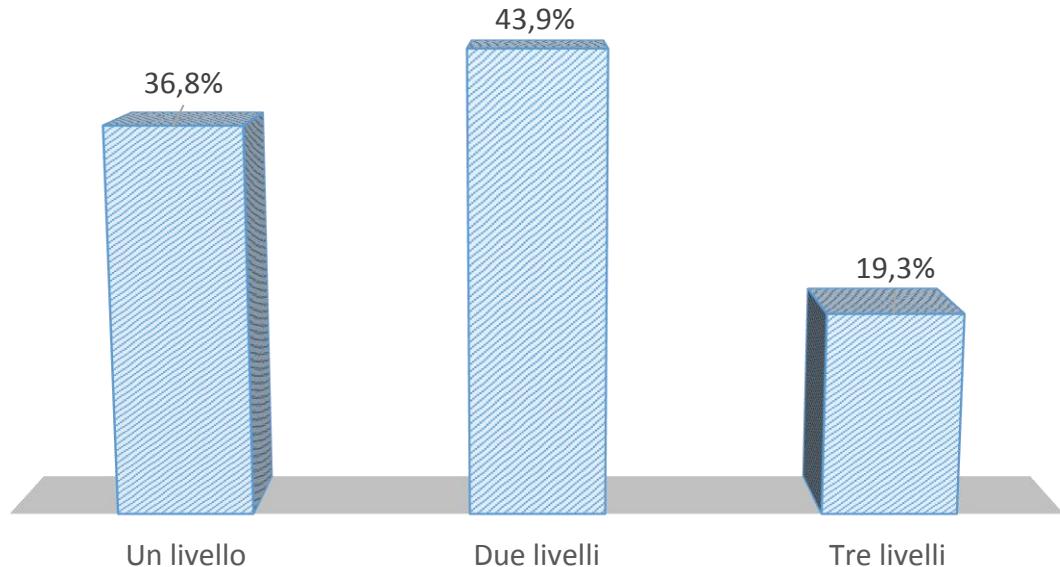
adriano.scaletta@anvur.it
performance@anvur.it

LA RAPPRESENTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

PRESENZA
DELL'ORGANIGRAMMA DI
ATENEO

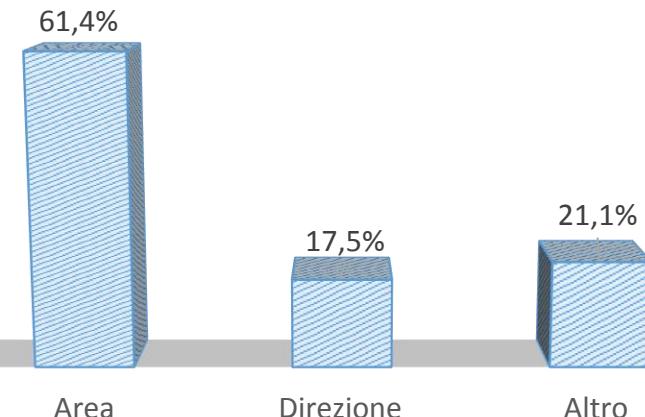


INDICAZIONE DEL LIVELLO GERARCHICO
DELLE STRUTTURE



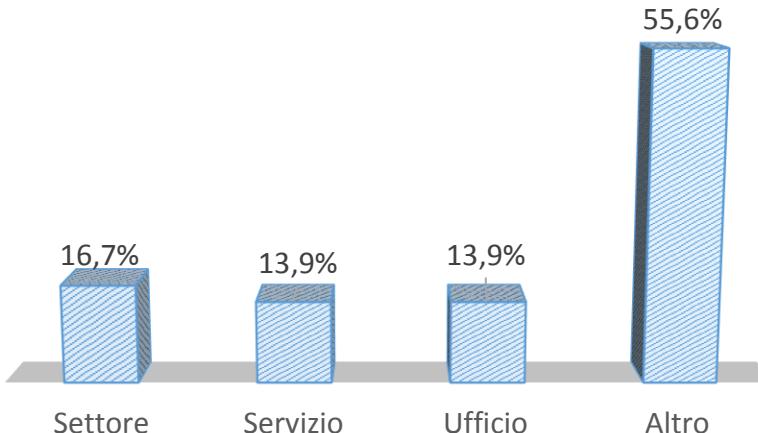
DENOMINAZIONI STRUTTURE

STRUTTURE DI 1° LIVELLO



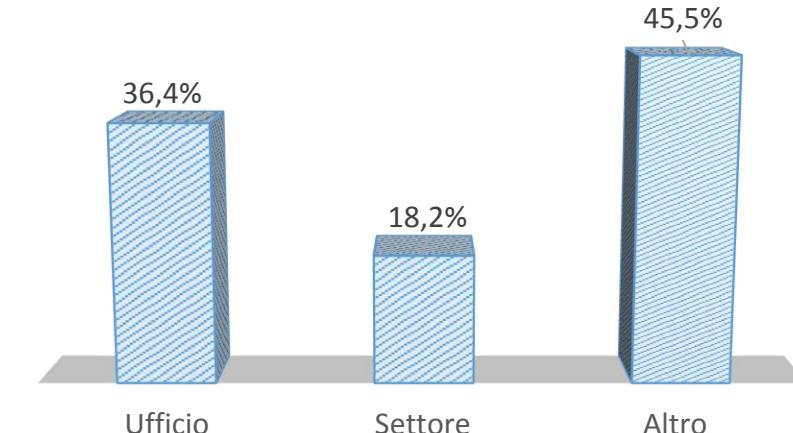
Area/direzione
Ripartizione
Unità Speciale
Servizio speciale

STRUTTURE DI 2° LIVELLO



Divisione
Unità Organizzativa
Divisione/Direzione
Servizio/U.O.

DENOMINAZIONE 3° LIVELLO

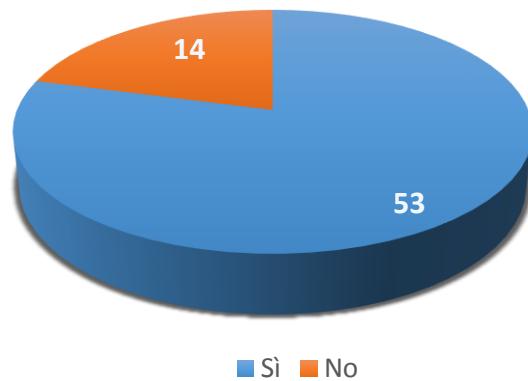


Ripartizione
Servizio
Unità Operativa

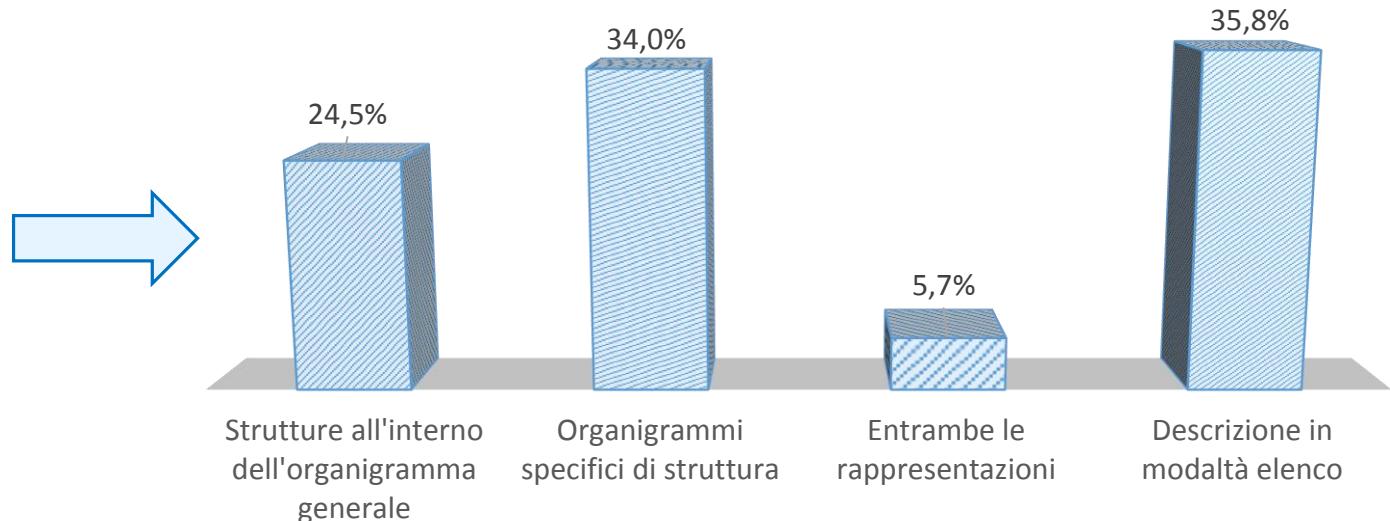
LA DESCRIZIONE DELLE STRUTTURE DECENTRATE



PRESENZA DI UNA DESCRIZIONE



MODALITÀ DI DESCRIZIONE



SERVIZI AMMINISTRATIVI

Servizio	Dimensione osservata	Indicatore	Utenti coinvolti	Fonte	UO responsabile	Altre UO coinvolte
Pagamento fatture passive D.ti	Tempestività	Tempo intercorso tra acquisizione fattura elettronica ed emissione mandato di pagamento	Creditori	UGOV Contabilità o analogo applicativo		
	Efficienza	Numero mandati di pagamento in rapporto alle unità di personale impegnato (FTE)	Creditori	UGOV Contabilità o analogo applicativo Dalia		
Rimborso missioni D.ti	Tempestività	Tempo intercorso tra acquisizione della documentazione completa ed emissione mandato di pagamento	Personale docente, ricercatore e in formazione	UGOV Contabilità o analogo applicativo		

SUPPORTO ALLA DIDATTICA

Servizio	Dimensione osservata	Indicatore	Utenti coinvolti	Fonte	UO responsabile	Altre UO coinvolte
Orientamento in entrata	Efficienza	Rapporto tra unità del personale impegnate e numero studenti iscritti ai test di ingresso (selettivi e autovalutativi)	Studenti	Dalia Esse3		
Orientamento in intinere (tutorato didattico a contratto, didattica integrativa)	Tempestività procedure di reclutamento dei tutor/docenti di didattica integrativa	Tempo intercorso tra acquisizione del provvedimento deliberativo del reclutamento e inizio esecuzione ufficiale dell'incarico dei reclutati	Studenti, tutor	Protocollo informatico		
Orientamento in uscita (Job Placement)	Efficienza	Numero contatti realizzati con Enti Pubblici e Aziende in rapporto al numero di laureati-utenti che si sono rivolti allo sportello	Studenti, Enti Pubblici, Aziende	Protocollo informatico/ applicativo sportello Placement		
Orientamento in uscita: (tirocinio di almeno 6 CFU)	Efficienza	Numero convenzioni realizzate con Enti Pubblici e Aziende in rapporto alle unità di personale impegnate	Studenti, Enti Pubblici, Aziende	Protocollo informatico Dalia		

SUPPORTO ALLA RICERCA

Servizio	Dimensione osservata	Indicatore	Utenti coinvolti	Fonte	UO responsabile	Altre UO coinvolte
Gestione e rendicontazione di finanziamenti da bandi competitivi regionali, nazionali ed europei	Efficienza	Numero progetti da bandi competitivi gestiti (per ciascun comparto) in rapporto alle unità di personale impegnato	Docenti e ricercatori	UGOV Contabilità Dalia		
	Efficacia	Numero progetti con rilievi esterni (e conseguente revoca anche parziale del finanziamento) in rapporto al numero dei progetti gestiti	Docenti e ricercatori	UGOV Contabilità Dalia		

MOBILITÀ IN USCITA

Servizio	Dimensione osservata	Indicatore	Utenti coinvolti	Fonte	UO responsabile	Altre UO coinvolte
Supporto alla mobilità (Programma Erasmus per personale docente)	Efficienza	numero mobilità realizzate in rapporto al numero delle unità di personale impegnate	Docenti	?? Protocollo informatico		
	Tempestività	tempo intercorrente tra pubblicazione del bando ed approvazione graduatorie ufficiali	Docenti, enti e università straniere			
Servizio alla mobilità del PTA (staff training presso altre università o imprese)	Efficienza	numero mobilità realizzate in rapporto al numero delle unità di personale impegnate	PTA	?? Protocollo informatico		
	Tempestività	tempo intercorrente tra pubblicazione del bando ed approvazione graduatorie ufficiali	PTA, enti e università straniere			

MOBILITÀ IN ENTRATA

Servizio	Dimensione osservata	Indicatore	Utenti coinvolti	Fonte	UO responsabile	Altre UO coinvolte
Programma Erasmus per studenti stranieri	Disponibilità RU competenti	Numero unità personale in possesso di competenze linguistiche (certificate almeno per il livello B1) in rapporto alle unità di personale impegnate	studenti stranieri	??		
Programma Erasmus per personale docente per attività di insegnamento	Efficienza	numero mobilità realizzate in rapporto al numero delle unità di personale impegnate	docenti stranieri	?? Dalia		

DIRITTO ALLO STUDIO

Servizio	Dimensione osservata	Indicatore	Utenti coinvolti	Fonte	UO responsabile	Altre UO coinvolte
Assegnazione borse di studio o riduzione tasse	Tempestività	Tempo intercorrente tra pubblicazione del bando e approvazione delle graduatorie ufficiali	studenti, famiglie	protocollo informatico		
Affidamento delle collaborazioni part-time retribuite (per attività di supporto alla didattica o ad altri servizi)	Tempestività	Tempo intercorrente tra pubblicazione del bando e approvazione delle graduatorie ufficiali	studenti, uffici e dipartimenti	protocollo informatico		

PRECAUZIONI D'USO



strumento finalizzato a benchmarking costruttivi, non a ranking selettivi

lavoro in continuo divenire, con rettifiche/integrazioni di dimensioni e indicatori (e eventualmente servizi)

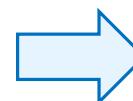
grande attenzione alle fonti

focus sull'efficacia: graduale integrazione con esercizi ANVUR e ascolto degli utenti

PENSARE OBIETTIVI INDICATORI E TARGET IN OTTICA UNITARIA

Obiettivo

Reingegnerizzazione dei processi al fine di renderli più fluidi, tracciati avviando una contestuale dematerializzazione in sostituzione della trasmissione e archiviazione cartacea

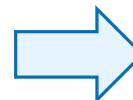


Obiettivo

Reingegnerizzazione dei processi e riduzione richieste di intervento

Indicatore

Riduzione del numero dei tickets dell'help desk rispetto al primo semestre dell'anno 2017

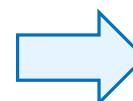


Indicatore

numero dei tickets dell'help desk

Target

50%



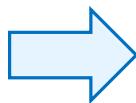
Target

-50% rispetto al I semestre 2017

PENSARE OBIETTIVI INDICATORI E TARGET IN OTTICA UNITARIA

Obiettivo

Mappatura del Patrimonio Edilizio e piano degli interventi di manutenzione

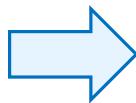


Obiettivo

Miglioramento gestione patrimonio edilizio

Indicatore

Realizzazione mappatura del patrimonio edilizio e piano di interventi e sicurezza

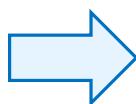


Indicatore

1. Mappatura del patrimonio edilizio ($x\%$)
2. Piano di interventi e sicurezza ($100-x\%$)

Target

Realizzazione piano 31 dicembre



Target

1. Realizzazione completa
2. Realizzazione completa

PENSARE OBIETTIVI INDICATORI E TARGET IN OTTICA UNITARIA

Obiettivo

Attivazione di nuovi servizi rivolti agli studenti, persegueudone l'erogazione con modalità dematerializzata

Azione

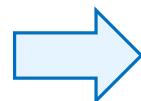
Attivazione, in collaborazione con azienda locale trasporti, del servizio di libera circolazione per gli iscritti all'a.a. 2017/18

Indicatore

Grado di realizzazione dell'iniziativa

Target

Analisi della soluzione proposta dall'azienda locale, system test applicativo e rilascio del servizio entro il 31.07.2017



Obiettivo

Attivazione di nuovi servizi di mobilità rivolti agli studenti



Indicatore

1. Documentazione di analisi della soluzione proposta dall'azienda locale trasporti ($x\%$)
2. Test applicativo e rilascio servizio ($100-x\%$)



Target



1. Entro un tempo t antecedente al 31.07.2017
2. Entro il 31.07.2017



AMBIGUITÀ NORMATIVA

Art.8: *Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa*

- a) l'attuazione delle **politiche** attivate sulla **soddisfazione finale dei bisogni della collettività**;
- b) l'attuazione di **piani e programmi**, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di **soddisfazione dei destinatari** delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di **piani e programmi**;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la **qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

AMBIGUITÀ NORMATIVA

Art.9: Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:
 - a) **agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;**
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del **contributo assicurato alla performance generale della struttura**, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione
dei giudizi.



PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE *PER OBIETTIVI*

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA



PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE *PER STRUTTURA*

The diagram illustrates the hierarchy of performance planning across organizational structures. It shows three levels: Strutture Organizzative, Obiettivo operativo, and Indicators/Target. The diagram uses colored bars (red, blue, green) to represent different operational objectives. A legend on the right indicates that the total bar represents the "Contributo complessivo della tecnostruttura al perseguitamento delle strategie dell'Ateneo".

Strutture Organizzative	Obiettivo operativo 1	Obiettivo operativo 2	Obiettivo operativo 3	...	Totale
Settore 1	10%	10%		...	100%
Settore 2		15%	65%	...	100%
Servizio 1		75%		...	100%
Servizio 2	30%	5 %		...	100%
Ufficio 1			20%	...	100%
Ufficio 2	40%			...	100%
...	100%



LE 2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVE



DUE MOMENTI DISTINTI DI VALUTAZIONE

