



**Università
degli Studi
di Ferrara**

Relazione del Nucleo di Valutazione anno di riferimento 2018 Sezione 2 - Performance

Prof. Matteo Turri

18 ottobre 2019

Ciclo della performance

- UNIFE è tra gli atenei i più all'avanguardia nell'implementazione del ciclo delle performance
- Iter di definizione ed adozione chiaramente definito e coerentemente inserito nel ciclo della programmazione
- Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università di Ferrara si basa sui tre seguenti livelli di performance collegati tra loro:
 - Istituzionale
 - Organizzativa (Ateneo e singole strutture)
 - Individuale
- Dichiarazione d'intenti sull'integrazione con la performance dipartimentale

- Coerenza con il Piano Integrato

Riscontri sul ciclo della performance 2018



Ciclo della performance 2018

Sistema di Misurazione e
Valutazione della Performance

Contiene le regole per gestire e far funzionare il ciclo della
Performance.

Per il 2018 era in vigore il SMVP approvato il 31/01/2018

Adozione del Piano
Integrato
(Performance e
Prevenzione della
Corruzione) da parte
del CdA

31/01/2018

Approvazione
Relazione sulla
Performance
2018 da parte del
CdA 29/05/2019

Relazione del
NdV sul ciclo
della
Performance
2018

24/06/2019

Valutazione 2018
del Direttore
Generale maggio
2019

Validazione
relazione sulla
performance da
parte del Nucleo
24/06/2019

31/12/2018

Ciclo della performance 2018

- I documenti sono stati adottati entro i termini.
- I contenuti del Piano sono **coerentemente correlati** con altri documenti di programmazione e analisi.
- **Ottima** la presenza nel Piano sia di **obiettivi operativi attuativi degli obiettivi strategici o di sviluppo**, sia di **obiettivi operativi di funzionamento**.
- Agli obiettivi di performance organizzativa è associato il fabbisogno finanziario per conseguirli, indicando, per ciascuna missione di mandato, l'importo approvato nel budget 2018.

Ambiti di miglioramento segnalati

- Processo di definizione del Piano Integrato
- Integrazione con le strategie
- Integrazione con il ciclo di bilancio
- Pianificazione della performance organizzativa
- Monitoraggio
- Performance individuale
- Aspetti comunicativi

Processo di definizione del Piano Integrato e aspetti comunicativi

- Incrementare la leggibilità dei documenti, rendendoli maggiormente snelli e semplici per aumentarne la fruibilità anche da parte dei non addetti ai lavori. In particolare si segnala la necessità di inserire sintetici commenti dei risultati ottenuti esposti in tabelle (molto utili).
- Necessario un riallineamento dei tempi di assegnazione degli obiettivi con i tempi di adozione del Piano → **effetti sul monitoraggio.**
- **Far conoscere il ciclo della Performance**

Integrazione con le strategie

- Riservare e mantenere un'attenzione prioritaria alla performance istituzionale come collegamento al piano strategico, inserendo altresì nella performance organizzativa delle strutture obiettivi legati a tutte le attività a livello di dipartimento: didattica, ricerca, terza missione e amministrazione.
- **Sostenere ed implementare**, come indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in vigore dal 1° gennaio 2018, **l'integrazione con il sistema AVA**, agendo sul fronte degli obiettivi in particolare con riferimento alla performance organizzativa, portando le **strutture decentrate e la sede centrale ad un'ottica d'insieme finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni.**

Integrazione con il ciclo di bilancio

- Sostenere e rafforzare l'integrazione con la pianificazione economico-finanziaria, per ottenere il progressivo allineamento tra i diversi strumenti anche al fine di una visione organica e completa delle performances complessive dell'Ateneo. **Necessità di agire sui tempi.**
- Le risorse economiche sono collegate agli obiettivi sostanzialmente in presenza di progetti specifici, si ritiene opportuno lo **sviluppo della contabilità analitica** per favorire una visione completa.
- Opportuno integrare il Piano con l'indicazione delle responsabilità economiche.

Una riflessione ... sfidante

Per integrare il ciclo di bilancio con il ciclo della performance

GUIDANO LE
RISORSE



GUIDANO GLI
OBIETTIVI

Pianificazione della performance organizzativa

- Il **numero di obiettivi** è molto elevato.
- Attenzione alla differenza obiettivo / azioni da porre in essere per raggiungere l'obiettivo.
- Si raccomanda una semplificazione e una razionalizzazione della filiera obiettivi-indicatori e target.
- Attenzione nell'individuazione degli indicatori.

Performance individuale

- L'assegnazione degli obiettivi individuali continua ad avvenire in tempi notevolmente successivi all'adozione del Piano Integrato, a scapito dei momenti di monitoraggio previsti, che si riducono ad uno, effettuato in prossimità della fine dell'anno. Si raccomanda pertanto una maggior puntualità nell'assegnazione degli obiettivi e un allineamento con l'adozione del Piano stesso.
- Non vi è piena consapevolezza della funzione del momento di monitoraggio che, se svolto correttamente e consapevolmente permette una efficace rimodulazione degli obiettivi.
- Necessità di **rendicontare in modo maggiormente puntuale** le modifiche intervenute durante le fasi di misurazione e valutazione dei comportamenti.

Monitoraggio

- 2 momenti di monitoraggio intermedio al 30/04 e al 31/08; in capo sia al Nucleo-OIV sia al CDA, nell'esercizio del suo potere di indirizzo, e al Direttore Generale che monitoreranno autonomamente l'andamento del piano della performance per apportare gli eventuali cambiamenti necessari agli obiettivi o alle azioni poste in essere per raggiungerli.
- **Centralità** del monitoraggio per superare la logica di adempimento.
- Ritardo ed effettuazione di un solo monitoraggio (tardivo): è **necessario rispettare** tali scadenze agendo in primis sui tempi di definizione degli obiettivi.

Il ciclo della Performance 2019 e le sfide per il 2020

Ciclo della performance 2019

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Contiene le regole per gestire e far funzionare il ciclo della Performance.
Per il 2019 è in vigore il SMVP approvato il 19/12/2018

Revisione (o conferma) del SMVP per la quale è richiesto parere obbligatorio del NdV da effettuarsi entro il 31/12/2019

Approvazione Relazione sulla Performance 2019 da parte del CdA (entro 30/05/2020)

Relazione del NdV sul ciclo della Performance 2019 (entro 15/07/2020)



Unife

Adozione del Piano Integrato (Performance e Prevenzione Corruzione) da parte del CdA
30/01/2019

Valutazione del Direttore Generale (entro luglio 2019)

Validazione relazione sulla performance 2019 da parte del Nucleo (entro 30/06/2020)

31/12/2019

Nella stragrande maggioranza dei Piani della performance degli Atenei italiani

Giorgio Donna, in un recente volume, nel riconoscere l'elevata qualità dei Piani della Performance degli atenei, ne rileva il limite profondo affermando «si potrebbe dire che il processo di pianificazione **«parte accademico e finisce amministrativo»**».

Gli obiettivi strategici sono infatti definiti dai responsabili accademici (Rettore e delegati) della comunità universitaria ma nel Piano della Performance sono solitamente declinati in modo minuzioso i target degli obiettivi operativi che devono essere raggiunti dal personale amministrativo.

Manca in sostanza **la formalizzazione degli obiettivi delle strutture accademiche**, «dimenticando» obiettivi e responsabilità relativi alla performance dell'Ateneo collegate alle tre missioni «core» didattica, ricerca e terza missione.

Il **Piano Integrato** dell'Università di Ferrara, con la sua struttura che include vari livelli di performance (istituzionale, organizzativa di Ateneo, organizzativa di struttura e individuale) è sicuramente **all'avanguardia con riferimento alla performance dell'Ateneo** nella sua globalità, che è riferita anche alle aree core, ma ancora **non esplicita il contributo dei Dipartimenti** al raggiungimento degli obiettivi d'Ateneo.

Il sistema AVA aiuta nella declinazione della performance dipartimentale

R4.B.1 – *Definizione delle linee strategiche*

Il Dipartimento ha definito una propria strategia sulla ricerca e sulle sue eventuali ricadute nel contesto sociale, attraverso un programma complessivo e obiettivi specifici, definiti in base alle proprie potenzialità e al proprio progetto culturale. [...] Gli obiettivi definiti sono plausibili e coerenti con le politiche e le linee strategiche di Ateneo, compatibili con le proprie potenzialità e i propri obiettivi generali, e che tengono conto dei risultati della VQR, della SUA-RD e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca e della terza missione attuate dall'Ateneo.

Il sistema AVA aiuta nella declinazione della performance dipartimentale

R4.B.2 – *Valutazione dei risultati e interventi migliorativi*

Il Dipartimento assicura lo svolgimento del **monitoraggio dei risultati della ricerca**, condotto al proprio interno attraverso la SUA-RD, eventualmente integrata da altre iniziative specifiche. I successi conseguiti, così come le sfide e gli eventuali problemi, sono analizzati approfonditamente. Inoltre garantisce che le azioni migliorative proposte siano plausibili e realizzabili, e che ne venga monitorata adeguatamente l'efficacia.

Il sistema AVA aiuta nella declinazione della performance dipartimentale

R4.B.3 – *Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse R4b su personale dipartimento*

Il Dipartimento, coerentemente con il programma strategico proprio e dell'Ateneo, indica con chiarezza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse (economiche e di personale), così come i criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità. Tali criteri sono inoltre coerenti con le linee strategiche dell'Ateneo, le indicazioni e le metodologie della VQR, della SUA-RD e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca e della terza missione attuate dall'Ateneo.

Coinvolgere i Dipartimenti

L'anno scorso il Nucleo aveva osservato:

«È opportuno prevedere **declinazioni del ciclo della performance a livello di Dipartimento.**

La performance organizzativa deve comprendere **tutte le attività dell'Ateneo** sia quelle accademiche sia quelle tecnico-gestionali: in riferimento alle **attività accademiche** fare riferimento al posizionamento dell'Ateneo nella VQR e ai risultati della SUA-RD oltre a richiamare in modo sintetico i risultati dell'autovalutazione e del riesame. In sostanza **integrare nel ciclo della performance** i risultati degli esercizi di valutazione **AVA e VQR.**

Ciò **non significa fare un adempimento in più** ma **mettere a sistema ciò che già si fa** per programmare e monitorare lo stato dell'arte delle attività.»

Ora è stato evidenziato che sotto questo aspetto l'Ateneo ha ampi margini di miglioramento...

... come fare?

Ruolo dei Dipartimenti

I dipartimenti sono le strutture centrali per la realizzazione delle attività istituzionali proprie degli Atenei: didattica, ricerca e terza missione.

PERFORMANCE DIPARTIMENTALE

DIDATTICA

- Corsi di studio
- Programmazione e gestione delle attività didattiche
- Riesame/Monitoraggio annuale e Riesame ciclico
- Attività delle CPDS

RICERCA

- Attività di ricerca
- Attività di supporto alla ricerca
- Progettazione e gestione partecipazione a bandi

III MISSIONE

- Public engagement
- Conto terzi
- Attività di formazione continua
- Brevetti

AMMINISTRAZIONE

Attività di supporto amministrativo-gestionale non ricompreso nelle aree precedenti e non svolto direttamente dalla sede centrale

Non includere nel ciclo della performance i dipartimenti significherebbe non includere tutte queste attività e il contributo di coloro che si adoperano per il loro svolgimento

Coinvolgere i Dipartimenti

La declinazione del ciclo delle performance (nella dimensione organizzativa) a livello di dipartimento offre l'occasione per:

- rendere evidente come gli obiettivi di ateneo sono sviluppati nel concreto laddove si svolge l'attività accademica;
- apprezzare come ogni dipartimento contribuisce ai risultati di ateneo;
- mettere in evidenza contributi specifici di ogni dipartimento mediante l'adozione di un sistema che valorizzi le differenze disciplinari in un ottica olistica.

Qualche suggerimento per migliorare

- Partire dal **piano strategico** e definire obiettivi strategici da declinare in obiettivi operativi per tutte le aree accademiche e non cui è preposto un **responsabile**.
- Adottare un **piano integrato esteso** a tutti gli obiettivi delle figure accademiche e non di cui sopra.
- Ricordare che non vi è alcuna connessione tra il ciclo delle performance e il rapporto di lavoro del personale accademico.
- Ricordare che per la performance individuale del **PTA** «Laddove collegata alla performance organizzativa di struttura, si farà riferimento ad **attività riconducibili all'intervento e/o alla responsabilità dei soggetti valutati.**»
- **Utilizzare il piano della performance** come strumento di gestione.
- Considerare (e sfruttare) il **ciclo della performance un'occasione utile per il governo** e la **gestione dell'Ateneo**, e uno **strumento utilizzato per assumere decisioni** negli **organi** e nelle **strutture dipartimentali**.
- Ricordare che il sistema di AQ è **l'occasione** per monitorare, gestire e migliorare il processo di raggiungimento degli obiettivi istituzionali (nella **didattica, ricerca, terza missione**).

Grazie dell'attenzione!

Per informazioni o chiarimenti

nucleounife@unife.it