

**Giornate di incontro con i Nuclei di Valutazione e gli Uffici di supporto  
(9 febbraio 2018)  
I PARTE - dott. Antonio Scaletta**

Qui di seguito alcuni appunti su quanto trattato nel corso dell'incontro, che integrano/approfondiscono quanto già esaustivamente riportato nelle slide allegate fornite da ANVUR (ALL. 1A – ALL. 1B):

- Revisione annuale del SMVP e parere vincolante del NdV

Il SMVP deve essere aggiornato ogni anno e, trattandosi di un documento dinamico, deve essere adeguato e coerente con la situazione e il contesto dell'anno di riferimento, anche se può contenere indicazioni programmatiche su sviluppi futuri. L'analisi che ANVUR ha condotto sugli SMVP degli atenei ha evidenziato che già prima della riforma il Sistema era stato in molti casi interpretato come uno strumento dinamico (più versioni/aggiornamenti nel corso del tempo). Non tutti gli atenei hanno ancora aggiornato il proprio SMVP dopo l'entrata in vigore della recente riforma e, tra quelli che lo hanno fatto, non tutti hanno trasmesso il parere del NdV all'ANVUR (ovvero trasmissione via PEC, dal momento che questa funzione nel Portale della performance non è ancora attiva). Il parere favorevole del NdV sull'SMVP deve essere espresso esplicitamente ed è preventivo e vincolante. Nel caso in cui il NdV dovesse ravvisare forti criticità nell'SMVP è preferibile differire l'adozione del documento, piuttosto che esprimere un parere favorevole ma con un commento che evidenzia forti criticità! Il Sistema deve essere adottato con congruo anticipo rispetto al Piano Integrato.

- Ritardi e comunicazioni conseguenti

Entro il 31 gennaio il Piano integrato va redatto e pubblicato (in Amministrazione Trasparente): in caso di ritardo nell'adozione di questo documento o della Relazione sulla performance (scadenza 30 giugno) l'Amministrazione deve comunicare *"tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della Funzione Pubblica"* attraverso il caricamento della comunicazione sul Portale della performance (ovvero trasmissione via PEC, dal momento che questa funzione nel Portale della performance non è ancora attiva).

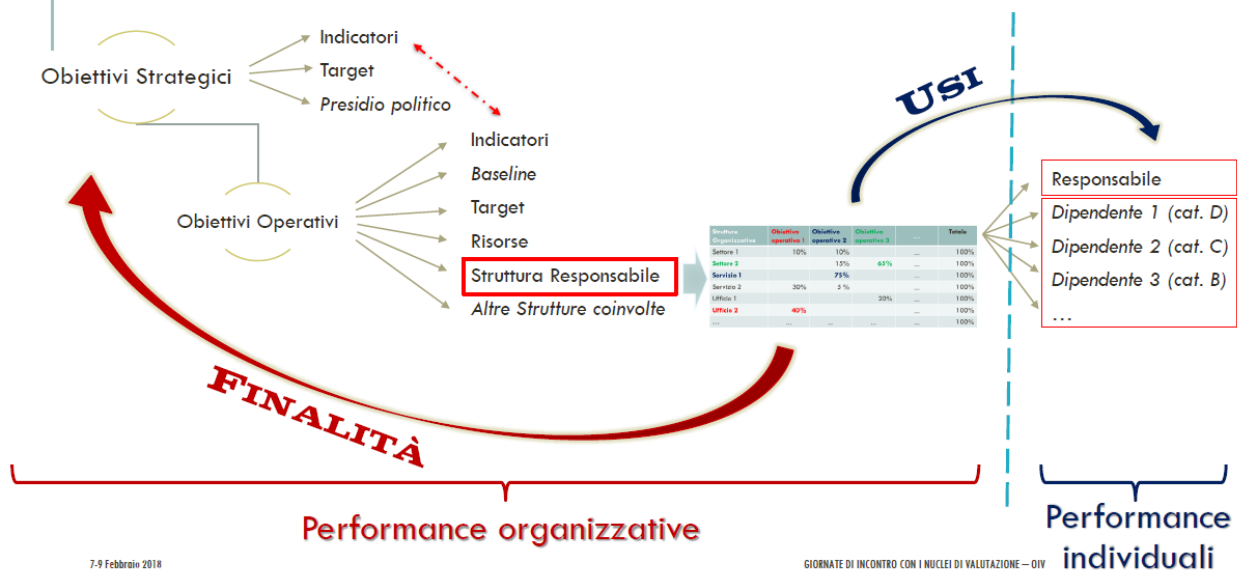
- Rapporto tra performance organizzativa (PO) e performance individuale (PI): nuovo modello di rappresentazione proposto dall'ANVUR

Nei principi generali del d.lgs. 150/09 sono dichiarati tre livelli distinti\* di performance *"ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti"* (art.3, c.2); tuttavia c'è un'ambiguità, non risolta dalle recenti modifiche apportate al decreto, sull'uso del termine "performance organizzativa", nel senso che questo è utilizzato con riferimento sia alla performance di Ateneo, sia a quella delle singole strutture. Infatti l'art. 8, nel definire gli ambiti della misurazione e valutazione della PO fa in sostanza riferimento all'impatto dell'istituzione sulla cittadinanza e sull'utenza, quindi alla performance dell'amministrazione nel suo complesso (\*I livello). Il successivo art. 9 afferma che la performance individuale *"è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva"*: qui la PO è riferita alla performance delle singole strutture organizzative (\*II livello), che sembra essere definita in funzione della misurazione della PI (\*III livello)

L'interpretazione proposta da ANVUR è quella di riferire la performance organizzativa dell'Università al livello più alto della pianificazione strategica e la performance organizzativa di struttura alla programmazione operativa: la PI è collegata a quest'ultima dalla quale, tuttavia, va tenuta distinta.

In coerenza con tale proposta ANVUR propone un modello di rappresentazione della PO, già presentato al CODAU e che con ogni probabilità sarà integrato nelle Linee guida 2018: ad una rappresentazione che descrive, a cascata, la programmazione operativa in funzione di quella strategica a partire dalle missioni istituzionali (albero della performance) è affiancata una tabella ordinata per strutture, nella quale sono riportati tutti gli obiettivi operativi (prima riga) ordinati per struttura (prima colonna); da una lettura verticale (per colonna) della tabella si evidenziano gli obiettivi trasversali, che cioè sono realizzati con il concorso di più strutture. Questa tabella, sulla quale andrebbero riportati i nomi delle strutture e non dei responsabili, in sostanza rappresenta il ponte tra la PO e la PI, che vanno tuttavia tenute distinte.

## DUE MOMENTI DISTINTI DI VALUTAZIONE



7-9 Febbraio 2018

GIORNATE DI INCONTRO CON I NUCLEI DI VALUTAZIONE – OIV

- **Obiettivi strategici**

Il piano strategico indica degli obiettivi in relazione alle aree della didattica, ricerca, terza missione e gestionale, che devono avere un presidio politico ed essere misurabili (indicatori e target); può tuttavia, essere una scelta quella di non declinare nel Piano strategico le linee strategiche in specifici obiettivi.

- **Obiettivi organizzativi**

Dalla lettura delle relazioni dei NdV, ai quali era stata chiesta una descrizione dell'organigramma di Ateneo, è emersa una realtà molto variegata sia in termini di modelli/livelli organizzativi che lessicali (denominazioni utilizzate per le unità organizzative responsabili ai vari livelli); ciò a scapito della confrontabilità a livello di sistema. ANVUR sta sviluppando una riflessione e proporrà nelle Linee guida 2018 alcune indicazioni che favoriscano un approccio omogeneo da parte degli atenei alla descrizione della propria organizzazione.

Le strutture decentrate sono quelle più vicine all'utenza e nelle quali più compiutamente si può realizzare l'integrazione tra la programmazione operativa, le missioni istituzionali della didattica, ricerca e terza missione e il sistema AVA; appare, quindi, evidente l'importanza di assegnare obiettivi alle strutture decentrate, anche se l'esperienza comune ne ha evidenziato la difficoltà/delicatezza, laddove alla realizzazione degli obiettivi debbano concorrere componente accademica e PTA, ma solo su quest'ultimo ne ricadono materialmente i risultati (performance individuale).

ANVUR suggerisce di affrontare la programmazione ragionando per processi (processi a gestione continua e processi limitati nel tempo=progetti), sottolineando come in pochi abbiano colto l'opportunità offerta dalla mappatura richiesta dall'anticorruzione; una cartina di tornasole per vedere se c'è un'ottica di processo è la presenza di obiettivi trasversali. Tale approccio favorisce anche una logica *user centered* nella quale, cioè, la programmazione sia riferita ai servizi offerti agli utenti, i quali (servizi) sono frutto di processi.

Nella programmazione operativa alcune strutture risultano molto coinvolte nella parte strategica, altre molto meno: comunque gli obiettivi dovrebbero essere di miglioramento (obiettivi di mantenimento dovrebbero intervenire solo nel caso in cui la baseline sia messa a rischio da fattori esogeni).

In un intervento è stata evidenziata la difficoltà a programmare progetti fortemente spinti sulla realizzazione delle strategie, dal momento che quando si fa la programmazione operativa non è ancora nota l'esatta consistenza dell'FFO: il budget preventivo, che ha natura autorizzatoria, è basato su valutazioni di prudenza.

ANVUR ha creato un gruppo di lavoro allo scopo di studiare l'integrazione tra la dimensione performance e la programmazione di bilancio dal punto di vista della intricata normativa vigente, allo scopo di fornire indicazioni operative nelle Linee guida 2018.

È auspicabile che ogni unità organizzativa responsabile abbia propri obiettivi.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono da considerarsi obiettivi di PI o PO?

ANVUR formulerà al riguardo un quesito al Dipartimento Funzione Pubblica (N.B. questione già posta informalmente e risposta positiva: DG= performance individuale sulla quale si riflette la PO delle strutture e dell'ente-livello strategico). ANVUR estenderà il quesito anche a: gli obiettivi del DG devono essere riportati nel Piano della performance? Se sì, devono essere previsti anche nell'SMVP?

In un intervento è stato evidenziato che, se non c'è una forte cultura organizzativa e l'incentivazione individuale è legata alla PO, si corre il rischio che la PO venga svuotata: obiettivi "banali" (il responsabile di struttura che vede il rischio di non riportare a casa il risultato economico è reticente in negoziazione ad accettare un obiettivo sfidante).

- Suggerimenti nella scrittura degli obiettivi

Nella scrittura degli obiettivi bisogna fare attenzione al fatto che la denominazione non sia troppo lunga: deve descrivere l'obiettivo e non l'azione necessaria per perseguirlo; nella formulazione dell'indicatore, inoltre, non va ripetuto obiettivo (cfr. esempi slide 55 e sgg.).

Nelle Linee guida 2018 ANVUR fornirà maggiori indicazioni al riguardo, corredate da esempi/casistica.

- Cruscotto di indicatori per il monitoraggio delle attività amministrative ordinarie e dei servizi erogati:

ANVUR, partendo dall'esperienza del progetto Good Practice, ha costruito un cruscotto di indicatori da fornire agli Atenei (similmente agli Indicatori di monitoraggio annuale nel sistema AVA): lo scopo è quello di dare alle amministrazioni uno strumento/i numeri per un benchmark costruttivo (cfr. slide 47 e sgg.). ANVUR effettuerà un esercizio iniziale sul quale chiederà un feedback ai NdV... un lavoro in divenire, che subirà delle rettifiche sia nell'elenco dei servizi sia negli indicatori. Nel creare il cruscotto è stata posta grande attenzione alle fonti per non creare sovraccarico alle università.

N.B. tra le fonti c'è DALIA: ANVUR ha avviato un gruppo di lavoro su DALIA (per capire la consistenza/tipologia del personale delle amministrazioni): sono state rilevate diversità nel modo in cui certe voci vengono valorizzate dai diversi atenei e questo potrebbe inficiare la confrontabilità degli indicatori; i risultati saranno inoltrati a CINECA e MIUR.

- Coinvolgimento degli utenti finali

L'ascolto degli utenti è prassi consolidata negli atenei (questionari ANVUR, CPds, progetto Good Practice + audizioni NdV e PQ); il NdV è chiamato a valutarne l'efficacia e può assumere l'iniziativa di indagini ulteriori (es. focus group, ascolto degli stakeholder,...).

Il NdV deve valorizzare l'ascolto e il dialogo con molti soggetti e ne deve sostanzialmente fare sintesi (i NdV-OIV nel ruolo di Pivot).

- Monitoraggio della performance:

La funzione di monitoraggio (prima attribuita agli organi di indirizzo politico-amministrativo) è ora attribuita al NdV-OIV; interpretazione ANVUR: il Nucleo si assicura che il monitoraggio venga svolto dall'Amministrazione, che poi ne fornisce i risultati al Nucleo.

- Documento di validazione della Relazione sulla performance

ANVUR sottoporrà un quesito al Dip. Funzione Pubblica in merito alla struttura del documento di validazione: atto on/off (con eventuale motivazione dell'esito negativo) oppure corredata di osservazioni e motivazioni? L'analisi fatta da ANVUR sui documenti ad oggi approvati dai NdV ha evidenziato un panorama molto vario.

- Relazione annuale del NdV

ANVUR è orientata a stabilire per il 2018 una scadenza unica per le parti AVA e Performance della Relazione annuale (con ogni probabilità luglio 2018); resta ferma la scadenza di aprile per la parte relativa all'opinione degli studenti.

**Giornate di incontro con i Nuclei di Valutazione e gli Uffici di supporto  
(9 febbraio 2018)  
II PARTE - dott. Alberto Cioffi**

Nel corso dell'incontro sono stati forniti alcuni aggiornamenti/anticipazioni sul sistema AVA, riportati nelle slide presentate dal relatore (in allegato). Si riportano qui di seguito i punti principali:

- la SUA-RD, già rivista da ANVUR, è in attesa presso il Ministero: non si hanno al momento informazioni certe in merito alle date della nuova rilevazione, anche se in una nota del Ministro al Presidente ANVUR si parla di uscita "imminente";
- la SUA Terza missione ripartirà in primavera per concludersi entro l'estate (ANVUR l'ha rivista e già sottoposta alla CRUI; la proposta è stata trasmessa al MIUR ed è in attesa del decreto direttoriale che avrà in allegato le Linee guida che daranno avvio alla rilevazione);
- è confermato che i nuovi questionari per la rilevazione dell'opinione studenti dovrebbero entrare a regime nell'a.a.2019-2020: nell'a.a. 2018-2019 saranno utilizzati in via sperimentale in alcuni atenei, già selezionati da ANVUR, che hanno dato la propria disponibilità. Quando l'utilizzo dei nuovi questionari sarà a regime, ANVUR ne utilizzerà i risultati per calcolare degli ulteriori indicatori su sedi e CdS, come richiesto dal D.M. 987/2016;
- gli indicatori di monitoraggio annuale aggiornati saranno disponibili dal 30 marzo 2018 e comprenderanno anche i dati AlmaLaurea, che non erano disponibili nelle precedenti versioni. ANVUR sta lavorando con MIUR e Cineca per introdurre all'interno di Pentaho (piattaforma di business intelligence per l'Anagrafe Nazionale degli studenti - ANS - ad accesso riservato al personale del MIUR e degli atenei) dei "cubi" relativi agli indicatori di monitoraggio annuale, in modo da rendere più dinamico l'utilizzo di questo strumento (aggiornamento continuo invece di aggiornamento trimestrale).