



## MONITORAGGIO AVVIO CICLO DELLA PERFORMANCE 2017

(Approvato dal NVA nella riunione dell'8 marzo 2017)

### Premessa

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo (NVA) nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione di Sapienza Università di Roma, riveste un ruolo strategico nell'ambito del ciclo di gestione della performance. Anche se non ha il compito di predisporre i relativi documenti (responsabilità precipua dell'amministrazione), esso ha una funzione di controllo interno, di monitoraggio e di garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione dell'Ateneo<sup>1</sup>.

Il NVA porta avanti sistematicamente questa attività perché la ritiene indispensabile sia nell'ottica dell'importanza di un controllo di conformità, appropriatezza ed effettività del ciclo di gestione della performance, che per segnalare tempestivamente le eventuali criticità che necessitino di azioni correttive da parte dell'Amministrazione.

In questo quadro, il presente documento intende illustrare gli esiti dell'attività di monitoraggio effettuata sull'avvio del Ciclo della performance dell'Ateneo per l'anno 2017, in relazione alla recente approvazione del Piano Integrato 2017-2019<sup>2</sup> che ha dato formalmente avvio a tale ciclo.

Si ricorda che negli anni passati il riferimento principale per lo svolgimento di questa attività sono state le indicazioni della Civit<sup>3</sup>, che aveva predisposto specifiche linee guida, metodologie e strumenti *ad hoc*<sup>4</sup>. Alla luce del passaggio delle competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università all'Anvur (Legge 98/2013), e soprattutto alla luce delle "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane" emanate dalla stessa Anvur a luglio 2015, sembrerebbe che tale adempimento non sia più necessario per le Università, almeno non nelle modalità previste dalle delibere Civit, o comunque che

---

<sup>1</sup> Art. 14, D.Lgs. n. 150/2009

<sup>2</sup> Il Piano Integrato 2017-2019 è stato approvato dagli Organi Collegiali di Sapienza il 31/01/2017, e contestualmente pubblicato sul sito dell'Ateneo e sul Portale della performance del Dipartimento della Funzione pubblica.

<sup>3</sup> Le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR erano affidate dal D. Lgs 150/2009 alla CivIT - Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (poi divenuta ANAC- Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione delle pubbliche amministrazioni con la Legge 125/2013). Tali competenze sono state successivamente trasferite all'ANVUR - Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca con la Legge 98/2013; in una prima fase tuttavia l'Agenzia aveva invitato gli enti e gli organismi interessati a continuare ad attenersi alle linee guida tracciate dalla Civit per la gestione del ciclo della performance.

<sup>4</sup> Le delibere CivIT n. 6/2013 e n. 23/2013 prevedevano il monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della performance da parte degli OIV, da concludersi entro 30gg dall'adozione del Piano della performance, e proponevano una Scheda standard di monitoraggio per facilitare e omogeneizzare tale attività.



l'Anvur abbia ritenuto di lasciare gli OIV liberi di gestire questa attività secondo proprie modalità, in un'ottica di semplificazione<sup>5</sup>.

In questo contesto, il NVA di Sapienza fino all'anno scorso ha proseguito – in un'ottica di continuità nell'ambito del Piano della performance 2014-2016 - con la stesura di un documento conforme alla Scheda Standard di monitoraggio elaborata dalla Civit per analizzare le diverse dimensioni ritenute rilevanti. Per il 2017, invece, ha ritenuto opportuno definire un nuovo strumento<sup>6</sup>, più aderente alla specifica realtà dell'Ateneo, al fine di evidenziare i progressi conseguiti rispetto al passato e di rilevare le criticità che ancora potrebbero persistere all'interno del Ciclo della performance di Sapienza.

È importante inoltre segnalare che il 2017 vede l'avvio di un nuovo ciclo triennale della performance, nel quadro di una seconda edizione di Piano concretamente integrato con le dimensioni della prevenzione della corruzione, della trasparenza, dell'assicurazione della qualità<sup>7</sup>; a maggior ragione, il Nucleo ha ritenuto importante aggiornare le modalità di monitoraggio inserendo anche la verifica della coerenza con gli obiettivi di trasparenza e prevenzione della corruzione. In tal senso, lo schema di analisi adottato in questo documento sarà tendenzialmente mantenuto anche negli anni successivi, al fine di favorire una comparabilità dei giudizi espressi rispetto all'avvio del ciclo della performance da ora e per gli anni a venire.

## 1. Istruttoria svolta

Per la stesura del presente documento, il NVA ha proceduto a un'attenta lettura del Piano Integrato 2017-2019, al quale ha applicato la nuova Griglia di valutazione di cui all'allegato 1, per sistematizzare e sintetizzare le proprie osservazioni.

Tale griglia in particolare analizza le seguenti dimensioni del Piano:

- a) *Processo di redazione e rispetto della tempistica*
- b) *Contenuti generali*
- c) *Performance – Obiettivi operativi*

---

<sup>5</sup> Le linee Guida Anvur, a pag. 8, recitano *“In termini di semplificazione, inoltre, con le presenti Linee Guida decade la cogenza di scadenze e adempimenti extra-normativi stabiliti dalle delibere CIVIT. (...) Nella tabella che segue sono elencati tutti i documenti necessari per la corretta gestione del ciclo della performance nelle università, i soggetti responsabili della loro redazione, i riferimenti di legge, le istituzioni destinatarie di tali documenti e le relative scadenze. Sono presenti sia gli adempimenti di stretta pertinenza dell'ANVUR (in grigio più scuro), sia quelli formalmente non assoggettati all'azione valutativa dell'Agenzia, ma strettamente correlati al Piano Integrato della performance.”* In tale tabella, a pag. 9, non è citato il documento di Monitoraggio di avvio ciclo della performance né una eventuale scadenza

<sup>6</sup>Già nel documento di “Monitoraggio di avvio ciclo della performance 2016”, a pag. 3, il Nucleo accennava a tale opportunità: “Per il prossimo ciclo, il NVA valuterà l'opportunità di adottare un nuovo strumento qualora l'Anvur stessa non avesse proposto un modello specifico ed aggiornato”; ad oggi l'Anvur non ha fornito alcuna indicazione in merito.

<sup>7</sup> In conformità alle citate *Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane* (Anvur, luglio 2015) anche il Piano performance 2016 è stato redatto come Piano Integrato.



- d) *Performance – Indicatori e target*
- e) *Informazioni per gli stakeholder*

Per ognuna di queste dimensioni sono state identificate specifiche domande per valutare i punti più rilevanti, ad esse sono state fornite risposte sintetiche che delineano una valutazione complessiva del documento (tale valutazione, in termini di buone pratiche/progressi e criticità, è descritta nel successivo par. 2). La griglia si chiude con due osservazioni conclusive, volte a fornire la chiave per un giudizio complessivo sul documento e sull'avvio del nuovo ciclo della performance di Sapienza (vedi successivo paragrafo 3).

Nell'ambito del lavoro di istruttoria, il confronto con il documento di Monitoraggio di avvio ciclo relativo all'anno 2016 ha permesso di cogliere le variazioni intercorse da un anno all'altro, nonché di rilevare se le segnalazioni formulate dal Nucleo negli anni precedenti fossero state risolte, o quantomeno affrontate, dall'Amministrazione.

Non è stato possibile invece far riferimento al *feedback* dell'Anvur sul Piano Integrato 2016; l'Agenzia aveva infatti previsto e annunciato la redazione e la condivisione di documenti di feedback sui Piani Integrati predisposti dalle università italiane per il 2016, secondo quanto stabilito dal d.lgs. 150/2009 e in funzione delle Linee Guida del luglio 2015. Tuttavia, il lavoro ha comportato un impegno maggiore del previsto e il Piano Integrato 2016 di Sapienza non è stato tra quelli che hanno ricevuto un riscontro individuale da parte dell'Anvur, anche se le analisi svolte sono state messe a disposizione di tutti i Nuclei<sup>8</sup>.

## **2. Valutazione**

Rispetto alle evidenze del documento di monitoraggio dell'avvio ciclo del 2016, nonché ad altre osservazioni espresse dal NVA nel contesto di altre attività connesse alla valutazione della performance di Sapienza, si possono evidenziare aspetti che rappresentano le buone pratiche di Sapienza ed altri per i quali si ravvisa un netto miglioramento (progressi) anche se permangono ancora aree che necessitano di ulteriori aggiustamenti e interventi (criticità).

### **Buone pratiche/progressi**

Tra le buone pratiche si segnala senz'altro il costante riferimento agli obiettivi del Direttore Generale, che sebbene assegnati primariamente in altra sede<sup>9</sup> sono fondamentali per inquadrare il sistema di obiettivi dell'Amministrazione centrale e per

---

<sup>8</sup> L'Anvur ha comunicato che a partire da febbraio 2017 l'attività di valutazione proseguirà sui nuovi Piani e sarà data priorità agli Atenei che non hanno ricevuto il feedback sul Piano 2016.

<sup>9</sup> Gli obiettivi del Direttore Generale sono stati approvati, su proposta del Rettore, dagli Organi Collegiali con una delibera *ad hoc*, ai sensi dello Statuto.



chiarire il sistema di *cascading* degli obiettivi. Si ritiene inoltre che l'identificazione delle Aree e degli Uffici responsabili dei diversi *goal* sia un elemento utile per la comprensione della complessità strutturale dell'Ateneo.

Si valuta molto positivamente la scelta di Sapienza di includere - già da un intero ciclo triennale della performance - le proprie strutture (Facoltà e Dipartimenti) nel processo di pianificazione delle attività attraverso l'assegnazione di obiettivi operati, in un'ottica di integrazione nel conseguimento delle missioni istituzionali che coinvolga sia la componente accademica che quella amministrativa, sebbene con funzioni e ruoli (e conseguenti processi valutativi) distinti e specifici.

Rilevanti progressi si riscontrano con riferimento alla coerenza con la programmazione economica; lo sfasamento temporale dovuto alle diverse tempistiche dei cicli della performance e del ciclo del bilancio era già stato ripetutamente segnalato. Nel Piano 2017, grazie all'anticipazione temporale nella definizione degli obiettivi operativi e al collegamento delle missioni e dei programmi ai nuovi obiettivi strategici, il legame concettuale appare più chiaro e diretto.

Si rileva inoltre una diminuzione del numero degli obiettivi, a tutti i livelli (Direttore Generale, Aree dirigenziali, strutture), in linea con la raccomandazione più volte espressa dal NVA negli anni passati. Si esprime apprezzamento in questo senso, nonostante il numero complessivo di obiettivi delle aree dirigenziali sia ancora piuttosto elevato – pertanto, passi ulteriori nella direzione di una ancor più evidente semplificazione potranno essere compiuti nei prossimi anni.

#### Criticità e suggerimenti

Si osserva il mancato aggiornamento del documento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), nonostante le segnalazioni del Nucleo in passato, anche se alcune novità sono state introdotte (valutazione comportamenti organizzativi posizioni organizzative, nuovo CCNL). Il NVA raccomanda che l'aggiornamento del SMVP sia portato a termine entro il 2017.

Non sono presenti informazioni sulle modalità e sulla frequenza dei monitoraggi intermedi per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi. Sebbene il NVA sia a conoscenza della presenza di specifici momenti di monitoraggio, ritiene che sarebbe necessario formalizzare tali momenti (ad es. con l'indicazione di date specifiche), al fine di individuare gli interventi correttivi se necessari. Per favorire una maggiore efficacia di tali monitoraggi intermedi, il Nucleo propone di rendicontare gli esiti di almeno un monitoraggio intermedio in una seduta dedicata del Nucleo stesso.

Si segnala, infine, che permangono ancora – sebbene in numero limitato – alcuni indicatori di risultato non direttamente riconducibili a misure basate su dati. Per le



prossime edizioni del Ciclo della Performance, sarà opportuno porre nuovamente attenzione a questo aspetto, e verificare la possibilità di migliorare ulteriormente la qualità degli indicatori di risultato e dei relativi target proposti nelle aree interessate.

### **3. Conclusioni**

Il Nucleo ha apprezzato l'aggiornamento degli indirizzi strategici dell'Ateneo avvenuto attraverso l'adozione del Piano strategico 2016-2021; all'interno del Piano ci sono riferimenti espliciti e coerenti a tali indirizzi, con particolare riferimento alle misure di contrasto della corruzione e di recepimento delle recenti disposizioni di legge in materia di trasparenza, pienamente ravvisabili in tutta l'architettura del Piano Integrato, che va indubbiamente a delineare un percorso di miglioramento armonico e continuo che coinvolge l'Università nel suo complesso.

A seguito delle considerazioni sopra esposte, delle risultanze della Griglia di valutazione di cui all'allegato 1 e nella consapevolezza della complessità organizzativa e gestionale dell'Ateneo, il Nucleo esprime ampio apprezzamento per il lavoro svolto e ritiene che il ciclo della performance 2017 sia stato avviato correttamente e coerentemente con il quadro delineato a livello interno ed esterno.

Tra i diversi aspetti che potranno costituire elemento di costante miglioramento del Piano, il Nucleo segnala il sempre più importante collegamento (e vera propria integrazione) tra definizione degli obiettivi e allocazione delle risorse. Il Nucleo propone dunque un approfondimento di questo aspetto operativo e strategico, a partire dagli sviluppi positivi già avvenuti con il Piano 2017 segnalati nella sezione 2 di questo parere.



## All. 1 Griglia di valutazione per esame Piano Integrato 2017-2019

Ambiti	Aspetti considerati	Sì	NO	Osservazioni
a) Processo di redazione del Piano e rispetto della tempistica	Il Piano è stato approvato e pubblicato entro il 31 gennaio 2017 (D Lgs 150/2009)?	x		<i>Il Piano Integrato 2017-2019 è stato approvato entro la scadenza, e contestualmente pubblicato sul sito dell'Ateneo e sul Portale della performance del Dipartimento della Funzione pubblica</i>
	Sono stati coinvolti tutti i soggetti interessati dalla pianificazione operativa? (Quali soggetti hanno partecipato all'elaborazione del Piano? Il piano è stato condiviso/negoziato con la dirigenza? Con i vertici delle strutture?)			<b>Parzialmente</b> <i>Il Piano è stato condiviso con la dirigenza, ma non con i vertici delle strutture (se si esclude l'iter di approvazione presso gli OOCC, nei quali siedono alcuni Direttori di Dipartimento e i Presidi di Facoltà)</i>
	Il Piano segue le indicazioni dell'ANVUR (Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della performance)?	x		<i>Il Piano rispetta le indicazioni delle Linee Guida dell'Anvur per quanto riguarda la struttura e i contenuti.</i>
	È prevista una tempistica per il monitoraggio in itinere e l'applicazione di eventuali interventi correttivi?		x	<i>Il monitoraggio in itinere si sta svolgendo. La tempistica non è formalizzata.</i>
b) Contenuti generali	Il Piano è coerente con il Piano Strategico 2016-2021?	x		
	Il Piano è coerente le politiche per l'Assicurazione della qualità?	x		
	Il Piano è coerente con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance?	x		<i>Sì, tuttavia il Sistema non è ancora stato aggiornato e si fa ancora riferimento al modello del 2012, nonostante siano state segnalate delle novità nell'ambito del sistema stesso.</i>
	Il Piano è coerente con la programmazione economico-finanziaria?	x		
	Il Piano illustra le modalità di valutazione delle prestazioni del Direttore Generale, del personale dirigente e del personale non dirigenziale?	x		<i>Sì, c'è un paragrafo specifico</i>
	Il Piano è coerente con le politiche di prevenzione della corruzione e di trasparenza?	x		
	Il Piano è coerente con le politiche di pari opportunità e benessere organizzativo?	x		
c) Performance – Obiettivi operativi	Gli obiettivi operativi sono coerenti con la missione istituzionale, con le strategie e con le priorità politiche dell'amministrazione?	x		
	È descritto il <i>cascading</i> degli obiettivi?	x		
	Gli obiettivi operativi contribuiscono al conseguimento degli obiettivi strategici?	x		
	È descritto il <i>cascading</i> delle responsabilità?	x		
	Gli obiettivi hanno un preciso riferimento temporale?	x		
	Sono indicati gli obiettivi del Direttore Generale?	x		



Ambiti	Aspetti considerati	SÌ	NO	Osservazioni
	Sono stati definiti gli obiettivi operativi delle Aree dirigenziali?	x		
	Sono stati definiti gli obiettivi operativi delle Strutture (Facoltà e Dipartimenti)?	x		
	Gli obiettivi sono chiari, rilevanti e misurabili?	x		
	Il numero degli obiettivi è coerente con la complessità dell'Ateneo?	x		
	Ci sono state variazioni nel numero degli obiettivi rispetto al triennio precedente?	x		<i>Si, sono diminuiti (69 vs 87-77-80 per l'Amministrazione centrale; 17 vs 38-28-26 per le strutture)</i>
	Gli obiettivi riportano le risorse finanziarie necessarie per il loro conseguimento?	x		<i>Non tutti gli obiettivi hanno risorse direttamente assegnate, ma si specifica che molti obiettivi vengono perseguiti "senza l'allocatione di risorse specifiche in bilancio ma con la sola forza lavoro in servizio"; comunque gli obiettivi con risorse specifiche assegnate sono aumentati rispetto agli anni passati.</i>
	Gli obiettivi operativi sono coerenti con gli obiettivi di trasparenza e di prevenzione della corruzione?	x		<i>Si ravvisa coerenza nonché la presenza di specifici obiettivi riconducibili alle azioni previste per la trasparenza e la prevenzione della corruzione</i>
d) Performance – Indicatori e target	Gli indicatori associati agli obiettivi operativi sono adeguati per l'obiettivo di riferimento?	x		
	Il numero degli indicatori è coerente con la complessità degli obiettivi?	x		
	La misurazione degli indicatori avviene sempre attraverso basi di dati?		x	<i>Si rileva una diminuzione degli indicatori misurati attraverso target generici (tempi di conclusione di determinate attività) che dovrebbero essere ulteriormente rafforzati.</i>
	I target associati agli indicatori sono definiti sulla base di valori storici (baseline)?			<b>Parzialmente</b> <i>Non tutti i target fanno riferimento a un baseline</i>
	E se sì, i target sono coerenti con tali valori? Sono sfidanti?	x		<i>Quando presenti</i>
e) Informazioni per gli stakeholder	Sono presenti chiari riferimenti ad altri documenti utili per approfondimenti?	x		<i>Si nota che ogni volta che è citato un documento, sono chiaramente indicate le fonti per eventuali approfondimenti.</i>
Conclusioni	L'avvio del Ciclo della performance è complessivamente adeguato?	x		
	Si evidenziano miglioramenti/peggioramenti rispetto agli anni precedenti?	x		<i>Si evidenziano notevoli miglioramenti</i>