



ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE

***SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE
UNIVERSITÀ STATALI: STRUMENTI DI CONTROLLO
DIREZIONALE E CREAZIONE DEL VALORE PUBBLICO***

**La creazione di Valore Pubblico attraverso il PIAO:
come pianificare obiettivi e indicatori**

Rebecca L. Orelli – Università di Bologna

10 giugno 2024

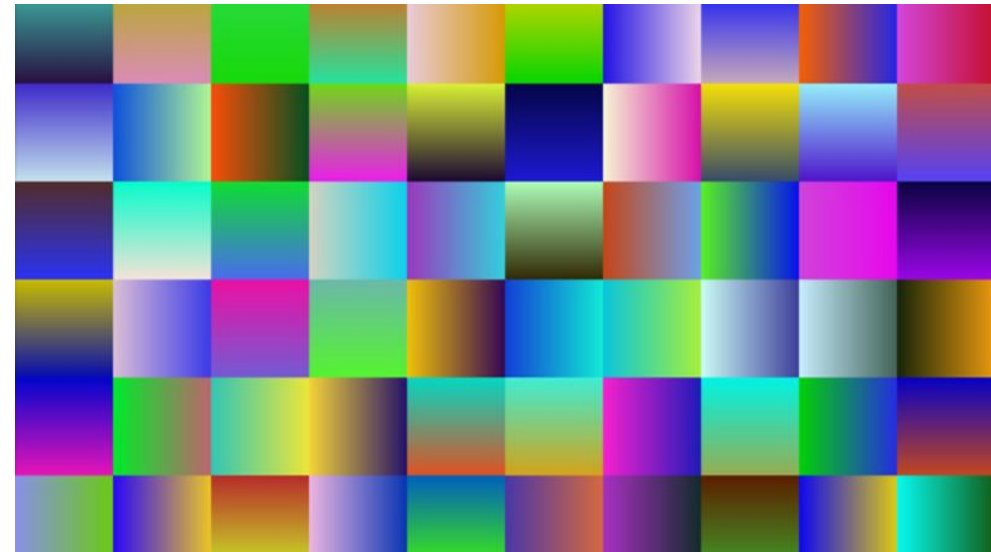
La creazione di Valore Pubblico nelle Università

Perché il valore pubblico?

Il concetto di "valore pubblico" si riferisce alla capacità delle amministrazioni pubbliche di generare e sostenere benefici per la collettività.

E' un concetto è fondamentale per garantire che le azioni e le decisioni prese dalle amministrazioni pubbliche siano orientate al benessere della società nel suo complesso.

Valore pubblico



Trasparenza, Accountability, Partecipazione, Impatto, Efficienza e Efficacia, Equità, Sostenibilità, Innovazione e molto altro

Il Valore Pubblico: obiettivi, indicatori, soggetti e processi

Il valore pubblico nelle Università

Obiettivi e indicatori

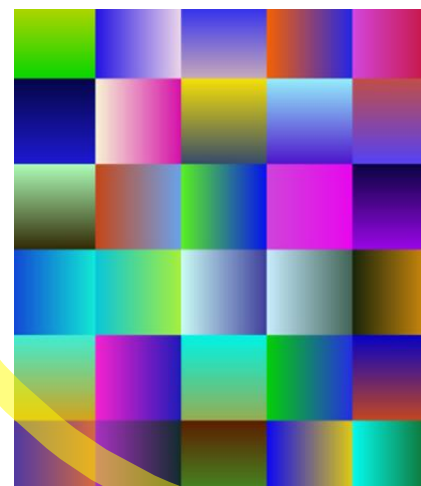


Analisi 1

**Documenti
di Valore Pubblico**
(visti dall'interno)

il PIAO

Soggetti e Processi



Analisi 2

**Protagonisti di
Valore Pubblico
i Direttori Generali**



Il Valore Pubblico: Analisi 1: obiettivi e indicatori

Analisi di obiettivi e indicatori di **10 PIAO** attraverso una **griglia comune di analisi**

Ciascun componente ha analizzato il proprio **PIAO 2024-2026**

Componenti **gruppo di lavoro**

1. Luca Bartocci
2. Denita Cepiku
3. Enrico Deidda Gagliardo
4. Ferdinando Di Carlo
5. Chiara Leardini
6. Guido Modugno
7. Maria Teresa Nardo
8. Rebecca Levy Orelli
9. Fabrizio Rossi
10. Pasquale Ruggiero





Il Valore Pubblico

Analisi 2: soggetti e processi



Analisi di soggetti e processi attraverso una **questionario rivolto ai Direttori Generali**



20 Direttori Generali coinvolti in tutta Italia nel periodo febbraio maggio 2024





ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE

***SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE
UNIVERSITÀ STATALI: STRUMENTI DI CONTROLLO
DIREZIONALE E CREAZIONE DEL VALORE PUBBLICO***

Obiettivi e indicatori di Valore Pubblico

Enrico DEIDDA GAGLIARDO – Università di Ferrara

10 giugno 2024

INDICE

Il framework
sul Valore Pubblico
nelle Università

3

Il quadro
scientifico-normativo
sul Valore Pubblico

2

Premessa

1



4

La ricerca AIDEA
sull'ADEGUATEZZA
degli OBIETTIVI
di Valore Pubblico
nelle Università

5

La ricerca AIDEA
sull'ADEGUATEZZA
degli INDICATORI
di Valore Pubblico
nelle Università

6

Possibili traiettorie
future: spunti di
riflessione



1) Premessa

Fino al 2021

- Il **MUR** pianificava **obiettivi specifici** (strategici) **e di performance** (operativi), misurando gli stessi prevalentemente tramite **indicatori fatto/non fatto o on/off, stato d'avanzamento**, ecc.
- Le **Università** pianificavano **obiettivi strategici e di performance**, misurando entrambi prevalentemente tramite **indicatori di performance** (efficacia, efficienza). Pochi gli indicatori di impatto.

Dal 2022

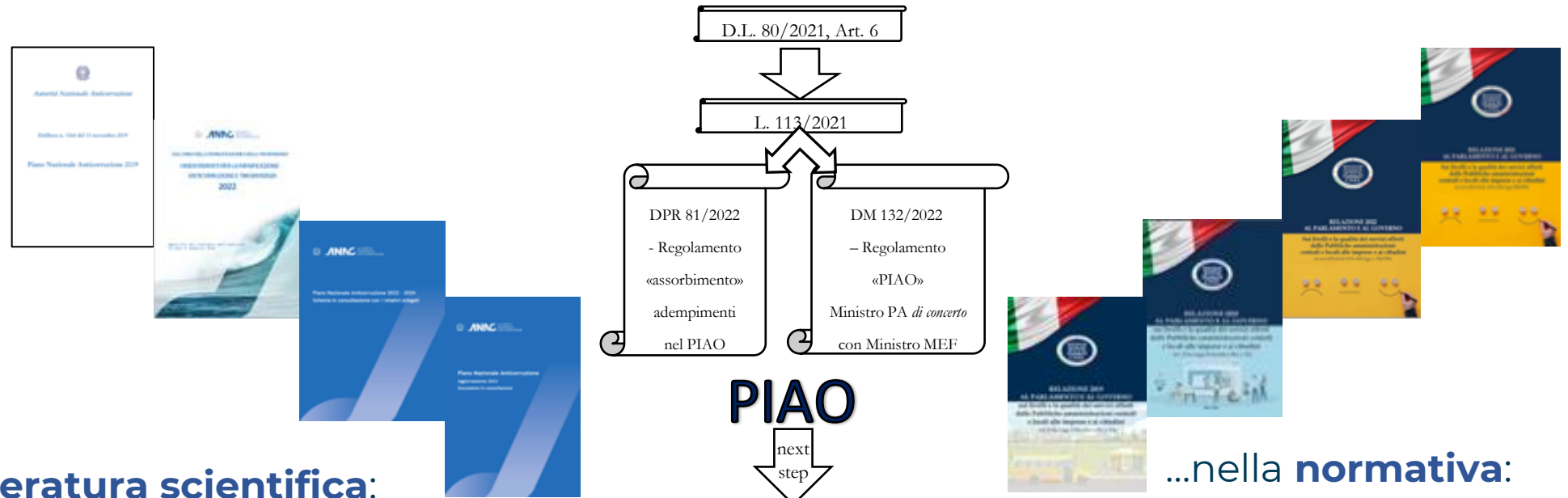
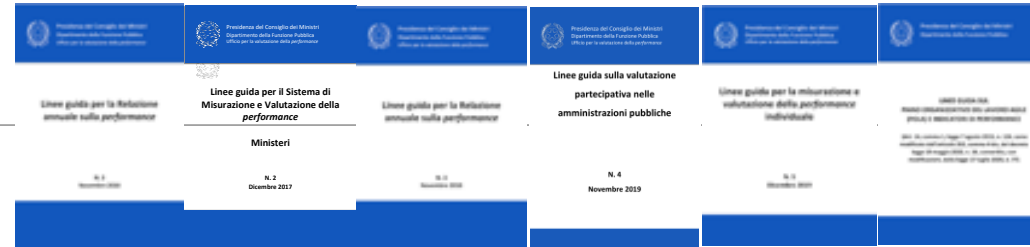
- In particolare nel 2024, il MUR ha pianificato 6 **obiettivi di Valore Pubblico** (*IMPATTI attesi sugli stakeholders esterni ed interni*) misurati da 6 **indicatori sintetici o multidimensionali**, 42 **obiettivi strategici** funzionali ai primi (*COSA fare per ottenere gli impatti attesi*) misurati da 55 **indicatori analitici o monodimensionali d'impatto**, 78 **obiettivi di performance** funzionali ai precedenti (*COME fare per conseguire le strategie*) misurati da 136 **indicatori di efficacia e di efficienza**; gli indicatori «on/off» sono scesi al 2%.
- Alcune Università hanno pianificato **obiettivi di Valore Pubblico** e/o **obiettivi strategici** provando a misurarli tramite **indicatori di impatto**
- La maggior parte delle Università ha programmato **obiettivi di performance** accompagnati da **indicatori di efficacia e di efficienza**

Cosa è cambiato?



2) Il quadro scientifico-normativo sul Valore Pubblico

Il concetto di **Valore Pubblico** è da tempo presente...



...nella **letteratura scientifica**:
 Moore 1995, Deidda Gagliardo 2002,
 Cepiku 2018, Meynhardt et al. 2020,
 Mussari 2022, Ricci et al. 2023, ...

- ...nella **normativa**:
- *Linee Guida DFP 2017-2021*
 - *PNA 2019 e 2022*
 - *Relazioni CNEL 2019-20-21-22*
 - *Norme PIAO*

Linee Guida DFP PIAO
 (Osservatorio Lavoro Pubblico)

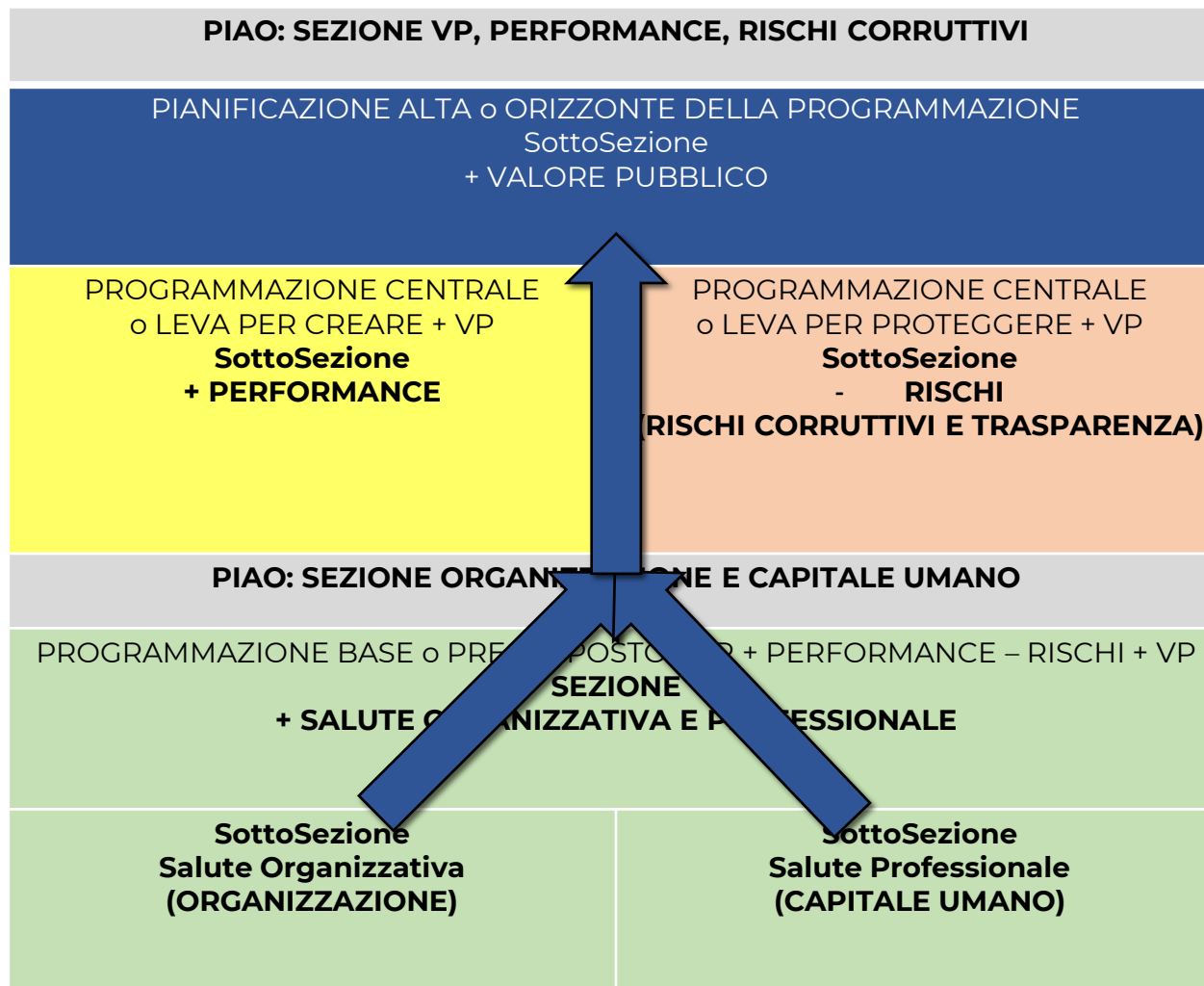




Il Valore Pubblico all'interno del PIAO

Il contributo di AVA3 (indicatori quantitativi e qualitativi)

- Gli **obiettivi e gli indicatori di Valore Pubblico** vanno pianificati all'interno della **SottoSezione 2.1)** del PIAO «VALORE PUBBLICO»
- Le **performance, le misure anticorruzione e trasparenza, le azioni di miglioramento della salute delle risorse** vanno programmate all'interno delle altre SottoSezioni del PIAO secondo una **logica di integrazione funzionale al Valore Pubblico**





2) Il framework metodologico sul Valore Pubblico: ~~Il~~ Università

Prospettiva congiunta

Prospettiva PA

Prospettiva stakeholders

IMPATTO specifico generato dalle politiche e dai progetti dell'Università sul livello di **BENESSERE SETTORIALE** (ad es. economico o sanitario) di studentesse e studenti e altri stakeholders esterni

Effetto: benessere aggiuntivo settoriale

IMPATTO MEDIO generato dalle politiche e dai progetti dell'Università sul livello di **BENESSERE COMPLESSIVO** (multidimensionale, cioè sia economico, sia sociale, sia ambientale, sia sanitario, ecc.) di studentesse e studenti e altri stakeholders esterni

Effetto: benessere aggiuntivo complessivo

IMPATTO DEGLI IMPATTI
ottenuto governando le **PERFORMANCE** dell'Università in tale direzione, proteggendo l'Università dai **RISCHI** connessi, a partire dalla cura della **SALUTE** delle risorse dell'Università (docenti, ricercatori, PTA)

Performance Management come Leva di creazione del VP
Risk Management come Leva di protezione del VP
Salute (ORGANIZZATIVA, PROFESSIONALE, INFRASTRUTTURALE, DIGITALE, ECONOMICO-FINANZIARIA) delle risorse come Condizioni abilitanti del VP

Valore Pubblico dell'Università **RICONOSCIUTO** da stakeholders esterni ed interni, attraverso *analisi di satisfaction*

Valore Pubblico dell'Università programmato e valutato in modo **CONDIVISO** con stakeholders esterni ed interni *attraverso percorsi partecipativi*

Il Valore Pubblico dell'Università
(es. valore sociale, valore economico, valore ambientale)

VALORE PUBBLICO esterno
in senso stretto

VALORE PUBBLICO

VALORE PUBBLICO interno

in senso ampio

VP CONDIVISO

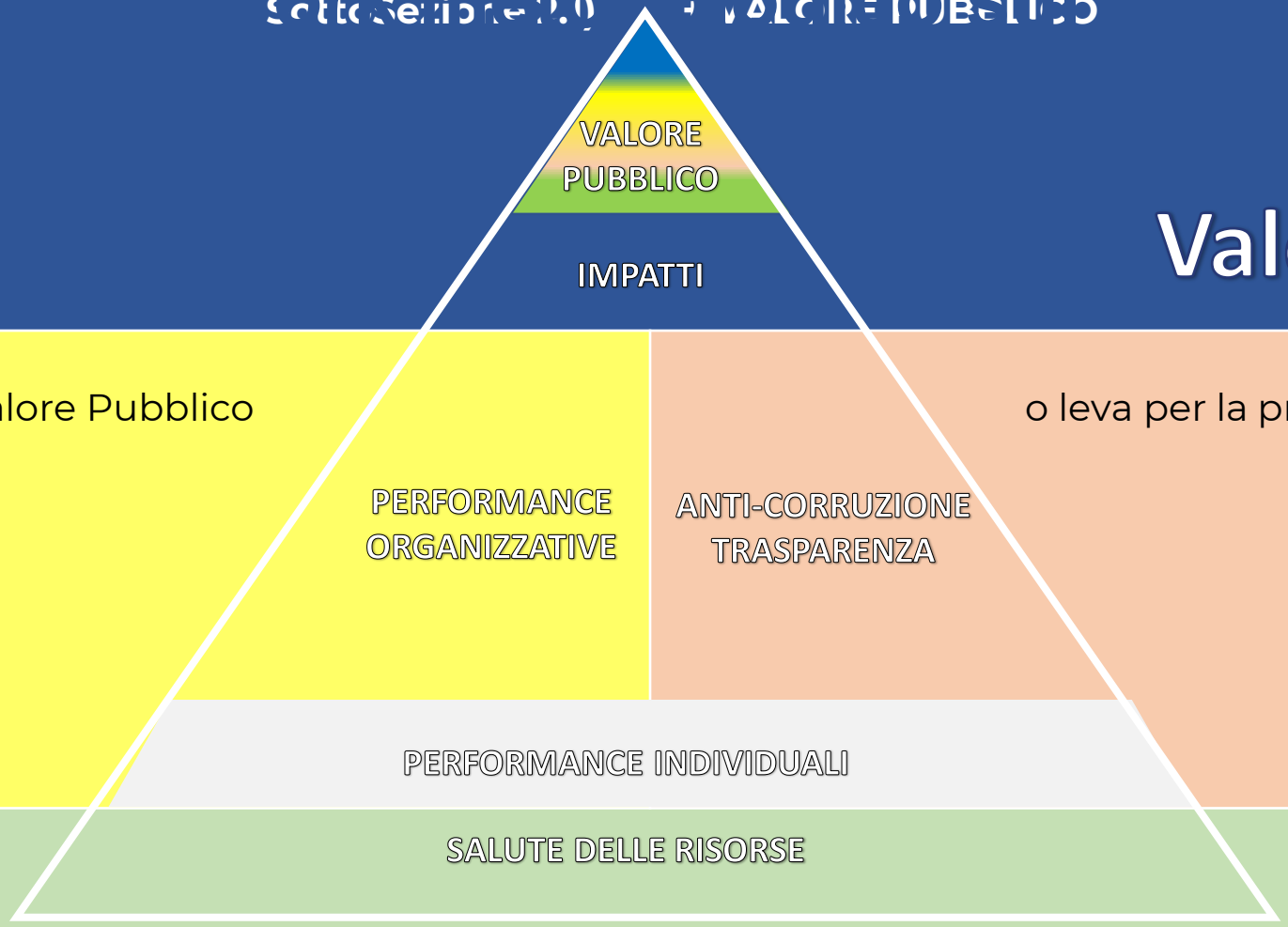




0

ORIZZONTE DELLA PIANIFICAZIONE
SottoSezione 2.0) + VALORE PUBBLICO

Piramide del Valore Pubblico



VALORE
PUBBLICO

IMPATTI

PERFORMANCE
ORGANIZZATIVE

ANTI-CORRUZIONE
TRASPARENZA

PERFORMANCE INDIVIDUALI

SALUTE DELLE RISORSE

PROGRAMMAZIONE
o leva per la creazione del Valore Pubblico

PROGRAMMAZIONE
o leva per la protezione del Valore Pubblico

**SottoSezione 2.2)
+ PERFORMANCE**

**SottoSezione 2.3)
- RISCHI**

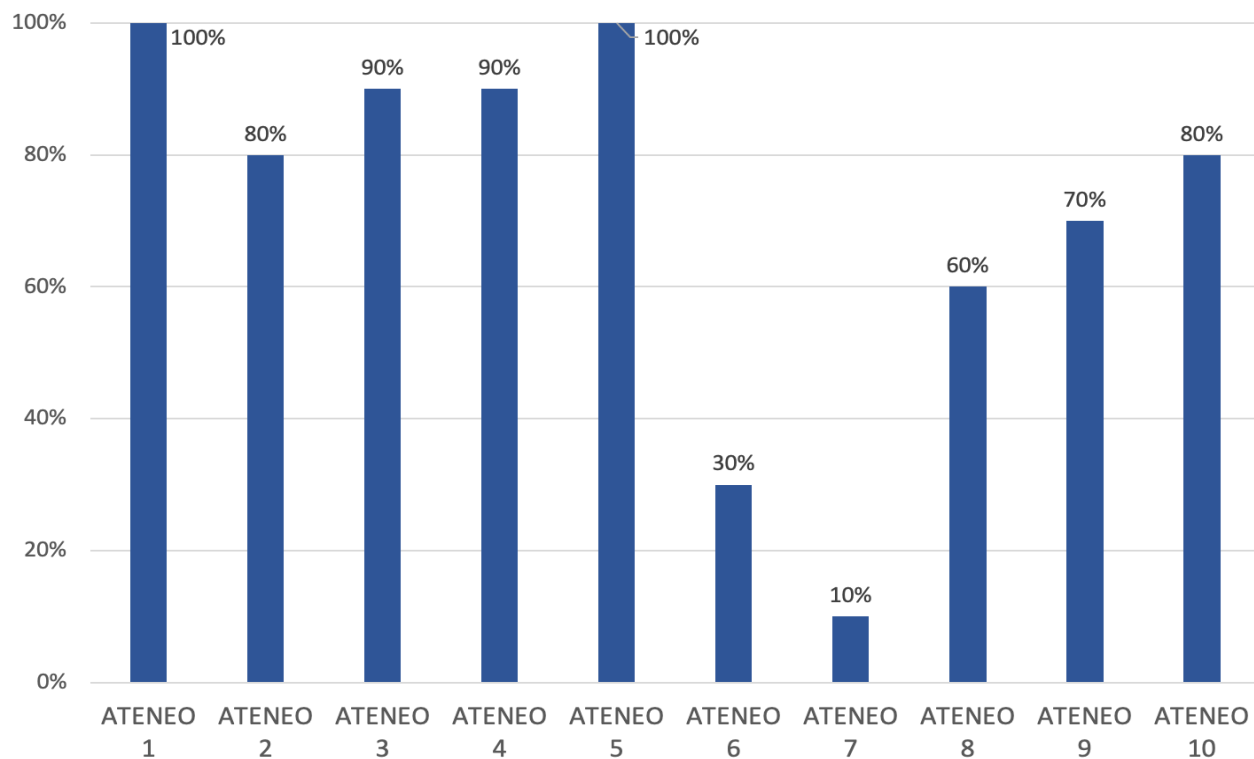
PRESUPPOSTO PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE
o condizioni abilitanti del Valore Pubblico

**SottoSezione 3.1, 3.2, 3.3, 3.4)
+ SALUTE DELLE RISORSE**



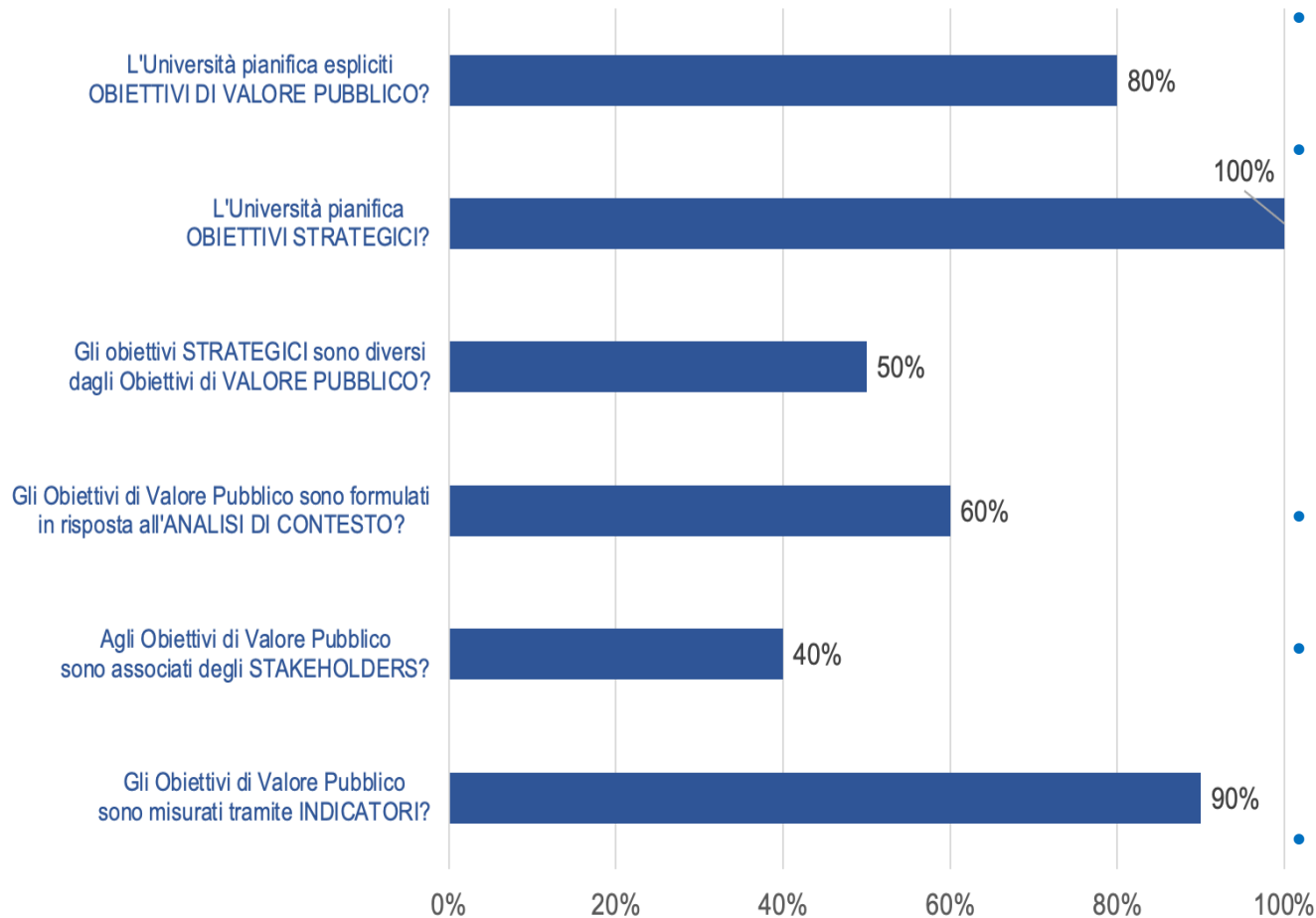
4-5) La ricerca AIDEA sull'ADEGUATEZZA degli obiettivi e indicatori di VP nelle Università

- ADEGUATEZZA obiettivi e indicatori di VP:** presenza di requisiti di qualità degli obiettivi di VP (es. *coerenza a monte con l'analisi di contesto e a valle con le strategie attuative*) e degli indicatori (es. *utilizzo di parametri multidimensionali d'impatto, presenza di formula, baseline, target, fonte*).



MEDIA	MEDIANA	Deviazione Standard	Min	MAX
71%	80%	28%	10%	100%

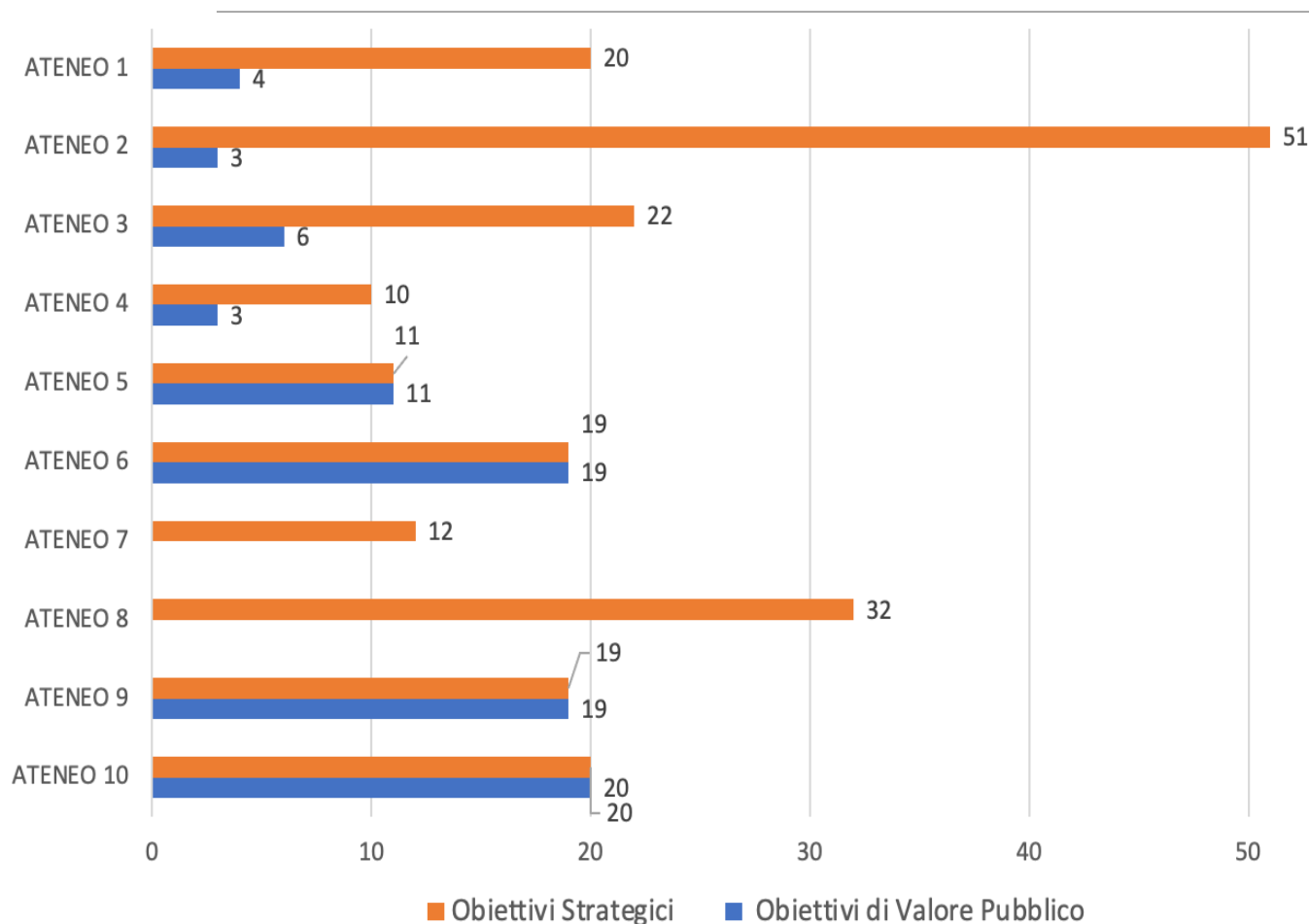
4) La ricerca AIDEA sull'adeguatezza degli OBIETTIVI di Valore Pubblico nelle Università



- **Ottima presenza quantitativa di obiettivi di VP (80%) e di obiettivi strategici (100%)**
- **Da migliorare la qualità degli stessi: solo nella metà dei casi (50%) le Università hanno costruito ex novo obiettivi di VP pianificando poi obiettivi strategici a loro funzionali, gli altri hanno «riciclato» precedenti obiettivi strategici presentandoli come obiettivi di VP**
- **Da migliorare (60%) la pianificazione di obiettivi di VP come risposte ad analisi di contesto (SWOT)**
- **Insufficiente (40%) individuazione degli stakeholder come destinatari degli specifici obiettivi di VP**
- **Ottima attenzione (90%) all'utilizzo di indicatori per misurare gli obiettivi di VP. Con che qualità?**

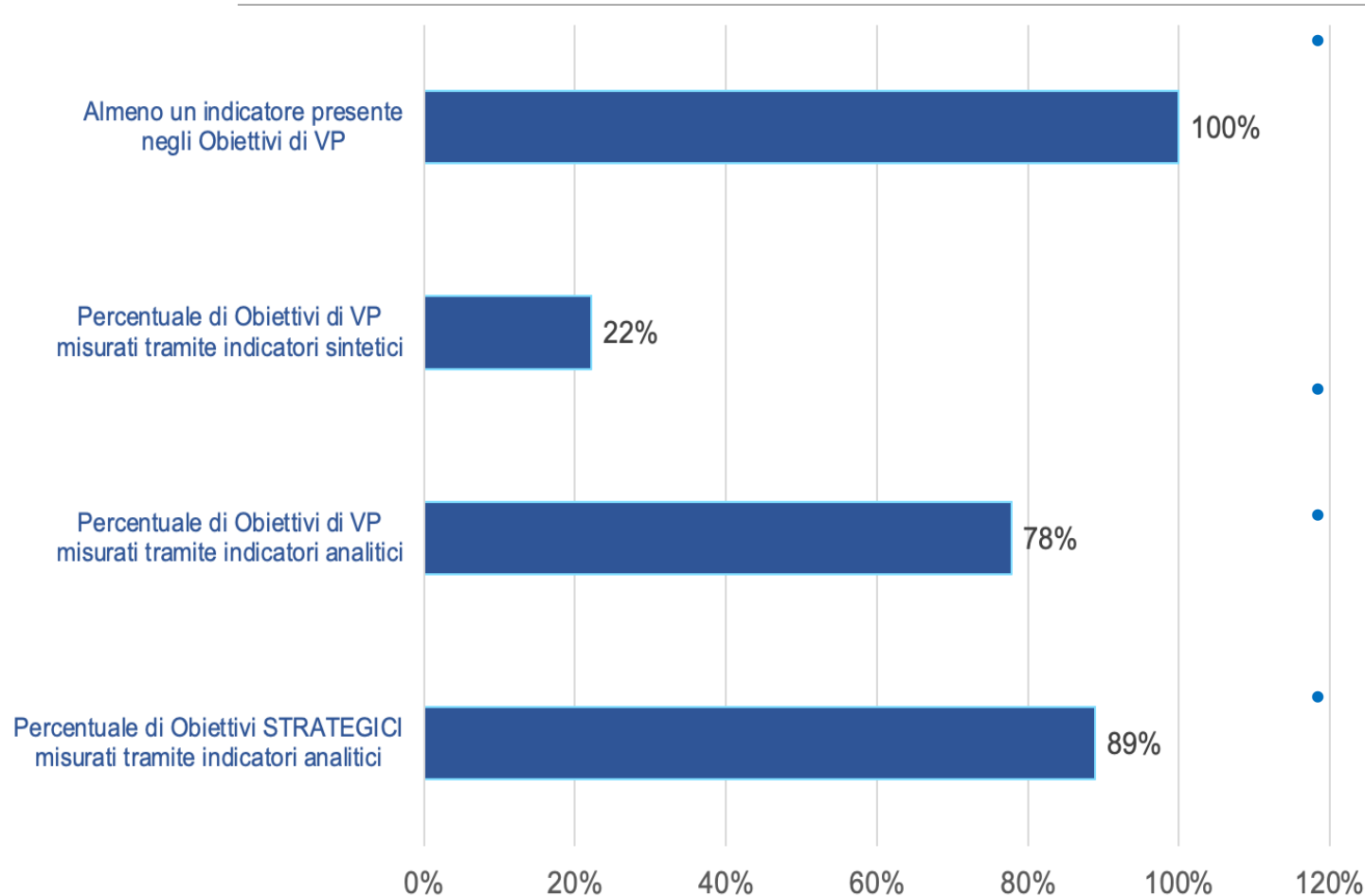


4) La ricerca AIDEA sull'adeguatezza degli OBIETTIVI di Valore Pubblico nelle Università



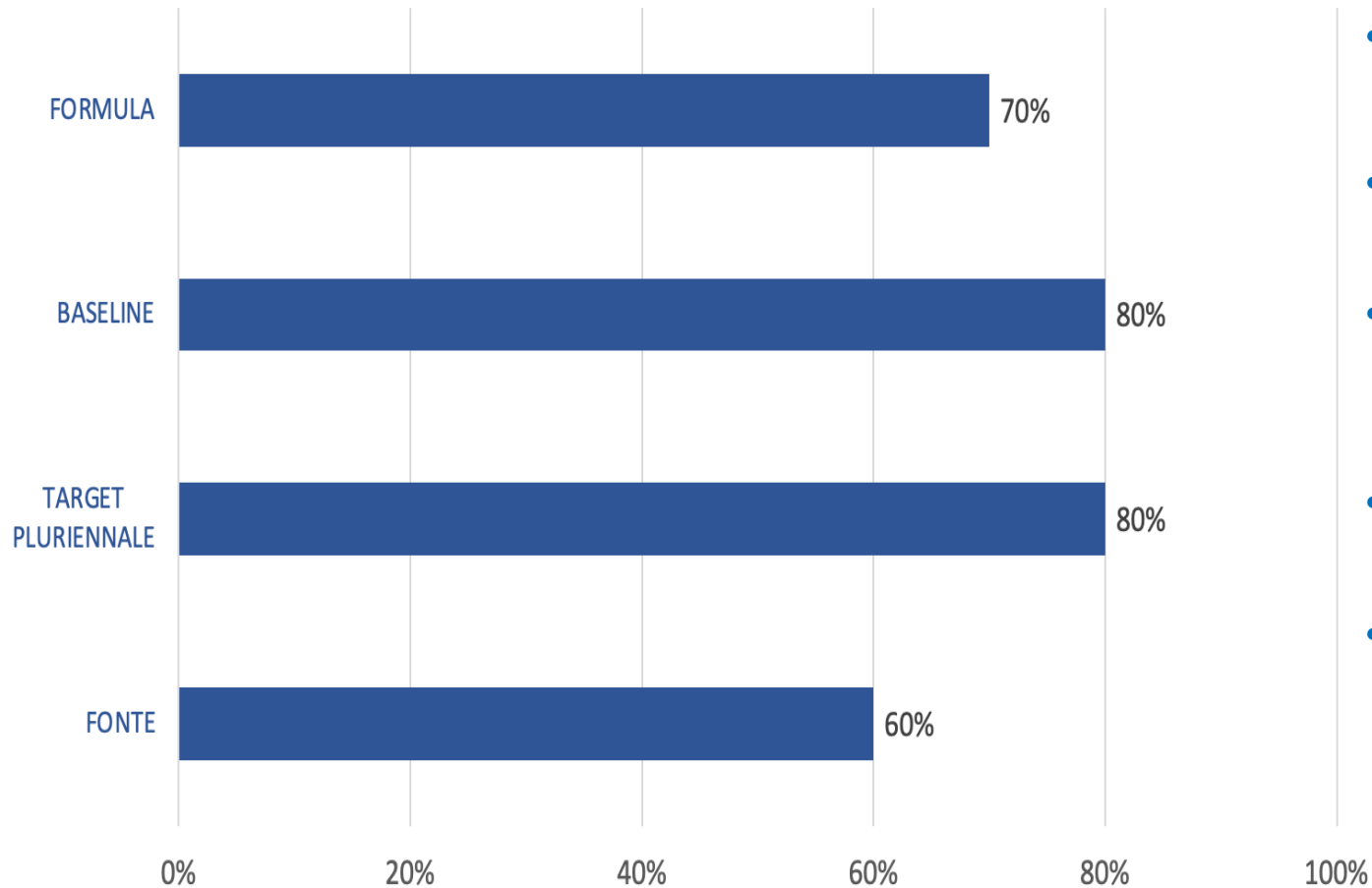
- **85 obiettivi di VP**
- **Buona selezione priorità del VP:** numerosità pro-capite tra **3 e 20** e media pari a **11**
- **Buona intelligibilità: 70%** degli obiettivi di VP identificati tramite **codici alfanumerici** (es. VP1)
- **216 obiettivi strategici**
- **Buona selezione priorità strategiche:** numerosità pro-capite tra **10 e 51** e numerosità media pari a **22**
- **Buona intelligibilità: 90%** degli obiettivi strategici identificati tramite **codici alfanumerici** (es. VP1_Strat1)

5) La ricerca AIDEA sull'adeguatezza degli INDICATORI di Valore Pubblico nelle Università



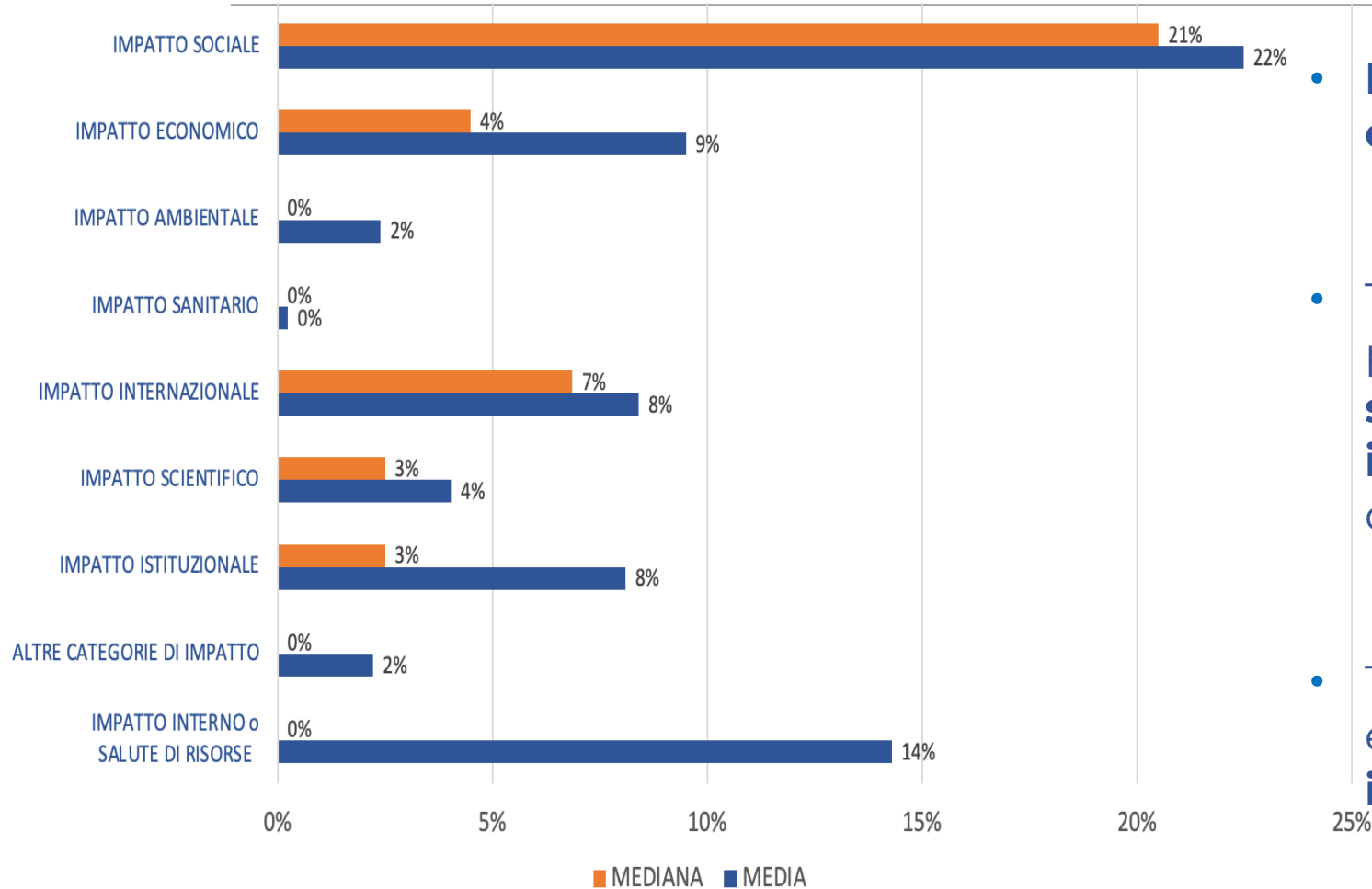
- 22% degli obiettivi di VP misurato tramite **indicatori sintetici o multidimensionali** di VP (es. impatto economico-sociale), restante 78% misurato con **indicatori analitici o monodimensionali** (es. solo impatto sociale o solo impatto economico)
- 89% degli obiettivi strategici misurato tramite **indicatori analitici**
- **329 indicatori analitici totali**, di cui **25% di efficacia**, **13% di efficienza** e **62% di impatto (204)**
- SFIDA: misurare VP solo con indicatori di impatto, ma **solo in 1 Ateneo gli indicatori di impatto sono più della metà (93%)** degli indicatori associati agli obiettivi di VP

5) La ricerca AIDEA sull'adeguatezza degli INDICATORI di Valore Pubblico nelle Università



- **Discreta misurabilità:** 70% indicatori di VP accompagnato da apposita **formula**
- **Buona confrontabilità temporale:** per 80% indicatori di VP misurata la **baseline**
- **Buona proiezione pluriennale** (80% indicatori di VP misurati con **target pluriennali**)
- **Sufficiente approccio incrementale:** 65% dei target **migliorativi della baseline**
- **Da ridurre l'autoreferenzialità:** per 60% indicatori di VP sono indicate le **fonti**, ma solo nel 49% dei casi queste sono **esterne** all'Ateneo (es. MUR, ANVUR, ALMALAUREA, BES e SDGs ISTAT, ecc.)

5) La ricerca AIDEA sull'adeguatezza degli INDICATORI di Valore Pubblico nelle Università



- **Difficoltà di distinzione e di categorizzazione degli impatti**
- Tra gli **indicatori analitici** di impatto prevalgono quelli **di impatto esterno sociale** (22% medio) e quelli **di impatto interno sulla salute delle risorse dell'Università** (14% medio)
- Tra gli **indicatori analitici** di impatto emerge una scarsa sensibilità sugli **impatti esterni ambientali** (2% medio)

6) Possibili traiettorie future: spunti di riflessione...

Dinanzi alla disomogeneità degli approcci da parte degli Atenei e al fine di accrescere la capacità di misurare e quindi governare la creazione di Valore Pubblico, con il prezioso contributo del MUR, dell'ANVUR, della CRUI, del CODAU, del CONVUI...

- Potrebbe essere utile **armonizzare il concetto di Valore Pubblico per le Università**, lasciando ai singoli Atenei la declinazione specifica per la propria realtà?
- Potrebbe essere utile **definire indicazioni metodologiche comuni** sulle modalità di pianificazione degli **Obiettivi di Valore Pubblico**, e relative strategie attuative, come risposte all'analisi di contesto e in modo contestualizzato sulle tipologie di stakeholders?
- Potrebbe essere utile **definire indicazioni metodologiche comuni** sulle modalità di pianificazione (formula, baseline, target, fonte) e misurazione (analitica e sintetica) degli **Indicatori di Valore Pubblico**?
- Potrebbe essere utile **costruire un cruscotto di indicatori comuni di Valore Pubblico**, a favore delle Università, anche a fini dell'inserimento nei rispettivi PST, PIAO e Report, così da favorire anche la co-creazione di Valore Pubblico di filiera a partire dalla pianificazione di sistema del MUR?



ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE

***SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE
UNIVERSITÀ STATALI: STRUMENTI DI CONTROLLO
DIREZIONALE E CREAZIONE DEL VALORE PUBBLICO***

Valore Pubblico: soggetti e processo

Maria Nardo - UNIVERSITA' DELLA CALABRIA

10 giugno 2024

AGENDA

1. Processo, strumenti, soggetti: framework metodologico, scientifico, normativo

2. I risultati della ricerca AIDEA «rapporto tra i principali strumenti di pianificazione e gli obiettivi di valore pubblico»



3. I risultati della ricerca AIDEA «soggetti che partecipano al processo di pianificazione e controllo degli obiettivi di Valore Pubblico»

4. Prime riflessioni e prospettive future



Processo, strumenti e soggetti: framework metodologico, scientifico, normativo

Creazione di Valore Pubblico



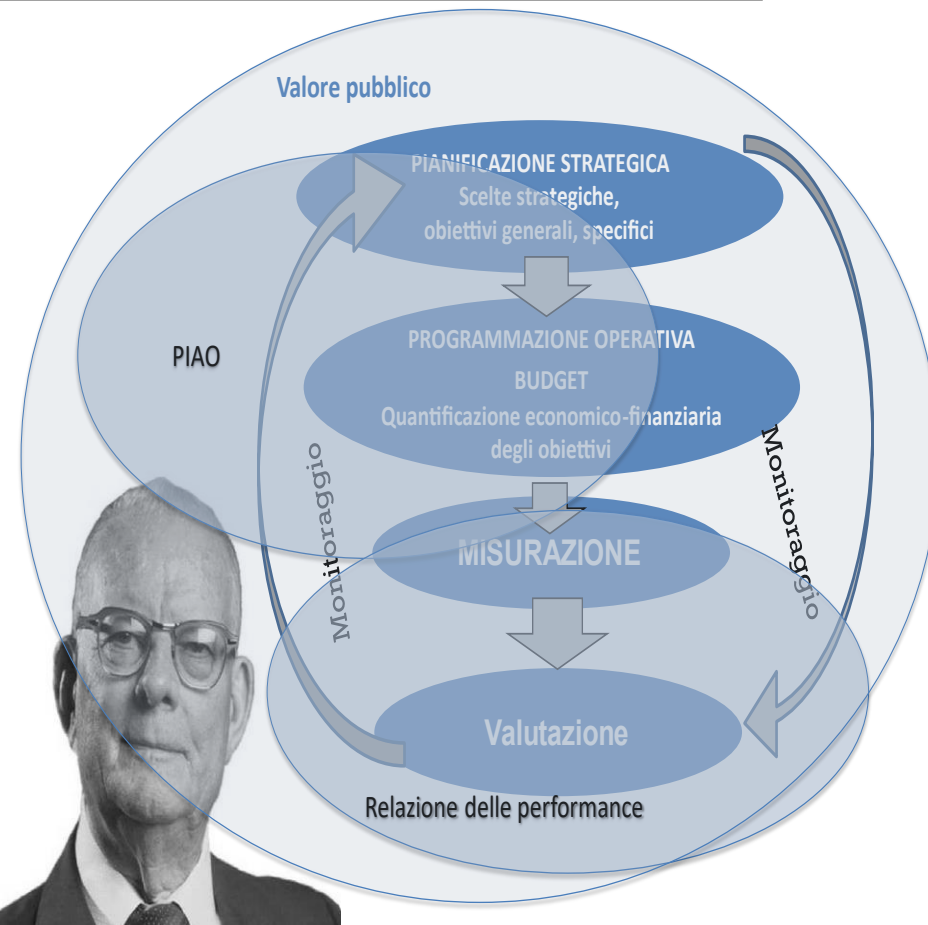
Processo di P&C



Pianificazione
 Attuazione
 Monitoraggio
 Rendicontazione



-William E. Deming





Processo, strumenti e soggetti: framework metodologico, scientifico, normativo

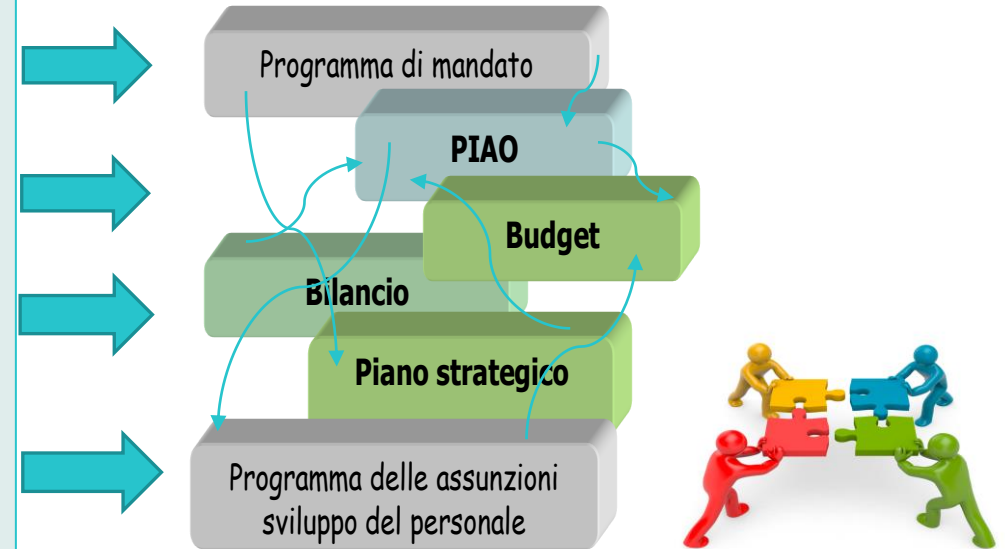
INTEGRAZIONE TRA I PRINCIPALI STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

D.Lgs. n. 150/2009

Esplicita l'integrazione con il sistema di bilancio, prevedendo che i principi generali della valutazione delle performance debbano essere sviluppati *"in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio"* (art. 4).

Il SMVP deve prevedere modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 7, c. 2bis).

È SUFFICIENTE L'INTEGRAZIONE DOCUMENTALE?



Il **livello di integrazione del processo** determina la **qualità degli strumenti di programmazione** ossia l'idoneità degli stessi a svolgere funzioni di guida nelle decisioni e di accountability per gli stakeholder interni ed esterni.



Processo, strumenti e soggetti: framework metodologico, scientifico, normativo

SOGGETTI CHE PARTECIPANO AL PROCESSO

D.Lgs. n. 150/2009

«La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: [...] c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione [...]» (**art. 7, comma 2**).

«I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati [...]. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi [...] Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative [...] I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione [...] sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione» (**art. 19**).

Qualità dei servizi

➔ **Cittadini e altri utenti finali**

➔ **Utenti interni**

Favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi

Soddisfazione per attività e servizi erogati

➔ **Misurazione** **Programmazione?**

➔ **Valutazione**

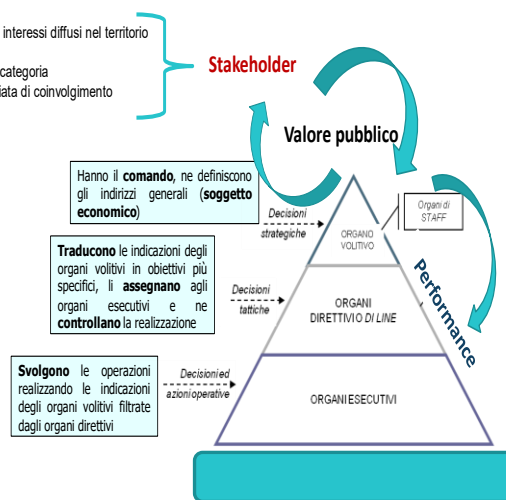
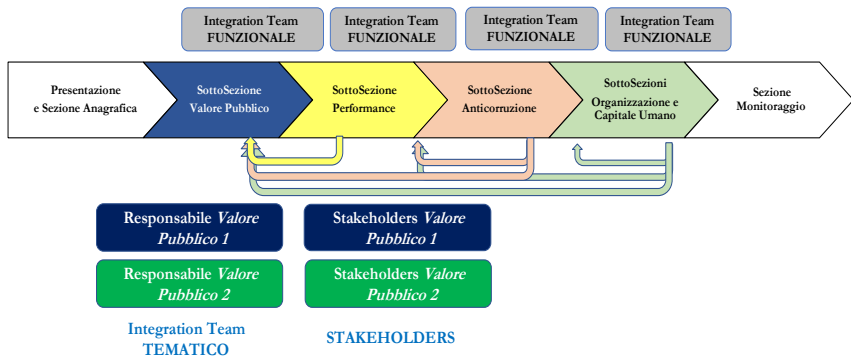


Processo, strumenti e soggetti: framework metodologico, scientifico, normativo

La qualità finale del documento dipende dalla qualità del **processo** di predisposizione

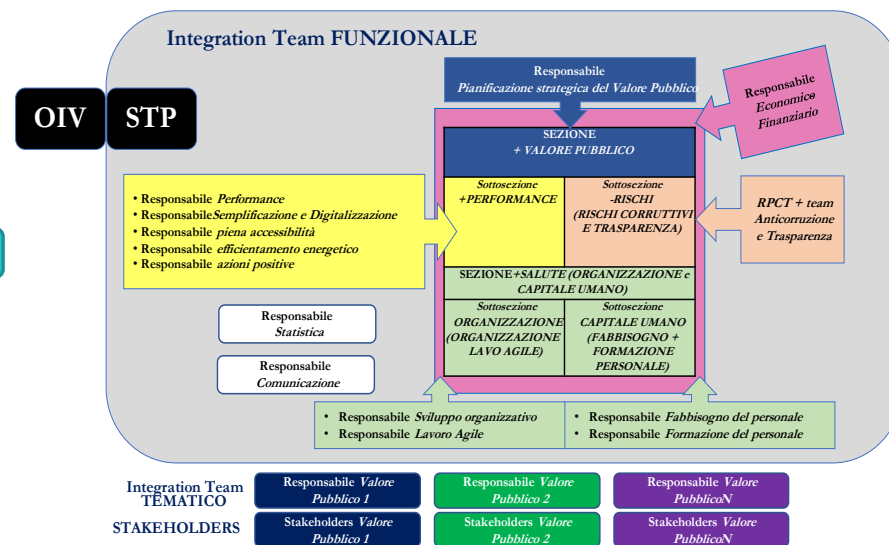
PROCESSO

- ✓ Mappare le categorie generali di interessi diffusi nel territorio
- ✓ Stabilire un *feed-back* sistemico
- ✓ Identificare i "portavoce" di ogni categoria
- ✓ Stabilire la modalità più appropriata di coinvolgimento



La qualità finale del documento dipende dalla qualità del **team** dei soggetti coinvolti

SOGGETTI COINVOLTI





Processo, strumenti e soggetti: framework metodologico, scientifico, normativo

PUNTI DI ATTENZIONE



- ✓ Il «**coinvolgimento degli stakeholder**» (interni ed esterni) interessa tutte le fasi del processo, sia la fase della misurazione e valutazione sia la fase delle pianificazione degli obiettivi di valore pubblico.
- ✓ Il processo di pianificazione e controllo degli obiettivi di Valore Pubblico richiede forme di «**coordinamento**»:
 - **tra i contenuti degli strumenti programmatici esistenti** (evitando rischi di duplicazioni o sovrapposizioni);
 - **tra gli attori del processo** che influenzano la creazione di Valore Pubblico.



Integrazione programmatica

- 1) *Verticale*, sviluppo sequenziale omogeneo e discendente tra strumenti di programmazione riconducibili ai differenti livelli temporali (ad es. strategie pluriennali di mandato e tattiche operative annuali).
- 2) *Orizzontale*, tra diverse prospettive programmatiche: ad es. piano strategico e bilancio.

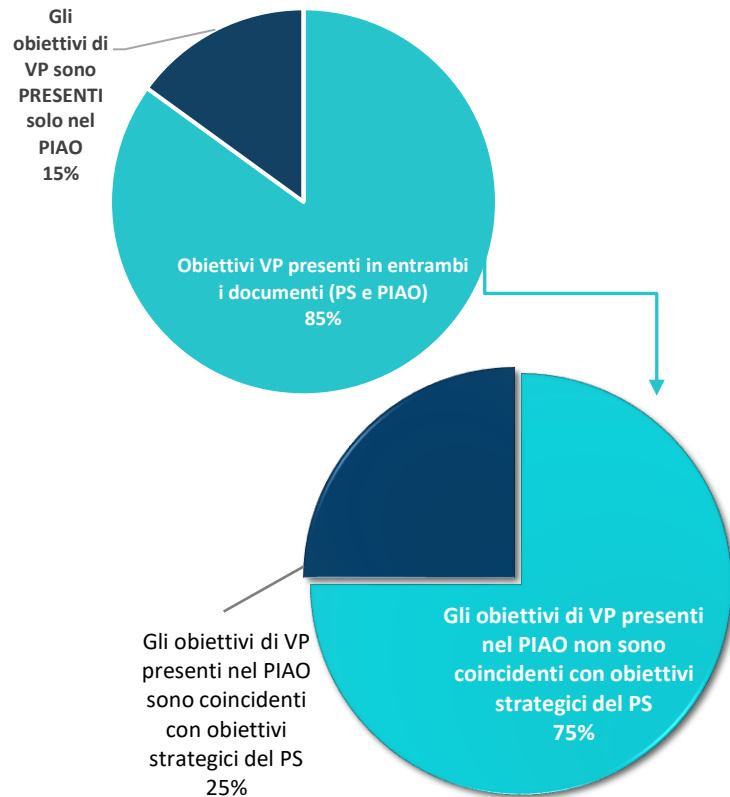
Finalizzazione programmatica

Convergenza sinergica delle diverse prospettive programmatiche verso l'orizzonte comune della generazione di Valore Pubblico definito (pianificato).



I risultati della ricerca AIDEA «rapporto tra i principali strumenti di pianificazione e gli obiettivi di valore pubblico»

Integrazione PIAO e Piano Strategico (PS)



I DATI

- ✓ Nell'85% dei casi gli obiettivi di VP sono presenti in entrambi i documenti (PIAO e Piano Strategico)
- ✓ Nel 15% dei casi gli obiettivi di VP sono presenti solo nel PIAO
- ✓ Quando presenti in entrambi i documenti, nel 25% dei casi gli obiettivi di VP sono coincidenti con gli obiettivi strategici
- ✓ Il 100% delle Università prevede obiettivi di valore pubblico almeno in uno dei due documenti
- ✓ In nessuna università gli obiettivi di VP sono presenti solo nel PS

Le Università dichiarano

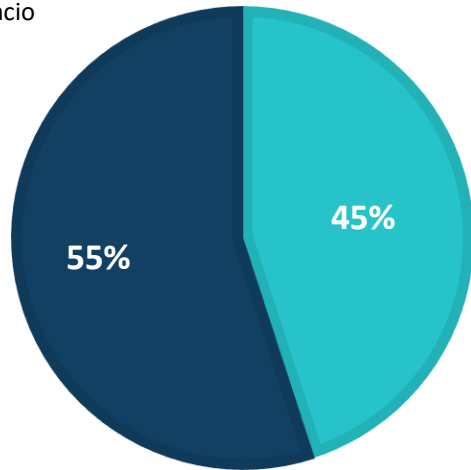
- ✓ «Il PIAO accoglie gli obiettivi strategici e gli obiettivi di valore pubblico. Forte integrazione»
- ✓ «Si sta ricercando un'integrazione perfetta fra piano strategico e PIAO»
- ✓ «La connettività è in fase di definizione»
- ✓ «Gli obiettivi di Valore Pubblico contenuti nei documenti sono stati ispirati dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile»
- ✓ «Nel PS sono indicati gli indicatori di impatto previsti per gli SDGs e alcuni indicatori di Benessere Equo e Sostenibile su cui l'Ateneo ha impatto. Questi stessi sono riportati anche nel PIAO»
- ✓ «Saranno presenti nel prossimo PS in fase di redazione»



I risultati della ricerca AIDEA «rapporto tra i principali strumenti di pianificazione e gli obiettivi di valore pubblico»

Integrazione PIAO e Bilancio

- Gli obiettivi di VP trovano TOTALE copertura in bilancio
- Gli obiettivi di VP trovano PARZIALE copertura in bilancio



I DATI

- Il 45% delle Università dichiara che gli obiettivi di VP trovano TOTALE copertura in bilancio
- 55% dichiara una «copertura parziale» in bilancio degli obiettivi di VP

Le Università dichiarano

- ✓ «Si approvano gli obiettivi strategici (VP) e poi il bilancio. Gli obiettivi strategici sono inseriti nell'atto di indirizzo per predisporre il bilancio»
- ✓ «Sono coperti in bilancio gli obiettivi di VP che richiedono un finanziamento»
- ✓ «Gli obiettivi strategici e di VP possono essere stabiliti senza coperture di bilancio»
- ✓ «In bilancio trovano copertura gli obiettivi strategici che sono espressivi anche di VP»
- ✓ «Le usuali modalità di raccordo e di integrazione del ciclo di bilancio con quello della performance sono descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)»

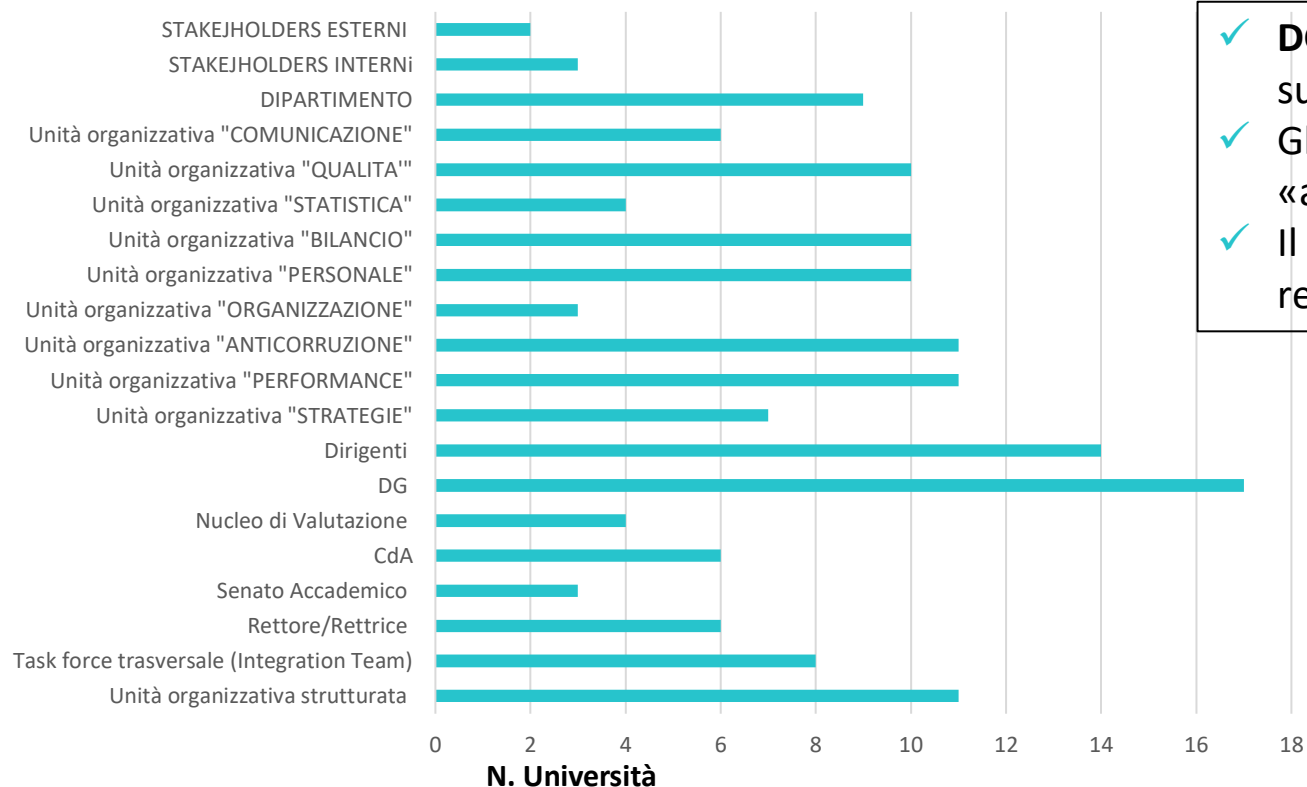
- ✓ Rispetto agli obiettivi di VP, l'integrazione tra PIAO e Bilancio è più debole se si confronta con l'integrazione tra PIAO e Piano Strategico



I risultati della ricerca AIDEA «soggetti che partecipano al processo di pianificazione e controllo degli obiettivi di Valore Pubblico»

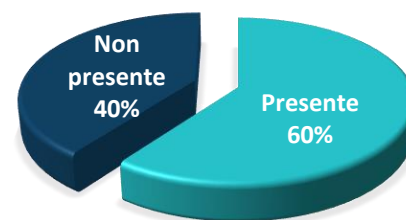
➔ Quali soggetti partecipano a tutte le fasi del processo (Pianificazione, Attuazione, Monitoraggio, Rendicontazione)?

Soggetti



I DATI

- ✓ **DG** è la figura che maggiormente partecipa al processo in tutte le sue fasi (P,A,M,R). Seguono i dirigenti e la **struttura dedicata**
- ✓ Gli stakeholder esterni sono i soggetti che partecipano di meno «a tutte le fasi del ciclo»
- ✓ Il NdV è maggiormente coinvolto nelle fasi di monitoraggio e rendicontazione (90%)



INTEGRATION TEAM

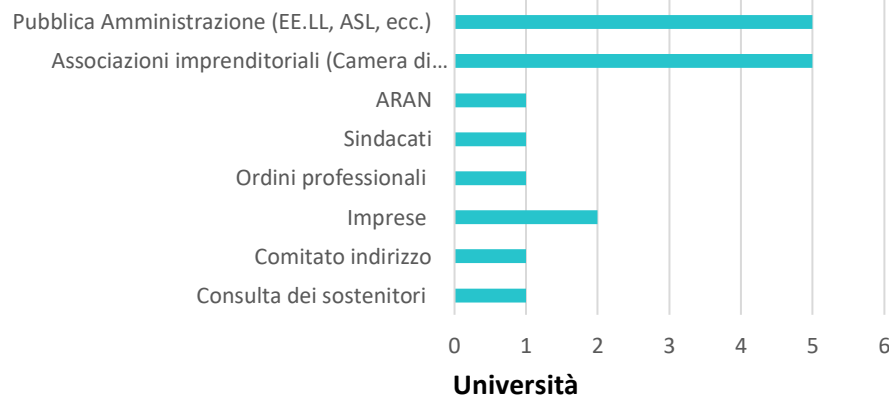
- ✓ Composizione Mista (PTA e Docenti)
- ✓ Presenza PQA
- ✓ Presenza Rettore, delegati, DG
- ✓ È coinvolto principalmente nella fase della Pianificazione



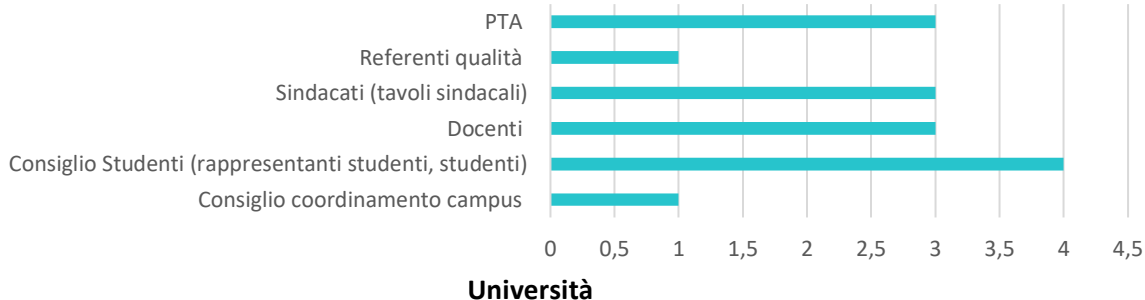
I risultati della ricerca AIDEA «soggetti che partecipano al processo di pianificazione e controllo degli obiettivi di Valore Pubblico»

Quali stakeholder esterni?

Tipologia Stakeholder esterni



Tipologia Stakeholder interni

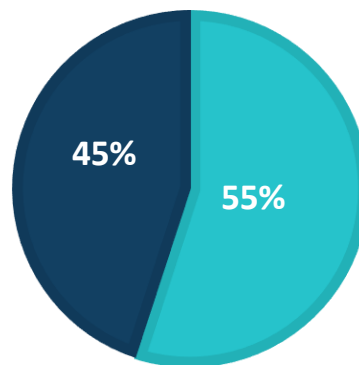


I DATI

- ✓ La tipologia degli stakeholder esterni coinvolti riguarda principalmente Enti della PA e Associazioni imprenditoriali
- ✓ Il coinvolgimento degli stakeholder esterni ove presente si concentra soprattutto nelle fasi della Pianificazione e della rendicontazione (P,R)
- ✓ Nel 45% dei casi gli «stakeholder esterni» non partecipano al processo di Valore Pubblico



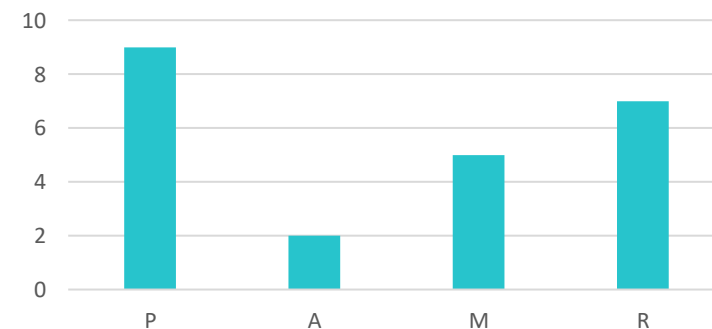
■ Coinvolgimento in almeno una fase
■ Nessun coinvolgimento



Le Università dichiarano

- ✓ C'è sempre maggiore attenzione al coinvolgimento degli stakeholder (stakeholder engagement) in particolare per quanto riguarda gli studenti e la comunità locale, per quanto questo coinvolgimento sia **molto destrutturato** e non cadenzato o non programmato.
- ✓ Coinvolgimento non formalizzato

Fasi del processo e coinvolgimento Stakeholder esterni

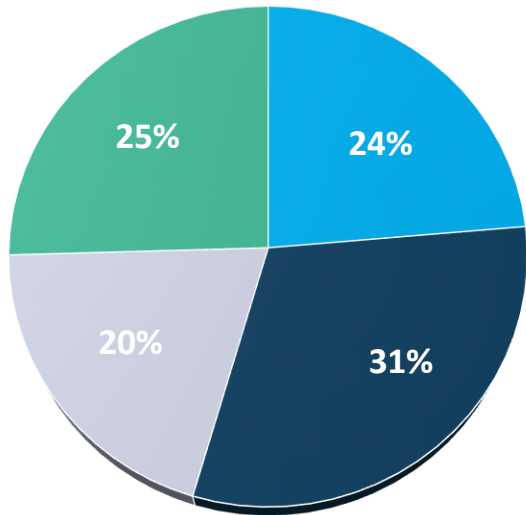




I risultati della ricerca AIDEA «soggetti che partecipano al processo di pianificazione e controllo degli obiettivi di Valore Pubblico»

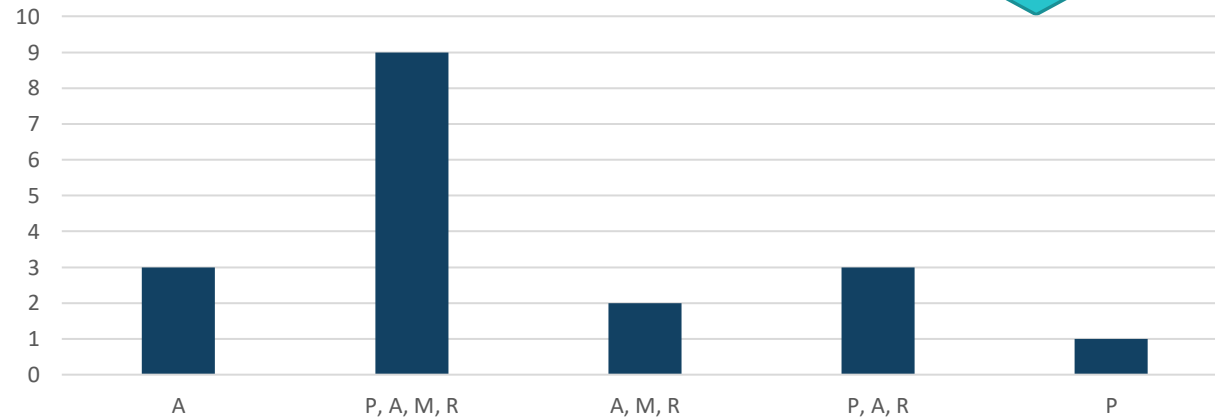
Il ruolo dei dipartimenti

■ Pianificazione ■ Attuazione ■ Monitoraggio ■ Rendicontazione



I DATI

- ✓ Il ruolo dei dipartimenti è molto differenziato. Prevale, comunque, la partecipazione a tutte le fasi del processo.
- ✓ Le fasi se considerate singolarmente, l'«attuazione» è quella maggiormente presente (31%) seguita dalla «rendicontazione» (25%).
- ✓ La fase meno presente è il «monitoraggio» (20%).



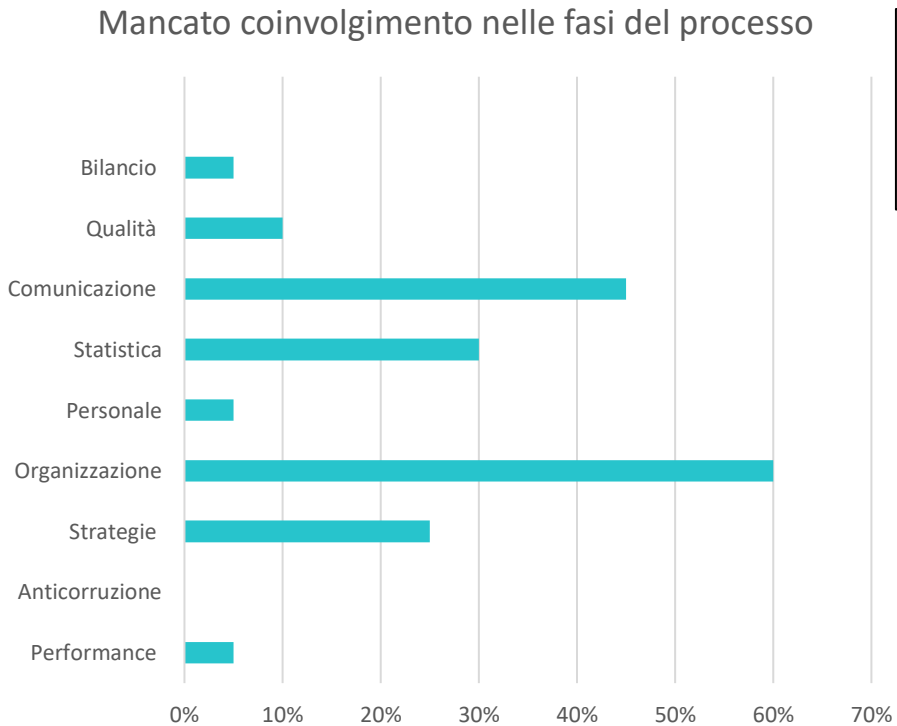
Le Università dichiarano

- ✓ L'idea è che i Dipartimenti siano sempre più coinvolti nella fase ex ante della pianificazione strategica.



I risultati della ricerca AIDEA «soggetti che partecipano al processo di pianificazione e controllo degli obiettivi di Valore Pubblico»

Il ruolo delle altre strutture



I DATI

- ✓ Le strutture **meno coinvolte nel processo** sono Organizzazione (60%), Comunicazione (45%), Statistica (30%).
- ✓ Le strutture **sempre o quasi sempre coinvolte** sono Anticorruzione (100%), Personale, Performance e Bilancio (95%).

Le Università dichiarano

- ✓ *La struttura «performance» coincide con l'Unità organizzativa strutturata*
- ✓ *La struttura «performance» è riconducibile a quanto svolto dal DG e dall'Area risorse umane*
- ✓ *La struttura «performance» fa parte del controllo di gestione*
- ✓ *La struttura «Strategie» è all'interno del controllo di gestione*
- ✓ *La struttura «Strategie» coincide con l'Unità organizzativa strutturata*
- ✓ *Unità organizzativa «statistica» è da attivare*
- ✓ *Unità organizzativa «statistica» è nel controllo di gestione*
- ✓ *Unità organizzativa «Qualità» rientra nel gruppo appositamente creato dove c'è il PQA che crea trasversalità anche sul punto del Valore Pubblico e su tutte le fasi del processo*



I risultati della ricerca AIDEA «soggetti che partecipano al processo di pianificazione e controllo degli obiettivi di Valore Pubblico»

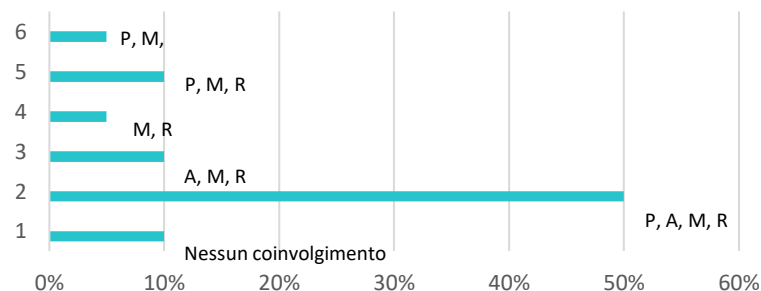
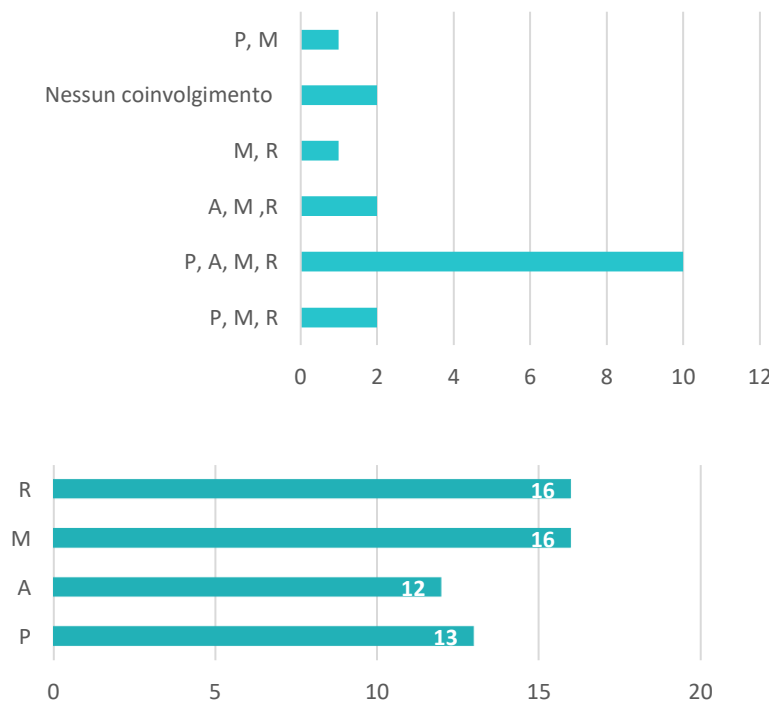
Il ruolo delle altre strutture

I DATI

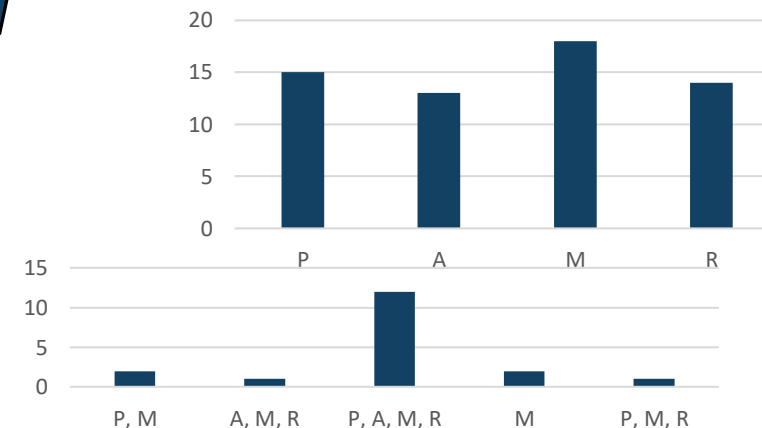
✓ La **struttura deputata alla Qualità** non è coinvolta nel 10% dei casi. Nel 50% dei casi è coinvolta in tutte le fasi. Le fasi dove è maggiormente coinvolta sono «rendicontazione» e «monitoraggio» (80%).

✓ **L'unità organizzativa Anticorruzione** è sempre coinvolta (100%). In minore misura nella fase dell'attuazione. Nel 60% dei casi partecipa a tutte le fasi del processo

Unità organizzativa "QUALITÀ"



Unità organizzativa «ANTICORRUZIONE»





Prime riflessioni e prospettive future

PROCESSO e DOCUMENTI

- ✓ Tentativi positivi e in alcuni casi avanzati di integrazione del processo che rimane da potenziare
- ✓ L'integrazione degli obiettivi di VP con il Bilancio è più debole rispetto all'integrazione con il PS ed è condizionata dagli applicativi informatici (si tratta più di interoperabilità delle banche dati che di integrazione di processo)
- ✓ I dati extra-contabili di sostenibilità assumono sempre più importanza
- ✓ Il Piano Strategico mantiene la sua «autonoma importanza» con il rischio che i contenuti si ripetono nei documenti

SOGGETTI COINVOLTI

- ✓ Migliorabile la mappatura e la partecipazione degli stakeholder esterni al processo di definizione degli obiettivi di VP
- ✓ Strutture deputate alla Qualità e Dipartimenti non pienamente presenti nel processo di definizione degli obiettivi di VP
- ✓ Crescente presenza di gruppi trasversali o integrati con composizione, tuttavia, differente nelle diverse università (accademici, PTA, mista)

Linee di sviluppo possibili



- ✓ Composizione TEAM TRASVERSALE
- ✓ Modalità di coinvolgimento degli stakeholder esterni (fin dalla fase di pianificazione degli obiettivi di VP)
 - ✓ Individuazione «*confini*» «*interazioni*» tra «Piano Strategico» e «Valore Pubblico PIAO»
- ✓ Integrazione tra valori di Bilancio e VP (es. valore Patrimonio Proprio)
 - ✓ Ruolo del PQA, della struttura deputata alla Comunicazione e ai DATI e KPI AVA3
 - ✓ Ruolo dei Dipartimenti
- ✓ Considerare nell'impianto le dimensioni e specificità dell'Università

Sistema di misurazione della performance nelle Università Statali: Strumenti di controllo direzionale e creazione del Valore Pubblico

**La creazione di Valore Pubblico attraverso il PIAO:
come pianificare obiettivi e indicatori**

Roma, 10 giugno 2024

Loredana Segreto

Il ruolo del Direttore/Direttrice Generale nella creazione di Valore Pubblico

Alcuni riferimenti normativi:

Legge n. 240/2010:

- **Art. 2 c. 1 lett. o)** al Direttore Generale viene attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti, in quanto compatibili, di cui all'art. 16 del D.Lgs. 165/2001 del 30/03/2001.

Decreto Legislativo n. 165/2001:

- **Articolo 16** Funzioni dei dirigenti di uffici dirigenziali generali

Decreto Ministeriale n. 132/2022:

- **Art. 11.** Adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.
Il piano di cui al presente decreto è adottato dagli **Organi di indirizzo politico** e per le Pubbliche Amministrazioni che ne sono sprovviste, dagli organi di vertice in relazione agli specifici ordinamenti.

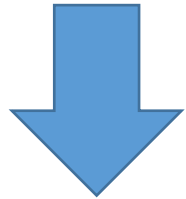
Il **Direttore Generale** svolge un ruolo centrale nella creazione di **Valore Pubblico** in quanto garantisce gli strumenti e i piani operativi per la realizzazione degli *obiettivi strategici* dell'Università.

Un contributo fondamentale alla creazione di **Valore Pubblico** e il miglioramento delle *performance* dell'**Amministrazione Unica** (funzioni centrali e strutture di supporto ai Dipartimenti)

Ruolo del DG nella preparazione e attuazione del PIAO

Individuazione della filiera del
Valore Pubblico di riferimento

Perimetro del PIAO



Verticale:

Piano Strategico
Ministero Università e Ricerca (MUR) - PRO3
Anvur (AVA3)
PNRR
Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile



Orizzontale:

... ma anche “**EXTRATERRITORIALITÀ**” collaborazione con Enti e Amministrazioni esterne per un maggiore impatto in termini di Valore Pubblico (esempio in tema di studenti, diritto allo studio, edilizia universitaria convergenza di punti programmatici del PIAO con Enti per il Diritto allo Studio, Regione, Comune, ecc.)

Ruolo del DG nella preparazione e attuazione del PIAO

Come pianificare **obiettivi** e **indicatori**:

- a) **Quale Valore Pubblico** (benessere economico, sociale, ambientale, sanitario, ecc.)?
- b) **Quale strategia** potrebbe favorire la creazione di **Valore Pubblico** (obiettivo strategico)?
- c) **A chi è rivolto** (stakeholder)?
- d) **Entro quando intendiamo raggiungere la strategia** (tempi pluriennali)?
- e) **Come misuriamo il raggiungimento della strategia**, ovvero quanto Valore Pubblico (dimensione e formula di impatto sul livello di benessere)?
- f) **Da dove partiamo** (baseline)?
- g) **Qual è il traguardo atteso** (target)?
- h) **Dove sono verificabili i dati** (fonte)?

fonte: PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche GUIDA ALLA COMPILAZIONE
Decreto del Dipartimento Funzione pubblica del 30 giugno 2022, n. 132

Piano Integrato di Attività e Organizzazione – Un processo integrato

La creazione di **Valore Pubblico** presuppone una effettiva *programmazione integrata* coerente con il modello **AVA3**.

AVA 3	PIAO
STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none">• VALORE PUBBLICO• PERFORMANCE• STRUTTURA ORGANIZZATIVA• MONITORAGGIO• STAKEHOLDER
GESTIONE DELLE RISORSE	<ul style="list-style-type: none">• LAVORO AGILE• STRUTTURA ORGANIZZATIVA• PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE• MONITORAGGIO• TRASPARENZA• STAKEHOLDER
ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'	<ul style="list-style-type: none">• MONITORAGGIO
QUALITA' DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI	<ul style="list-style-type: none">• VALORE PUBBLICO• PERFORMANCE
QUALITA' DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE / IMPATTO SOCIALE	<ul style="list-style-type: none">• VALORE PUBBLICO• PERFORMANCE

...un possibile percorso per una programmazione integrata efficace

Il **Direttore Generale** ha un ruolo centrale nel creare un *contesto organizzativo* abilitante e predisporre gli *strumenti* per una effettiva programmazione integrata:

- Presidio del **Direttore/Direttrice Generale** nel processo di predisposizione del PIAO e nel coinvolgimento degli **Organi di Ateneo** nello sviluppo della progettualità del PIAO
- Valorizzazione del punto di vista dell'utenza interna e esterna
- Analisi delle *customers* e delle indagini sulla qualità della vita organizzativa per programmare azioni di miglioramento (utilizzare ad esempio i risultati di *GoodPractice*)
- Definizione di *ruoli e responsabilità*
- Individuazione *obiettivi di performance* chiari, sfidanti e definiti, comunicati e resi noti all'intera comunità di riferimento (interna ed esterna all'Ateneo);
- Predisposizione di piani di *formazione finalizzati*
- Coordinamento e presidio diretto delle diverse *fasi della programmazione* garantendo il più ampio coinvolgimento degli attori del processo
- Coinvolgimento attivo e partecipato dei Dirigenti e dei referenti (***Integration Team***) in ogni fase della predisposizione e attuazione del PIAO compresa l'individuazione di misure per la ***Trasparenza*** e l'***Anticorruzione***

Grazie per l'attenzione

Loredana Segreto