Università di Genova
Nucleo di Valutazione

Monitoraggio triennale della coerenza della Sezione "Organizzazione e capitale umano" con gli obiettivi di performance (2022-2024)

Premessa

Il presente documento espone l'attività di monitoraggio svolta dal Nucleo di Valutazione (NdV) dell'Università degli Studi di Genova, ai sensi dell'articolo 5 del Decreto Ministeriale 30 giugno 2022, n. 132 ("Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione"). Tale articolo prevede che, al termine di ogni triennio, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), o il Nucleo di Valutazione nelle Università, effettui un monitoraggio sulla coerenza dei contenuti della sezione "Organizzazione e capitale umano" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) con gli obiettivi di performance definiti dall'Amministrazione.

Il monitoraggio si riferisce al triennio 2022-2024, primo periodo di applicazione completa del PIAO. Si rileva che, ad oggi, non sono state emanate specifiche linee guida operative da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica o dell'ANVUR relative alle modalità di svolgimento di tale monitoraggio triennale.

Documenti esaminati

Ai fini del presente monitoraggio, il Nucleo di Valutazione ha proceduto all'esame approfondito dei seguenti documenti programmatici e di rendicontazione dell'Ateneo:

- Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO) relativi ai cicli 2022-2024, 2023-2025 e 2024-2026.
- Relazioni sulla Performance degli anni 2022, 2023 e 2024. I riferimenti ai paragrafi nel testo sono riferiti alla Relazione relativa al 2024.
- Relazioni Annuali del Nucleo di Valutazione, con specifico riferimento alle sezioni sulla Performance, per gli anni 2022, 2023 e 2024.
- Validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance 2024.

Un riferimento centrale per l'analisi è costituito dalla sezione 6.2.2 "Coerenza della Sezione "Organizzazione e capitale umano" con gli obiettivi di performance" inclusa nella Relazione sulla Performance 2024 dell'Ateneo, che presenta un'autovalutazione dell'Amministrazione su tale coerenza.

Metodologia di monitoraggio

In assenza di specifiche direttive nazionali, il Nucleo di Valutazione ha impostato il monitoraggio triennale sulla base dei principi generali di sana gestione amministrativa, efficacia, efficienza ed economicità dell'azione pubblica, e in coerenza con il ruolo di garante della corretta applicazione del ciclo della performance.

La metodologia adottata ha previsto le seguenti fasi:

- Ricognizione della programmazione: Analisi della sezione "Organizzazione e Capitale Umano" nei PIAO del triennio 2022-2024, 2023-2025 e 2024-2026, per identificare l'evoluzione della programmazione relativa alle sottosezioni: Organizzazione, Lavoro Agile (ove disciplinato), Politiche di reclutamento e Formazione del personale.
- Verifica del collegamento con la performance: Accertamento del progressivo e esplicito collegamento tra gli obiettivi definiti nella sezione "Organizzazione e Capitale Umano" e gli obiettivi strategici, operativi ed esecutivi di performance dell'Ateneo.
- Analisi degli strumenti di misurazione: Verifica dell'adozione di specifici indicatori e relativi target annuali per il monitoraggio delle azioni programmate nell'ambito dell'organizzazione e del capitale umano, come rendicontato nella sezione 4 "L'organizzazione e Capitale Umano" delle Relazioni sulla Performance.
- Esame dei risultati dell'Ateneo e degli interventi correttivi: Analisi della sezione 6.2.2 della Relazione sulla Performance 2024, che riporta l'autovalutazione dell'Amministrazione sulla coerenza, e dei risultati del monitoraggio degli indicatori specifici per la sezione Organizzazione e Capitale Umano (presentati nelle sezioni 4.1.4, 4.2.4, 4.3.4, 4.4.4 della medesima Relazione).
- Valutazione autonoma del NdV: Formulazione di un giudizio sulla coerenza, basato sull'esame documentale complessivo e sulle evidenze emerse, tenendo conto anche delle osservazioni formulate in sede di validazione delle Relazioni sulla Performance annuali.

Il Nucleo ha posto particolare attenzione a verificare se e come le strategie e le azioni relative all'organizzazione e al capitale umano abbiano effettivamente supportato il perseguimento degli obiettivi di performance dell'Ateneo, contribuendo al miglioramento dei servizi e alla creazione di valore pubblico.

Valutazioni di coerenza

Di seguito si riporta l'analisi di coerenza per ciascuna delle principali sottosezioni tematiche della sezione "Organizzazione e Capitale Umano", integrando le risultanze dell'autovalutazione dell'Ateneo (come da Relazione sulla Performance 2024) con le specifiche valutazioni del Nucleo di Valutazione.

Metodologia

Per ciascuna sottosezione (Organizzazione, Lavoro Agile, Politiche di reclutamento, Formazione del personale) L'Ateneo ha definito:

- Obiettivi specifici: Questi obiettivi sono stati formulati indicandone la finalità precipua e, aspetto cruciale per la valutazione di coerenza, il loro esplicito collegamento con gli obiettivi strategici di più ampio respiro, con gli obiettivi operativi di medio termine (Azioni del Programma Triennale) e con gli obiettivi esecutivi di performance. Questa interconnessione è stata un elemento chiave per orientare le politiche del personale e organizzative verso il conseguimento dei risultati attesi dall'Ateneo.
- Specifici indicatori di monitoraggio: A corredo degli obiettivi specifici, sono stati definiti indicatori quantitativi e qualitativi, corredati da target annuali. Tale strumento ha permesso un monitoraggio puntuale delle azioni intraprese, i cui esiti sono stati sistematicamente riportati nelle sezioni dedicate delle Relazioni sulla Performance annuali (in particolare, la sezione 4 "L'organizzazione e Capitale Umano").

Nella Relazione sulla Performance sono misurati e valutati i risultati e progettati interventi di miglioramento.

Il collegamento esplicito degli obiettivi della sezione Organizzazione e Capitale umano favorisce la verifica della coerenza di questa sezione con gli obiettivi di performance.

Il Nucleo di Valutazione apprezza la metodologia adottata dall'Ateneo per evidenziare il collegamento tra la sezione "Organizzazione e Capitale Umano" e gli obiettivi di performance (esecutivi), nonché quelli di Valore Pubblico, strategici ed operativi. Tale metodologia è efficace e consente di apprezzare l'integrazione dei processi di programmazione anche nella prospettiva sottesa agli ambiti A e B del modello AVA 3 e consente al lettore di percepire i collegamenti richiesti e la prospettiva unitaria adottata dall'Ateneo. La definizione di indicatori di monitoraggio, con target annuali, per ogni sottosezione consente, inoltre, di apprezzare il grado di raggiungimento dei risultati attesi, individuare le criticità e definire azioni correttive. Tale metodologia ha consentito al Collegio di rilevare la coerenza tra i diversi obiettivi (di performance e della sezione "Organizzazione e Capitale Umano"), i risultati raggiunti e di valutare le azioni correttive intraprese dall'Ateneo.

Organizzazione

Nel triennio 2022-2024, l'Ateneo ha progressivamente definito obiettivi specifici per gli interventi di riorganizzazione strutturale e funzionale, collegandoli al miglioramento dell'efficacia dei servizi e, quindi, alla performance organizzativa. Esempi significativi includono l'introduzione del nuovo modello di supporto alla didattica, l'istituzione dei Poli Territoriali di Facility Management e la riconduzione dei servizi ICT a un'Area Dirigenziale.

La Relazione sulla Performance 2024 (sez. 6.2.2) evidenzia come tali interventi abbiano mirato a "migliorare l'efficacia dei servizi, con un impatto positivo sulla performance organizzativa complessiva nel 2024". L'Ateneo riconosce, tuttavia, "margini di miglioramento nel supporto all'internazionalizzazione e alla ricerca". Il monitoraggio di questa sottosezione, basato sugli obiettivi esecutivi correlati, ha riportato un risultato del 94,83% per il 2024.

Il Nucleo di Valutazione constata che gli interventi di riorganizzazione attuati nel triennio sono stati concepiti in una logica di funzionalità rispetto agli obiettivi di performance, in particolare quelli relativi al miglioramento dei servizi agli studenti e al supporto alle attività di missione. La creazione dei Poli Territoriali e la riorganizzazione del supporto alla didattica e dei servizi ICT hanno rappresentato passaggi fondamentali per razionalizzare i processi e migliorare l'efficienza operativa. La coerenza tra le scelte organizzative e gli obiettivi di performance risulta ben delineata nei documenti programmatici e l'impatto positivo sulla performance organizzativa complessiva, come rilevato dall'Ateneo e confermato dai dati di customer satisfaction, è un indicatore di tale coerenza.

Il NdV concorda sulla necessità di focalizzare ulteriormente gli sforzi per migliorare il supporto all'internazionalizzazione e alla ricerca, aree strategiche per l'Ateneo, assicurando che le strutture organizzative dedicate siano pienamente efficaci.

Lavoro Agile

La gestione del lavoro agile, consolidatasi dopo il periodo emergenziale, è stata orientata a "garantire l'invarianza dei servizi e migliorare il benessere" del personale (sez. 6.2.2). L'Ateneo ha definito obiettivi specifici nel PIAO 2024-2026 (sez. 4.2.2) che includono il miglioramento della qualità dei servizi a distanza, la diffusione di stili manageriali orientati all'autonomia e ai risultati, il miglioramento del benessere organizzativo e il contributo allo sviluppo sostenibile.

L'Ateneo rileva una "criticità nella formazione specifica per i lavoratori agili, aspetto su cui l'Ateneo prevede di intervenire". Il monitoraggio 2024 di questa sottosezione ha riportato un risultato complessivo del 79,20%, penalizzato principalmente dal mancato raggiungimento del target sulla formazione specifica.

Il Nucleo di Valutazione osserva che l'approccio al lavoro agile adottato dall'Ateneo, finalizzato a bilanciare le esigenze di servizio con il benessere dei dipendenti, è coerente con gli obiettivi generali di efficienza e di valorizzazione del capitale umano. La garanzia dell'invarianza dei servizi è un

presupposto fondamentale che allinea questa modalità di lavoro agli obiettivi di performance. Il NdV sottolinea l'importanza della formazione specifica per i lavoratori agili e per i loro responsabili, come correttamente identificato dall'Ateneo, affinché il lavoro agile sia uno strumento efficace per il raggiungimento degli obiettivi di performance individuale e organizzativa, e non incida negativamente sulla qualità dei servizi o sull'integrazione dei lavoratori.

Si raccomanda di dare pronta attuazione agli interventi formativi previsti.

Politiche di reclutamento

L'Ateneo ha introdotto "un processo strutturato di analisi dei fabbisogni" finalizzato a un "reclutamento più strategico" e quindi più coerente con le necessità di performance (sez. 6.2.2). Gli obiettivi per il 2024-2026 (sez. 4.3.2) miravano alla sostituzione delle cessazioni, all'adeguamento dell'organico alle esigenze, al reclutamento di professionalità specifiche e alla valorizzazione del personale interno. Tuttavia, l'Ateneo evidenzia che "i vincoli esterni (normativi e finanziari, in particolare l'impatto del FFO 2024) hanno limitato il pieno raggiungimento degli obiettivi di reclutamento programmati, con anche riflessi sulla percezione delle opportunità di carriera da parte del personale". Il monitoraggio 2024 di questa sottosezione ha riportato un risultato del 96,83%, influenzato positivamente dal raggiungimento degli obiettivi relativi alla trasparenza e alla redistribuzione del personale, ma con un parziale raggiungimento delle procedure di reclutamento previste.

Il Nucleo di Valutazione riconosce lo sforzo dell'Ateneo nel dotarsi di un processo di analisi dei fabbisogni più strutturato, elemento essenziale per garantire che le politiche di reclutamento siano realmente funzionali al raggiungimento degli obiettivi di performance. La coerenza tra la programmazione del personale e le esigenze strategiche e operative è un fattore chiave. Tuttavia, come evidenziato dall'Ateneo e confermato dal NdV in sede di validazione della Relazione sulla Performance, i vincoli finanziari esterni hanno rappresentato un ostacolo significativo.

Il NdV sottolinea l'importanza di continuare a perseguire un reclutamento strategico, compatibilmente con le risorse, e di monitorare attentamente l'impatto delle politiche di reclutamento sulla percezione delle opportunità di carriera e sul benessere organizzativo, fattori che influenzano indirettamente la performance.

Formazione del personale

L'offerta formativa è stata "progressivamente allineata alle competenze richieste, supportando il cambiamento organizzativo" (sez. 6.2.2). Gli obiettivi 2024-2026 (sez. 4.4.2) si sono focalizzati sulla valorizzazione del capitale umano, sulla programmazione efficace delle risorse, sull'innovazione organizzativa, sulla digitalizzazione e sul supporto alle attività di missione. L'Ateneo identifica aree di miglioramento "nell'implementazione tempestiva di alcuni interventi specifici e nel monitoraggio completo della formazione digitale (Syllabus)". Il monitoraggio 2024 di questa sottosezione ha riportato un risultato del 79,48%, penalizzato dal parziale raggiungimento dei target relativi alla digitalizzazione (non tenendo conto della formazione su Syllabus per indisponibilità della reportistica) e al supporto alle attività di missione.

Il Nucleo di Valutazione considera positivo l'allineamento dell'offerta formativa alle competenze necessarie per supportare gli obiettivi di performance e il cambiamento organizzativo. La formazione mirata è cruciale per garantire che il personale possieda le capacità richieste per contribuire efficacemente al raggiungimento dei risultati attesi. Il NdV concorda sulla necessità di migliorare la tempestività di alcuni interventi formativi e di potenziare il monitoraggio dell'efficacia della formazione, inclusa quella digitale. È fondamentale che la formazione sia percepita come un investimento strategico e che le sue ricadute sulla performance individuale e organizzativa siano misurabili e valorizzate.

Coerenza complessiva

Dall'esame complessivo dei documenti e delle analisi condotte, il Nucleo di Valutazione rileva che nel triennio 2022-2024 l'Ateneo ha compiuto progressi significativi nell'allineare le politiche e le azioni relative alla sezione "Organizzazione e Capitale Umano" con gli obiettivi strategici e di performance. L'introduzione del PIAO e la successiva implementazione di un sistema di monitoraggio dedicato per questa sezione, con indicatori e target specifici (come dettagliato nella sezione 4 della Relazione sulla Performance 2024), hanno favorito una maggiore consapevolezza e una più chiara direzionalità delle iniziative.

Come già indicato in sede di Validazione della Relazione sulla Performance 2024, "Il Nucleo di Valutazione ritiene che la coerenza della programmazione della sezione Organizzazione e Capitale Umano con gli obiettivi di performance sia migliorata nel triennio e facilmente riscontrabile". L'esplicitazione dei collegamenti tra gli obiettivi delle sottosezioni (Organizzazione, Lavoro Agile, Reclutamento, Formazione) e gli obiettivi di performance dell'Ateneo è un elemento metodologico che il NdV valuta positivamente.

Tuttavia, la fase di attuazione delle strategie relative al capitale umano presenta ancora margini di miglioramento, come evidenziato nelle analisi delle singole sottosezioni e riconosciuto dall'Ateneo stesso. Le criticità emerse, spesso legate a vincoli esterni (finanziari) o a necessità di consolidamento di nuovi assetti organizzativi e formativi, richiedono un'attenzione costante.

Al termine del monitoraggio triennale, il Nucleo di Valutazione:

- ***Riconosce che la metodologia adottata dall'Ateneo per evidenziare il collegamento tra la sezione "Organizzazione e Capitale Umano" e gli obiettivi di performance (esecutivi), nonché quelli di Valore Pubblico, strategici ed operativi, è efficace e consente di apprezzare l'integrazione del processo di programmazione.***

- ***Riconosce, altresì, che per ogni sottosezione della sezione "Organizzazione e Capitale Umano" sono previsti specifici indicatori di monitoraggio con target annuali sfidanti idonei a verificare il grado di raggiungimento degli specifici obiettivi di questa sezione, individuare le criticità e definire azioni di miglioramento.***

- ***Conferma che la programmazione della sezione "Organizzazione e Capitale Umano" dell'Ateneo nel triennio 2022-2024 ha mostrato una crescente coerenza sostanziale con gli obiettivi di performance, grazie a una più strutturata definizione degli obiettivi specifici di tale sezione e al loro collegamento con le finalità istituzionali.***

- ***Rileva che, nonostante i progressi nella programmazione, l'effettiva attuazione delle politiche del personale e organizzative ha risentito in alcuni casi di fattori esterni o di tempistiche di implementazione che hanno parzialmente limitato il pieno dispiegamento della loro efficacia in relazione al raggiungimento di specifici target di performance.***

Raccomanda, pertanto, di:

- ***Proseguire nel rafforzamento delle azioni relative all'organizzazione e alla gestione del capitale umano, assicurando che la loro implementazione sia tempestiva ed efficace e monitorandone costantemente l'impatto sugli obiettivi di performance per cogliere appieno le dinamiche di coerenza.***

- ***Porre particolare attenzione alle aree di miglioramento identificate, quali il supporto all'internazionalizzazione, la formazione specifica per il lavoro agile, la gestione dei vincoli al reclutamento e la tempestività degli interventi formativi, al fine di massimizzare il contributo della sezione "Organizzazione e Capitale Umano" al raggiungimento dei risultati attesi e al***

miglioramento continuo del benessere organizzativo e della performance complessiva dell'Ateneo.

- ***Valorizzare ulteriormente i processi di analisi dei fabbisogni (di personale, formativi, organizzativi) come strumento fondamentale per orientare le scelte strategiche in materia di organizzazione e capitale umano in stretta correlazione con gli obiettivi di performance.***

Il Nucleo di Valutazione continuerà a monitorare l'evoluzione di tali aspetti nell'ambito delle proprie competenze istituzionali.

3 giugno 2025

IL COORDINATORE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE
Prof. Vincenzo Zara
(firmato digitalmente)

Vincenzo
Zara
09.06.2025
15:14:35
GMT+02:00

IL SEGRETARIO
Dott. Jean- Paul Braghin
(firmato digitalmente)

Jeanpaul
Braghin
Università
degli Studi
di Genova
09.06.2025
17:24:41
GMT+02:00