

**Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo**  
**sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli**  
**interni**

**(art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D.Lgs. n. 150/09)**

**ANNO 2014**  
**relativa all'anno 2013**

**1. INTRODUZIONE**

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni è stata redatta dal Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi del Molise (NVA).

Secondo il dettato del decreto legislativo n. 150 del 2009 e della Delibera CIVIT n. 09/2010, il NVA è chiamato a svolgere le funzioni e i compiti, nei limiti legislativamente previsti, richiamati dallo stesso D. Lvo n. 150/09 e in particolare dall'art. 14.

Le norme assegnano al NVA il compito di “monitorare, promuovere, verificare, controllare” in relazione alla:

- a) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- b) determinazione degli standard dei servizi pubblici;
- c) trasparenza e integrità dell'Amministrazione;
- d) promozione delle pari opportunità.

E' inoltre compito del NVA elaborare annualmente una relazione sul *Funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni*.

La Relazione rappresenta il condensato di vari momenti di verifica e monitoraggio sulla corretta applicazione da parte dell'Ateneo del Molise delle linee guida, delle metodologie e delle indicazioni della CIVIT (oggi ANAC) nell'attuazione del ciclo di gestione della performance, basate sulle attività di monitoraggio sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sul Piano Triennale della Performance e sul Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

La Relazione, compilata dal NVA nella sua prima versione nell'anno 2012 e relativa all'anno 2011, è stata redatta nel rispetto dei principi di indipendenza e imparzialità del suo operato, è corredata dall'allegato previsto nella delibera CIVIT-ANAC n. 23/2013.

Nel capitolo seguente sono raccolte le delibere assunte dal NVA dal momento della sua nomina ad oggi, con alcune informazioni sulle principali misure adottate dagli Organi dell'Ateneo in materia di performance prima di tale periodo.

## **2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Nel 2011 l'Ateneo ha realizzato la prima applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

In precedenza le scelte dell'Ateneo si erano indirizzate verso l'applicazione del modello CAF (*Common Assessment Framework*), grazie al quale si è proceduto all'autovalutazione su un sistema articolato di obiettivi e indicatori.

Riguardo all'anno 2013, la definizione degli obiettivi strategici è avvenuta in modo integrato rispetto a quanto previsto dal Piano della Performance 2011-2013, dal Piano della didattica 2011-13, da quello della ricerca 2011-2013 e dalla relazione di accompagnamento al bilancio di previsione di Ateneo dell'anno 2013. Sono stati considerati, inoltre, gli obiettivi legati alla trasparenza e integrità.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance analizza due aspetti diversi della gestione amministrativa dell'Ateneo:

- 1) la Performance organizzativa;
- 2) la Performance individuale.

### **2.1 Performance organizzativa**

La **Performance Organizzativa** riguarda la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso e in particolare:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

## ***2.2 Performance individuale***

Analizzando la performance individuale, il modello prevede un'individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, verifiche periodiche e riscontro finale contenente la valutazione dei risultati conseguiti.

Contestualmente all'individuazione degli obiettivi è prevista la necessaria assegnazione di un peso, l'evidenziazione delle prestazioni attese (target attesi), degli indicatori e dei criteri di valutazione.

La fase della valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo prevede l'utilizzo di apposite schede di valutazione, differenziate per Dirigenti, EP, Responsabili di Settore e personale non dirigenziale e comprensive di due elementi di valutazione:

- a) i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati;
- b) il comportamento organizzativo.

In particolare, la definizione degli obiettivi è effettuata all'inizio dell'anno di riferimento dal Consiglio di Amministrazione per il Direttore Amministrativo; dal Direttore Amministrativo per i Dirigenti, i Responsabili di Area/Coordinamento e i Responsabili degli Uffici di Staff; dai Responsabili di Area/Coordinamento per tutti i dipendenti afferenti l'Area/Coordinamento, ivi compresi i Responsabili di Settore/Ufficio.

Nella definizione degli obiettivi si tiene conto delle linee di attività principali e di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalle Aree, degli obiettivi strategici dell'Ateneo e delle risorse finanziarie a disposizione.

Gli obiettivi assegnati all'Area/Coordinamento, come pure eventuali rimodulazioni degli stessi, devono essere opportunamente condivisi e partecipati a tutti i collaboratori afferenti la propria struttura di riferimento, in modo tale che ognuno di essi possa concorrere, per quanto di propria competenza, al raggiungimento degli stessi.

Pertanto, il Responsabile di Area/Coordinamento è tenuto a consegnare ad ogni collaboratore afferente alla propria struttura, la scheda di valutazione nella quale sono indicati gli obiettivi individuali, sulla base dei ruoli e delle competenze che essi ricoprono a livello organizzativo, con i relativi pesi ed i risultati attesi.

Successivamente, al termine dell'anno, i Responsabili di Area/Coordinamento provvederanno a formulare al Dirigente le proposte di valutazione dei propri collaboratori rispetto al grado di partecipazione di ciascuno di essi al raggiungimento degli obiettivi.

Ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, i Dirigenti e i Responsabili di Area/Coordinamento sono chiamati a redigere una specifica e dettagliata relazione finale in ordine ai risultati raggiunti.

In tal senso, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale dell'Ateneo contempla tutti gli ambiti individuati dal D.Lgs n.150/2009, art. 9, ed in particolare:

***a) la Performance Individuale dei Dirigenti e del Personale Responsabile di una Unità Organizzativa.***

Tale performance è collegata (Art. 9, comma 1):

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

***b) la Performance Individuale del Personale non in posizione di responsabilità (Art. 9, comma 2).***

Tale performance è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze dimostrate;
- ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il NVA rileva che la raccolta dei dati ai fini della misurazione è avvenuta nei tempi e nei modi prestabiliti e opportunamente comunicati a tutto il personale dell'Ateneo e che, successivamente, è stata garantita la presa visione della valutazione da parte di tutti i collaboratori.

Pur rilevando una differenziazione dei giudizi negli anni, il personale ha mantenuto uno standard elevato di qualità.

In merito all'applicazione dei criteri minimi di definizione del Sistema di misurazione e valutazione (come enunciati nella delibera CIVIT n.89/2010), si riscontra che l'applicazione di tali criteri è stata rispettata.

Relativamente al grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione, dai dati disponibili emerge che la metodologia in uso per la misurazione e valutazione della performance individuale è percepita con intensità differente tra il personale dipendente: fortemente condivisa tra i Dirigenti, risulta invece meno chiara e trasparente per una consistente quota di personale di livello non dirigenziale, soprattutto negli aspetti legati ai criteri di premialità.

Nell'anno considerato non ci sono state richieste di conciliazione.

Al fine di aumentare la condivisione circa le modalità di comunicazione della metodologia all'interno dell'amministrazione, si reputa fondamentale un'azione di comunicazione mirata a facilitare il dialogo tra il Dirigente e il Collaboratore (e non solo tra il Dirigente e i Responsabili), in primo luogo sugli aspetti legati alla pianificazione, all'assegnazione e alla valutazione degli obiettivi individuali.

### ***2.3 Processo di attuazione del ciclo della performance***

Il processo disegnato per la gestione del ciclo della performance contempla numerosi soggetti coinvolti, ai quali è chiesto un ingente sforzo di coordinamento e di lavoro dedicato.

Il ciclo della performance risulta integrato al processo di programmazione economico-finanziaria.

Il NVA, nell'anno successivo a quello di adozione del Piano delle Performance, provvede alla verifica annuale e redige, a consuntivo dell'anno precedente, la presente relazione nella quale sono evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e il bilancio realizzato.

Tale documento, insieme al Piano della Performance, deve essere trasmesso alla CIVIT- ANAC, al Ministero dell'Economia e delle Finanze e pubblicata sul sito istituzionale di Ateneo.

Il NVA ritiene di poter affermare che, a oggi, i tempi previsti per la gestione del ciclo della performance siano stati sostanzialmente rispettati, compatibilmente con le difficoltà che gli Atenei hanno dovuto affrontare recentemente in termini di nuove disposizioni di *governance*, didattica, valutazione e simili.

Il NVA ritiene anche che il Ciclo della Performance debba evolversi in futuro in modo sempre più integrato all'interno del processo di programmazione economico-finanziaria, in relazione alla pianificazione strategica dell'Ateneo. Per ottenere questo obiettivo, occorrerà un intenso sforzo per la diffusione del Piano stesso e per tenere elevato lo spirito collaborativo, in particolare all'interno della dirigenza. Parimenti, sarà opportuno potenziare i processi di ascolto e di coinvolgimento delle parti interessate esterne, processi per i quali gli Atenei italiani hanno dimostrato in passato una sensibilità

suscettibile di forte miglioramento. Seguendo tale evoluzione, il sistema di misurazione potrà rendere le organizzazioni universitarie capaci di acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto a questi, legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione e, infine, comunicare obiettivi e risultati all'interno/esterno dell'organizzazione, nonché confrontare le proprie performance in un'ottica di *benchmarking* nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni.

#### ***2.4 Infrastruttura di supporto***

Il sistema di supporto di cui l'Amministrazione si è dotata varia da semplici metodi manuali, per la raccolta dati, a sofisticati sistemi informativi, sistemi di *knowledge management* e procedure codificate, per l'analisi e rappresentazione dei dati.

#### ***2.5 Attuazione del Programma per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione***

Il NVA ha provveduto a verificare il rispetto degli obblighi di pubblicazione per le categorie di dati previste dalla CIVIT-ANAC nei monitoraggi di settembre e dicembre 2013 (delibera CIVIT-ANAC n. 71 e n. 77 del 2013).

Nel corso del 2013 gli sforzi sono stati concentrati verso la progettazione del sistema per la trasparenza e l'integrità e alla configurazione e implementazione dell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del sito web.

Il sistema progettato prevede la partecipazione di diversi soggetti (dell'amministrazione centrale e delle strutture decentrate), con una precisa ripartizione delle competenze e sotto il coordinamento del Responsabile per la trasparenza.

Le attività preponderanti per il 2013 sono state quelle di adottare tutti gli atti necessari per la gestione del ciclo delle performance.

Alcune criticità riscontrate riguardano l'impossibilità di pubblicare parte delle informazioni perché non ancora a disposizione dell'Ateneo; a tal fine sono state intraprese attività per garantire l'adempimento alla normativa in tempi relativamente brevi.

Le "giornate per la trasparenza" saranno pianificate per l'anno 2014.

Occorre potenziare l'attenzione al tema della trasparenza, soprattutto nei confronti degli stakeholder, attraverso diversi canali di ascolto, e nei confronti degli studenti (che comprendono questionari di

indagini realizzate dall'Ateneo e rivolte a studenti, anche disabili, dottorandi, laureati) sia verso il personale (con indagini *ad hoc*), e stimolando il confronto con le organizzazioni sindacali.

### ***2.6 Definizione e gestione degli standard di qualità***

L'Università degli Studi del Molise ha approvato un documento sulle Politiche di Qualità, anche se occorre fissare dettagliati standard di qualità di tipo operativo.

Le strutture si stanno preparando per affrontare i futuri processi di accreditamento.

Per l'Università gli standard di qualità relativi alla didattica e alla ricerca si basano su quelli fissati dall'ANVUR attraverso specifiche linee guida.

### ***2.7 Utilizzo effettivo dei risultati del Sistema di Misurazione e Valutazione***

Tenuto conto che il ciclo delle performance attraverso l'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo e il Piano della Performance 2013-2015, ancora è in fase sperimentale, la verifica del NVA non è ancora precisa nell'attestare l'efficacia del Sistema nell'orientare i comportamenti del vertice politico-amministrativo e della dirigenza e le decisioni strategiche al fine di migliorare la performance organizzativa e individuale che basa la sua utilità sul confronto temporale e qualitativo per determinare un miglioramento.

Per quel che concerne l'adozione del Sistema per la promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo all'interno dell'amministrazione, il NVA ritiene apprezzabile lo sforzo sinora compiuto dall'Ateneo, che ha avviato anche un progetto sull'analisi del benessere organizzativo da integrare con l'esperienza del progetto CAF.

La garanzia delle pari opportunità e la promozione del benessere sul lavoro vengono tutelate anche dalla presenza del Comitato Unico di Garanzia (CUG).

Infine si rilevano i giudizi positivi del personale (ascoltato anche attraverso l'indagine CAF) in merito alla tutela delle pari opportunità sul lavoro.

### ***2.8 Descrizione delle modalità di monitoraggio del Nucleo di Valutazione di Ateneo***

Per ciascuno dei settori considerati nella presente Relazione, si descrivono le modalità di monitoraggio realizzate dal NVA:

1) **Performance organizzativa**: la verifica è avvenuta mediante l'esame delle Relazioni sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e sul Piano delle Performance e della documentazione fornita dall'Ufficio Personale Tecnico Amministrativo inerente i processi di valutazione vigenti;

2) **Performance individuale**: la verifica è avvenuta mediante l'esame della documentazione fornita dal Settore personale Tecnico Amministrativo inerente i processi di valutazione vigenti, sia per il personale dirigente sia per il personale non dirigente nonché attraverso la Relazione sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell'Ateneo e il Piano delle Performance.

Tra gli altri documenti analizzati sono incluse le schede di assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti, le Relazioni finali che questi ultimi sono tenuti a formulare e le schede di valutazione individuale di ciascun Dirigente.

Processo di attuazione del ciclo della performance: la verifica sul funzionamento del Sistema è avvenuta mediante l'analisi degli atti e dei documenti prodotti in ambito performance da parte degli Organi e degli uffici di riferimento nonché, per l'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, è il rispetto degli obblighi di pubblicazione.

Il NVA ha preso atto, in sede di consultazione, dei documenti relativi ai lavori di preparazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità; per quel che concerne la pubblicazione sul web, il monitoraggio del NVA è coadiuvato dalle informazioni e dalle rendicontazioni del Responsabile della Trasparenza, nella persona del Direttore Generale di Ateneo.

### **3. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Nell'analizzare il sistema di misurazione e applicato dall'Ateneo, il Nucleo ha ravvisato i seguenti **punti di forza**:

a) **coerenza del sistema**: il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo, utilizza coerentemente una metodologia definita che è tra quelle previste dalla delibera n. 89/2010 della CIVIT che consente di ottenere risultati confrontabili per prospettive;

b) **completezza del sistema**: il Sistema di misurazione e valutazione della performance copre tutte le aree previste dal D. Lgs. n. 150/2009, ossia la performance organizzativa di Ateneo e delle strutture, la performance individuale di tutti i dirigenti, la performance individuale di tutto il personale tecnico amministrativo;

c) **attendibilità del sistema**: l'applicazione ha dimostrato che il Sistema di misurazione e valutazione della performance ha dato risultati attendibili considerate le significative variazioni nel livello di raggiungimento dei diversi obiettivi, delle aree strategiche e delle prospettive che il NVA ha riscontrato a livello di Ateneo;

d) **procedure standard del sistema**: il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede procedure codificate con azioni e termini predeterminati atti a garantire la trasparenza e l'attendibilità del sistema, nonché la conoscenza dei risultati dei soggetti coinvolti;

e) **completa e corretta applicazione**: il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, è stato applicato con completo rispetto delle fasi, delle procedure e dei termini previsti.

Per quanto riguarda i **punti di debolezza** il Nucleo ravvisa:

a) alcuni ritardi nella gestione e nella redazione delle relazioni sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e sul Piano delle Performance;

b) la non completa condivisione e conoscenza della metodologia in uso per la misurazione e valutazione della performance individuale, almeno per una certa quota di personale (soprattutto a livello non dirigenziale), con particolare riferimento agli aspetti legati ai criteri di premialità;

c) la difficoltà di approntare un sistema di valutazione che tenga conto della disomogeneità del personale e delle strutture.

#### **4. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Attraverso il Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni, l'Ateneo del Molise sta introducendo metodi in grado di collegare i compensi incentivanti accessori previsti contrattualmente (produttività per il miglioramento dei servizi) ai risultati conseguiti dall'Amministrazione e alle prestazioni e competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno.

Il NVA ritiene che l'Ateneo abbia compiuto scelte positive su questo versante, migliorando progressivamente gli assetti organizzativi, regolamentari e di modifica della normativa interna. Al fine di riordinare tutta la sua attività per ricongiungerla all'attuazione di un sistema universitario trasparente e più consono alle funzioni che è chiamata a svolgere.

Il NVA altresì opportuno segnalare alcune aree di miglioramento.

Innanzitutto, si sottolinea che il Sistema di valutazione della performance è ancora percepito dalla maggior parte degli attori come mero adempimento normativo e non come strumento di supporto decisionale per la gestione delle risorse e di miglioramento dei servizi all'utenza.

Il NVA ritiene anche che il Ciclo di Gestione della Performance debba risultare sempre di più integrato all'interno del processo di programmazione economico-finanziaria, in relazione alla pianificazione strategica dell'Ateneo e con gli strumenti di programmazione previsti al fine di realizzare un quadro di programmazione in grado di integrare le attività didattiche, di ricerca e di terza missione con quelle amministrative.

A questo proposito, si ritiene necessario proseguire con le campagne di comunicazione, sia verso l'interno dell'Ateneo, sia verso le altre parti interessate, al fine di potenziare lo spirito di collaborazione tra gli operatori e giungere a una cultura organizzativa comune sempre più condivisa e improntata alla trasparenza, all'integrità e alla promozione delle pari opportunità.

Il NVA, infine, ritiene importante il potenziamento dei canali comunicativi con gli Organi accademici, con cui condividere le linee guida di valutazione (indicatori ed esempi), a cui riferire in modo dettagliato e tempestivo i risultati dei controlli interni e con cui discutere le proposte di azione, anche in considerazione del fatto che la prossima estensione del processo di accreditamento dalla didattica alla ricerca, secondo le nuove impostazioni dell'ANVUR, renderà necessario un crescente confronto con il Piano della performance.

All'ANVUR si suggerisce di definire linee guida *ad hoc* per la valutazione delle strutture amministrative e del personale degli Atenei, tenendo conto delle specificità della struttura organizzativa universitaria e di elaborare un sistema incentivante coerente con la varietà degli obiettivi riguardanti le diverse missioni di questa istituzione.