



# RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI dell'Università degli Studi di Salerno (UNISA) Anno 2012

## 1 PRESENTAZIONE E INDICE

## 2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### 2.1 *Performance* organizzativa

#### 2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e *target*

#### 2.1.2 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

#### 2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

### 2.2 *Performance* individuale

#### 2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e *target*

#### 2.2.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale

#### 2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale

### 2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

### 2.4 Infrastruttura di supporto

### 2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

## 3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

### 3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

### 3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

## 4 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

## 5 DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

## 6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

## 7 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

## 8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

## 9 ALLEGATI

### 1. PRESENTAZIONE E INDICE

La presente relazione, redatta in conformità alla delibera 4/2012 della Commissione per la Valutazione, Trasparenza ed Integrità delle Amministrazioni Pubbliche ( CiVIT ), analizza il sistema di valutazione, trasparenza e integrità, nonché dei controlli interni dell' Università degli Studi di Salerno, avendo a riferimento il d.lgs. 150/2009 (Decreto). Contiene indicazioni in coerenza con le linee guida della Delibera n. 23/2013 della CIVIT. In materia di trasparenza, si ricordano le intervenute modifiche normative ad opera della L. 6-11-2012 n. 190 ("Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione") e del D.Lgs. 14-3-2013 n. 33 ("Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" ). che saranno oggetto di apposite linee guida da parte della CiVIT.

Il Nucleo di Valutazione dell' Ateneo di Salerno nella seduta del 18 marzo 2010 prese atto della delibera CiVIT n. 04/2010 riguardante la "definizione dei requisiti per la nomina dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione" (artt.13, comma 6, lett. g e 14 decreto legislativo n. 150/2009) , della delibera CiVIT n. 06/2010 sulle "Prime linee di intervento per la trasparenza e l'integrità", della delibera CiVIT n. 09/2010 in "Tema di applicabilità del decreto legislativo n. 150/2009 alle Università" nella quale , la Commissione aveva espresso l'avviso che le Università non fossero tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione (OIV) di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009 e che a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione dovesse continuare ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione già istituiti presso ogni Università così come previsto ai sensi della legge n. 537/1993, integrata e modificata dalla legge n. 370/99 ed in coerenza con le previsioni dello stesso d.lgs 150/2009.

Relativamente al contenuto ed organizzazione delle ulteriori competenze da esercitare il Nucleo confidava nella emanazione del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, di concerto con il Ministro dell' Università , che avrebbe dovuto





contenere le disposizioni per il raccordo tra le attività della CiVITe quelle dell' ANVUR (ex comma 12 art 13 citato d.lgs)

Il Nucleo di Valutazione, successivamente, nella seduta del 18/05/2012 ha recepito e fatto proprio quanto, in risposta alle richieste provenienti dalle Università, la CiVIT, nella seduta del 12 aprile 2012, aveva deciso, esprimendo l'avviso che, con riferimento all'attività svolta nell'anno 2011, le Università, nella loro autonomia, erano tenute a dare attuazione ai principi espressi nelle delibere della CiVIT nn. 4, 5 e 6 del 2012 aventi ad oggetto, rispettivamente, la relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione della trasparenza e integrità, la relazione sulla performance e la relativa validazione.

In quella stessa sede, il Nucleo di Valutazione ha rilevato che la CiVIT, nella persona del Presidente Romilda Rizzo aveva comunicato tale posizione, al Presidente della CRUI, al Presidente del CODAU al Ministro della Pubblica Amministrazione e la semplificazione, al Ministro dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca ed al Presidente dell'ANVUR, con nota del 20 aprile 2012 prot 1440 mentre il termine per la redazione dell'attestazione degli obblighi sulla trasparenza rimaneva fermo al 30 aprile successivo. Il Nucleo rilevava che la situazione di oggettiva incertezza creatasi aveva influito negativamente sull'attuazione del complesso processo, d'altronde già da tempo in atto presso l'Amministrazione dell'Università di Salerno, di attuazione dei disposti ex d.lgs 150/2009, in tema di performance, valutazione e trasparenza, riservandosi di dedicare la successiva riunione agli adempimenti di propria competenza, a valle della conclusione dei processi in atto sia relativi alla adozione del piano della trasparenza sia relativi alla elaborazione della relazione sulla performance a quel tempo in atto. La delibera Civit n. 23/2013, in considerazione dell'entrata in vigore del Dlvo 33/2013 che, all'art. 53, ha abrogato l'art. 11 del dlvo 150/09 in materia di trasparenza, ha differito il termine del 30 aprile previsto dalla delibera 4/2012 per la presentazione dell'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza che gli OIV devono effettuare ai sensi dell'art. 14 comma 4 del dlgs 150/09. Il nuovo termine sarà indicato nelle Linee guida sui programmi triennali per la trasparenza e l'integrità che la CiVIT sta predisponendo anche alla luce del citato Dlgs 33/13. Il Nucleo di Valutazione rileva, inoltre, che allo stato non risulta ancora essere stato emanato il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, di concerto con il Ministro dell'Università, che prevede le disposizioni per il raccordo tra le attività della Commissione e quelle dell'ANVUR (ex comma 12 art 13 citato d.lgs) e che tale condizione è di per se motivo di incertezza operativa.

La presente relazione è, pertanto, il risultato di un percorso, nuovo ed inesplorato anche per questo OIV e presenta aspetti che nel futuro saranno opportunamente ampliati e meglio strutturati.

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

### 2.1 Performance organizzativa

Il processo relativo alla performance organizzativa può essere schematizzato nella seguente tabella

Fasi	Contenuti e caratteristiche	Tempi	Responsabili
Programmazione triennale	Definizione degli obiettivi strategici a lungo termine	Giugno dell'anno t-1	Senato accademico/ Consiglio di Amministrazione
Bilancio di previsione triennale	Individuazione delle risorse finanziarie del triennio e del loro impiego	Ottobre dell'anno t-1	Senato accademico/ Consiglio di Amministrazione
Bilancio di previsione annuale	Individuazione delle risorse finanziarie dell'anno di competenza e del loro impiego	Ottobre dell'anno t-1	Senato accademico/ Consiglio di Amministrazione
Piano degli obiettivi dirigenziali	Assegnazione degli obiettivi individuali da realizzare nell'anno di riferimento ai dirigenti	Dicembre dell'anno t-1	Direttore generale





Fasi	Contenuti e caratteristiche	Tempi	Responsabili
Piano degli obiettivi dei responsabili di strutture amministrative	Assegnazione degli obiettivi individuali da realizzare nell'anno di riferimento ai capi degli uffici e strutture assimilate	Gennaio dell'anno di riferimento t	Dirigenti
Piano degli obiettivi al personale t.a.	Assegnazione degli obiettivi individuali da realizzare nell'anno di riferimento alle unità assegnate agli uffici e strutture assimilate		Responsabili strutture/uffici
Piano della performance	Individua indirizzi e obiettivi strategici ed operativi, in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, e definisce per gli obiettivi finali ed intermedi le risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori	Aprile dell'anno t	Senato accademico/ Consiglio di Amministrazione
Monitoraggio degli obiettivi individuali e degli obiettivi programmati nel PAA	Rapporti intermedi sullo stato di avanzamento degli obiettivi e sulle eventuali criticità	Nel corso dell'anno di riferimento t, con cadenza semestrale	Direttore generale, Dirigenti, Responsabili dei Servizi
Misurazione e valutazione della performance individuale del personale	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema	Entro febbraio dell'anno t+1	Dirigenti, Responsabili dei Servizi/ Direttore generale
Misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti e dei Responsabili di Servizio	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema	Entro marzo dell'anno t+1	Direttore generale, Dirigenti
Misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore generale	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema. OIV propone al Rettore, sulla base del Sistema, la valutazione	Entro aprile dell'anno t+1	Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Nucleo di valutazione
Misurazione e valutazione della performance	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema	Entro aprile dell'anno t+1	Nucleo di Valutazione





Fasi	Contenuti e caratteristiche	Tempi	Responsabili
organizzativa			
Approvazione del conto consuntivo di bilancio	Rendicontazione dei risultati della gestione complessiva dell'esercizio, della gestione di competenza, di cassa e dei residui	Entro il 30 aprile dell'anno t+1	Consiglio di amministrazione
Relazione sulla performance	Contiene i risultati organizzativi individuali, perseguiti e programmati, le risorse	Entro il 30 aprile dell'anno t+1	Consiglio di Amministrazione
Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Contiene il monitoraggio del funzionamento del sistema complessivo	Entro il 31 maggio dell'anno t+1	Nucleo di Valutazione
Validazione della Relazione sulla performance	Predisposizione del documento di validazione	Entro il 30 giugno dell'anno t+1	Nucleo di Valutazione

Tab. 1 - Fasi della pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione

### 2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Oltre che nel piano della performance, elementi che comprovano l'attenzione che l'ateneo di Salerno riserva al miglioramento della performance organizzativa sono rinvenibili nella sistematicità della formulazione di un piano strategico annualmente aggiornato nel quale sono indicati, per aree strategiche, le componenti tipiche della mission aziendale costituite dalla ricerca, dalla didattica dal diritto allo studio e dalle attività cosiddette di "terza missione" *da intendersi*, non solo quelle tese a trasferire conoscenze alle imprese, ma anche e soprattutto quelle tese a sviluppare forme di collaborazione attiva per la diffusione delle conoscenze nella società e per la costruzione di una vasta cittadinanza scientifica. L'attività programmatica strategica a cui si riferisce l'albero della performance illustrato nel piano della performance 2012, ha conservato l'impianto originario dato dal Senato Accademico nelle delibera del 30/10/2007 e del 24/06/2008.

Oltre agli indicatori definiti dal MIUR con DM 506/2007 l'Università di Salerno ha individuato altri indicatori per monitorare il grado di attuazione delle azioni ritenute più idonee a perseguire gli obiettivi strategici di medio lungo periodo (obiettivi di posizionamento nell'ambito del contesto degli atenei italiani) nonché quelli più propriamente "gestionali" relativi alle azioni incidenti sul tessuto organizzativo interno dell'ateneo.





Dall'esame delle citate delibere di formulazione della programmazione strategica triennale e di quanto riportato nel piano della performance 2013-2015, risulta soddisfacente, a parere di questo OIV, l'aderenza alle previsioni dell'art 5 e art 8 d.lgs 150/2009 in tema di formulazione degli obiettivi di performance organizzativa e di monitoraggio degli stessi.

E' da rilevare che il Miur, monitorando a livello centrale il grado di realizzazione della programmazione triennale, offre la possibilità a tutti gli atenei di consultare la banca dati degli indicatori offrendo anche modelli di confronto in modo che ciascun ateneo possa verificare le dinamiche del proprio posizionamento relativo rispetto a tutti gli altri atenei del contesto universitario nazionale. L'OIV, ritiene in tal sede di condividere l'orientamento originario dell'Ateneo di Salerno, rilevabile da quanto riportato nella Sezione 3.3 del Piano della performance 2013-2015, a proposito dell'albero della performance e che si ritiene di riportare integralmente di seguito *"...L'albero della performance è la mappa logica che illustra i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse).*

*Nello sviluppo dello schema si è tenuto conto della peculiarità dell'Università nella quale è possibile distinguere una componente di "Line" assimilabile ad una linea produttiva a cui riferire un output esterno ed una componente di supporto alla "Line" assimilabile ad una linea produttiva i cui output sono interni all'amministrazione.*

*La componente di "Line" è responsabile della "produzione" di processi formativi e di prodotti della ricerca. Su questa componente il piano della Performance riporta l'indicazione delle quattro Aree Strategiche individuate, e degli obiettivi strategici corrispondenti a ciascuna di esse*

*Per la componente di supporto, sono stati indicati gli obiettivi gestionali il cui perseguimento si riflette indirettamente anche sul raggiungimento degli obiettivi strategici "*

Gli obiettivi strategici, quindi, pur compiutamente formulati e monitorati a livello dell'Organo politico di vertice dell'Ateneo, non possono essere direttamente collegati alle attività sulle quali agisce la componente del personale dipendente (dirigenti e apparato amministrativo) dell'Ateneo, ma solo indirettamente, in quanto tale attività è formulata e monitorata sulla base di obiettivi gestionali, che ineriscono l'aspetto organizzativo di supporto delle attività di linea o di "mission aziendale" che si sostanziano nella didattica e nella ricerca e di pertinenza di quella componente di dipendenti (docenti e ricercatori) a cui il d.lgs 150/2009 no è destinato.

L'OIV prende atto che anche tali obiettivi "gestionali" sono comunque oggetto di formulazione e monitoraggio formale da parte dell'Organo politico di vertice e che ciò avviene contestualmente all'adozione dei provvedimenti deliberativi annuali di approvazione della programmazione triennale universitaria ai sensi della legge 43/2005.

### **2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa**

L'Università di Salerno, ancor prima dell'emanazione della legge 15/2009 e del decreto legislativo 150/2009 ha riservato grande attenzione all'impatto della propria attività sui naturali destinatari della stessa. Oltre alla sistematica rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti i corsi di insegnamento ed alle opinioni degli studenti sull'intero Corso di studio all'atto della presentazione della domanda di laurea, è stato previsto un sistema di rilevazione del gradimento degli studenti sui servizi di segreteria (fin dal 2005), del gradimento da parte degli studenti disabili dei servizi a questi erogati, del gradimento dei servizi di biblioteca da parte dei fruitori di tali servizi (il questionario è stato somministrato sia su modello cartaceo sia con procedura on line).

I questionari sono stati preventivamente sottoposti alla validazione di questo OIV che segue sistematicamente i risultati di tale attività.

Dall'esame della sezione terza del bilancio sociale Unisa, relativo all'anno 2010, consultabile al sito [http://www.unisa.it/uploads/1538/unisa\\_bilancio\\_2010\\_-\\_sez3.pdf](http://www.unisa.it/uploads/1538/unisa_bilancio_2010_-_sez3.pdf)

è ampiamente dimostrata l'attenzione fattiva dell'ateneo ai rapporti con gli stakeholders interni ed esterni e trasparente chiaramente come questo non sia considerato un adempimento formale ma una convinta attitudine a rapportarsi con la collettività di riferimento e con il territorio in generale.

### **2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa**

La metodologia impostata nel Sistema di misurazione della performance risulta senz'altro sufficiente per





gli scopi di legge, in quanto consente la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di utilizzo delle risorse. E' necessario, tuttavia, che l'Università di Salerno proceda ad un lavoro di sistematizzazione ed armonizzazione di tutte le iniziative già in atto alle quali sembra manchi ancora un livello unitario di governo, coordinamento ed armonizzazione.

In particolare

- a. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi erogati dovrebbe afferire ad un progetto unitario gestito a livello organizzativo "alto" e contestualizzato nelle previsioni delle linee guida per la definizione degli standard di qualità emanate dalla CIVIT con le delibere 88/2010 e 3/2012;
- b. il grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della performance dovrebbe esser supportata da sistematiche iniziative ad oggetto il personale dipendente volte a rilevarne il livello del benessere organizzativo
- c) una maggiore enfasi sulle iniziative tese a promuovere il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tali criticità, potranno essere rimosse in futuro incrementando il grado di efficacia degli strumenti di rappresentazione della performance con particolare riguardo agli strumenti di reportistica interna anche se si ritengono ottimi traguardi già raggiunti

- La istituzione e la sottoposizione annuale al Consiglio di Amministrazione del Sistema analitico Gestionale ( SAG )
- la creazione di una Commissione paritetica di studio S.A./Cd'A sul SAG. nominata nelle sedute dei rispettivi Organi in data 27/7/2010 e 29/7/2010 alla quale il Consiglio d'Amministrazione, nella seduta del 28/7/2011, ha assegnato il compito di relazionare sui dati rilevati dal Sistema Analitico gestionale (SAG) e sulla metodologia utilizzata "in quanto atto propedeutico al percorso di formazione del bilancio 2012." Questo comprova la formalizzazione di un percorso teso a rendere coerenti tra di loro, obiettivi strategici, obiettivi gestionali, ciclo della performance e programmazione finanziaria e dati di bilancio in pieno accordo con quanto previsto dall' art 4 comma 1 del d.lgs 150/2009 " *...le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.*"
- La citata Commissione paritetica di studio, ha approvato la metodologia adottata per l'elaborazione del SAG da parte dell'Ufficio Controllo di Gestione ed ha indicato alcune integrazioni da adottare nelle prossime elaborazioni in coerenza con gli indicatori MIUR sulla programmazione 2010/2012 (DM 345/2011) e degli ulteriori indicatori gestionali che saranno individuati per il monitoraggio dei risultati dei centri di gestione finali da elencarsi in sede di bilancio 2012. La Commissione ha espresso parere favorevole per l'adozione sistematica del SAG quale strumento di contabilità direzionale integrato con gli atti di programmazione pluriennale dell'Ateneo. Il Consiglio di Amministrazione ha approvato i lavori della Commissione nella seduta del 1/12/2011 invitando la stessa ad effettuare un' analisi di merito sui dati riportati nel SAG al fine di formulare indicazioni strategiche per il futuro assetto strutturale conseguente alla riforma dello statuto rilevando le criticità che i dati a disposizione hanno evidenziato e proponendo le possibili azioni correttive che gli stessi suggeriscono

Il Nucleo auspica che la predetta Commissione paritetica sia riconfermata anche dal Senato Academico e dal CdA neo costituiti

## 2.2 Performance individuale

### 2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Il ciclo della performance individuale poggia su una consolidata metodologia, completamente formalizzata fin dal 2004 che prevede il sistematico coinvolgimento della dirigenza, dei capi degli uffici e del personale tutto, sia nella fase di contrattazione iniziale degli obiettivi sia nella fase del monitoraggio sia, infine nella fase della valutazione finale dei risultati conseguiti a cui è collegato il sistema premiale.

Come risulta dalla delibera del 22/4/2004, del Consiglio di Amministrazione, Il Direttore Amministrativo, ai fini dell'erogazione dell' indennità di risultato ai Dirigenti, proponeva di effettuare la valutazione degli stessi in base ai seguenti criteri

- 1) Perseguimento degli obiettivi strategici dell' ateneo
- 2) Perseguimento degli obiettivi gestionali





3) Prestazioni erogate ed attività organizzativa svolta valutate secondo parametri di capacità manageriale efficienza, efficacia ed economicità.

Dalla lettura dei principi, obiettivi, strumenti operativi e manuale, il sistema di valutazione approvato dal Consiglio di Amministrazione, già conteneva, anche nel linguaggio adottato, tutti gli elementi coerenti con quella che sarebbe stato il modello delineato dalla legge 15/2009 e d.lgs 150/2009. Il sistema di valutazione, prima attuato solo sui dirigenti, è stato poi esteso a tutto il personale tecnico amministrativo a seguito della stipula dell'accordo negoziale con le OO.SS. in data 23/7/2004.

Il sistema di valutazione si avvale di una procedura informatizzata per l'inserimento degli obiettivi e la successiva valutazione a fine esercizio dei risultati ottenuti.

Il Nucleo di Valutazione è sistematicamente coinvolto nel processo sia nella fase di formulazione degli obiettivi strategici e gestionali, sia nella fase di rendicontazione. Annualmente il Nucleo è chiamato a formulare un proprio parere sulla relazione dell'attività svolta dal Direttore Amministrativo, sui risultati conseguiti e sulle relazioni allegate dei dirigenti.

Il sistema di valutazione già prevedeva che la valutazione dei risultati conseguiti dal Direttore Amministrativo fosse svolta dal Consiglio di Amministrazione dopo aver sentito il Nucleo di Valutazione e che fosse il Direttore Amministrativo, quale Responsabile di vertice della macchina amministrativa a valutare i dirigenti delle Aree che a loro volta hanno il compito di valutare i capi degli uffici ad essi, rispettivamente afferenti.

Il Nucleo ritiene, pertanto, che gli aspetti sia formali sia sostanziali del disposto normativo siano rispettati. Rileva tuttavia la necessità che la tempistica delle fasi dell'articolato processo, sia più aderente alla scadenza degli esercizi a cui le stesse si riferiscono, in particolare, la fase di definizione degli obiettivi spesso viene formalizzata dopo diversi mesi dall'inizio dell'anno a cui dovrebbe riferirsi e il procedimento di valutazione avviene spesso, ben oltre la metà dell'anno successivo. Tale criticità dovrà essere rimossa.

**2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale**

Si conferma quanto già delineato per l'anno 2011, che il sistema di valutazione attualmente vigente presso l'università di Salerno prevede che all'inizio dell'esercizio, i Dirigenti concordino con il Direttore Generale (nel 2012 era in carica il Direttore Amministrativo), gli obiettivi individuali in coerenza con gli obiettivi strategici e quelli organizzativi di ateneo. In tale sede vengono concordati anche i parametri e gli indicatori di performance, ovvero algoritmi tesi a quantizzare il grado di raggiungimento di predetti obiettivi che possono tradursi in valori logici o in espressioni numeriche.

I predetti parametri possono essere espressi:

- misura quantitativa diretta (quantità prodotto, valore economico etc)
- tempistica (sequenze di attività, scadenze)
- indici indiretti (benefici apportati e verificabili es: soddisfazione dell'utente)
- presentazione di specifica documentazione (relazioni, progetti etc..)

**2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale**

I parametri ed indicatori individuati per il monitoraggio e la misurazione finale del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo inserito nel piano di lavoro concordato con il Direttore Amministrativo sono tradotti in punteggi parziali che confluiscono nel punteggio finale da attribuire a ciascun dirigente, attraverso una sommatoria ponderata con le percentuali di pesatura, anche esse concordate all'inizio dell'esercizio. Sulla base delle risultanze del processo di valutazione viene definita la percentuale, riferita alla retribuzione di posizione, per la determinazione della retribuzione di risultato, in correlazione alla classe di punteggio secondo la seguente tabella

Classe di punteggio	70 punti	71-80 punti	81-90 punti	Oltre 91 punti
% retr di risult	20%	27 %	34 %	40 %

**2.3 Processo**

Il processo si connota con un sufficiente grado di funzionamento, stante sia il ruolo dei soggetti coinvolti che i rapporti tra gli stessi. In particolare, il processo di valutazione dei dirigenti adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 22/4/2004 ed esteso a tutto il personale a seguito di accordo sindacale del 23 luglio 2004, contempla la valutazione di tutto il personale (indipendentemente se con qualifica dirigenziale o non dirigenziale), con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi ma con una sostanziale distinzione riguardo alla tipologia di obiettivi su cui verte la valutazione stessa secondo la seguente tabella riepilogativa.





TIPOLOGIA OBIETTIVI	PERSONALE AMMINISTRATIVO E TECNICO COINVOLTO
a) obiettivi individuali	EP, D ( con incarichi di responsabilità )
b) obiettivi comuni di unità organizzativa	B, C, e D (senza incarichi di responsabilità )
c) obiettivi comuni di ateneo	tutti
d) comportamenti organizzativi	tutti

Il sistema premiale prevede che per il personale EP e per il personale D con incarichi di responsabilità i 2/3 della retribuzione , rispettivamente di posizione e di responsabilità, avvenga mensilmente mentre il restante terzo è erogato a fine esercizio solo se suffragato da una valutazione positiva ( così come previsto da CCNL ) per il restante personale alla valutazione non è legato alcun sistema premiale di carattere economico ma solo in termini di titolo valutabile ai fini della partecipazione alle selezioni per le progressioni orizzontali

#### 2.4 Infrastruttura di supporto

L'infrastruttura di supporto che gestisce il sistema è l' Uff. Stato Giuridico e Formazione della IV Area dirigenziale -Risorse umane, composta da un Capo ufficio e due dipendenti tutti laureati e qualificati . A tale struttura si affianca sistematicamente l' Ufficio Controllo di Gestione e l'Ufficio Statistico entrambi afferenti alla I Area dirigenziale \_ Supporto Strategico direzionale , al fine di curare gli aspetti relativi all' impatto sui dati di bilancio e di fornire il supporto elaborativo ed interpretativo dei dati utilizzati per la definizione degli obiettivi e per il successivo monitoraggio degli stessi.

Si ritiene , tuttavia, necessaria una migliore integrazione dei sistemi informativi esistenti al fine di facilitarne al massimo l'interazione onde ridurre penose elaborazioni di interfacciamento e ridondanza di informazioni difficilmente gestibili in modo immediato ed efficace oltre che efficiente.

#### 2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Il sistema presenta un soddisfacente grado di efficacia in termini di orientamento dei comportamenti dei soggetti coinvolti (organi di vertice politico-amministrativo e dirigenza) ad assumere le decisioni di carattere strategico e/o operativo finalizzate al miglioramento della performance, e del connesso piano, per l'anno successivo. Si ribadisce , come già sottolineato l' anno scorso, che l'attuale momento di transizione , che ha visto solo nel 2013 la nascita dei nuovi organi di governo e controllo in attuazione della legge 240/2010 e del nuovo statuto ad essa adeguato, non consente una perfetta interrelazione tra momento programmatico strategico e momento gestionale atteso anche il diverso stato giuridico di inquadramento delle due componenti ( quella accademica responsabile delle decisioni strategiche ; quella amministrativa e tecnica responsabile delle decisioni gestionali e sui cui impatta la normativa sul sistema della performance ) .

Sul versante delle pari opportunità questo OIV , già l' anno scorso ebbe modo di esaminare una ricca documentazione probativa di una sensibilità sostanziale dell' università di Salerno verso questa tematica. I decreti costitutivi dei comitati pari opportunità son disponibili fin dal 1989,e risulta che l' università di Salerno ha provveduto , nei tempi prescritti, alla periodico trasmissione al Dipartimento per la Funzione Pubblica ed al Dipartimento Pari Opportunità, delle relazioni di sintesi delle azioni effettuate fino all' anno 2011 in conformità con quanto previsto dalla Direttiva del Dipartimento della Funzione pubblica 23/05/2007.

Anche per quanto riguarda l'attenzione riservata al benessere organizzativo l' Università di Salerno Con Decreto Direttoriale n. 1276 del 16/04/2008, ha costituito il "Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing", come previsto dall'art. 20 CCNL del 27.01.2005 Comparto Università. Dall' esame del sito web risulta tuttavia che l' ultimo verbale pubblicato risale all' ottobre 2009.

### 3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI 3.1

#### Integrazione con il ciclo di bilancio

In merito alla coerenza tra il sistema di misurazione e valutazione con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e quello di bilancio, come già precedentemente visto, la più rilevante criticità dell' Università di Salerno è lo slittamento temporale in avanti rispetto alle scadenze tipiche del bilancio riferito all' anno solare, tali che la formulazione degli obiettivi viene formalizzata di regola già ad anno iniziato mentre il sistema premiale con le procedure di valutazione e di corresponsione delle spettanze





economiche è troppo lontano rispetto al periodo di valutazione, tanto che può avere un effetto demotivante sul personale che potenzialmente ne beneficia. In tal senso l'OIV ritiene che la previsione, ex delibera CiVIT 23/2013, secondo cui la corresponsione dell'indennità di risultato ai dirigenti debba essere effettuata dopo la validazione della relazione sulla performance (dopo il 15 settembre) sia eccessivamente dilazionata nel tempo.

La formulazione del piano triennale appare invece coerente con la necessità di adeguare il bilancio di previsione alle esigenze della strategia di ente, infatti il piano strategico deve essere approvato entro il 30 giugno e poi, di anno in anno, sempre entro tale data, deve essere riaggiornato e/o rimodulato. Il processo di elaborazione del bilancio di previsione cade, di norma agli inizi di settembre per poi protrarsi, come accaduto negli ultimi anni fino al mese di gennaio dell'anno successivo. Tale tempistica garantisce il verificarsi del presupposto di una consecutio tra i due momenti (quello programmatico e quello di redazione del bilancio di previsione che favorisce il collegamento tra i due adempimenti).

### 3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

Come già esposto al precedente punto 2.4, l'università di Salerno dovrà completare gli interventi necessari per una completa integrazione dei sistemi informativi esistenti, integrandoli con un sistema di controllo di gestione valorizzando al massimo il ruolo che in tal senso può giocare la Commissione paritetica SA CdA di studio sul SAG. Così come ampiamente esposto al punto 2.1.3.

## 4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

L'Università di Salerno ha adottato il Programma Triennale per la Trasparenza 2012-2014 il 26/6 ed il 28/7/2012 rispettivamente dal Senato Accademico e dal consiglio di Amministrazione con un ritardo di circa due mesi rispetto ai tempi indicati dalla CiVIT nella delibera 4/2012. (scadenza fissata al trenta aprile). Si ritiene tuttavia più che scusabile tale ritardo per le motivazioni già ampiamente rappresentate in premessa e che si intendono in questo punto integralmente richiamate.

L'OIV ritiene più che condivisibili le affermazioni di principio enunciate nella parte introduttiva del programma e, pertanto le fa proprie e le richiama in questa sede: *"L'Università degli studi di Salerno ha da tempo intrapreso un percorso finalizzato allo sviluppo della cultura della trasparenza, dell'integrità, della legalità e dell'etica pubblica con un forte impatto sulla comunicazione istituzionale come dimostrato dalla pubblicazione on line del Bilancio Sociale e dall'inserimento nel proprio sito Web dei dati e delle notizie richieste dal Codice dell'Amministrazione Digitale."*

*Coerentemente con la scelta strategica sopra citata, l'Ateneo salernitano interpreta l'obbligo normativo derivante dal Decreto Legislativo n. 150 del 2009 relativo alla pubblicazione del "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità" come un'opportunità per diffondere maggiormente il cambiamento culturale. Inoltre per la redazione del programma l'Ateneo prende come punto di riferimento le linee guida indicate dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche con delibera n. 105 del 14 ottobre 2010 e n. 2 del 5 gennaio 2012.*

*La normativa citata introduce un nuovo e diverso concetto di trasparenza come si deduce dall'art. 11 del D. Lgs. 150/09: "accessibilità totale [...] delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione", con il principale "scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità" in linea con il paradigma della "libertà di informazione" dell'open government."*

Nel programma sono dettagliatamente indicati i dati e le informazioni da pubblicare e da aggiornare sistematicamente pur con le limitazioni imposte dal diritto alla riservatezza e dall'obbligo di tutelare i dati sensibili. L'elenco proposto nel programma appare ben articolato oltre che più che adeguato a garantire un livello alto di trasparenza ed a favorire quel controllo partecipativo che il cittadino, come primo finanziatore e legittimo proprietario della "cosa pubblica" ha il diritto dovere di esercitare nei confronti dei soggetti pubblici che a diverso titolo e con diversa e specifica mission garantiscono il progresso civile la crescita economica e culturale e l'assetto democratico della società.

Il programma triennale per la trasparenza non è stato ancora aggiornato al triennio 2013-2015. Questo OIV ha preso atto della nota del prof Vincenzo Tucci, Referente di Ateneo per l'attuazione ed il monitoraggio del programma per la trasparenza e l'integrità con cui comunica che il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno approvato il piano triennale per la trasparenza e l'integrità per l'anno 2013 nelle sedute del 26/06/2012 e 28/06/2012. Evidenza però che ai sensi della d.lgs 33/2013 occorre procedere ad un aggiornamento del suddetto programma per adeguarlo alle rilevanti novità





normative in esso contenute ed avverte, pertanto, che nel più breve tempo possibile si procederà all'adeguamento del documento ed al successivo inoltrare per l'approvazione da parte degli organi istituzionali dell'ateneo. Questo OIV prende atto e si riserva di procedere agli atti di propria competenza non appena concluso l'iter per la formulazione del nuovo piano

## 5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

In merito alla definizione e alla gestione degli standard di qualità, va ricordato che presso l'Ateneo di Salerno è stato istituito ed è attivo, il Centro qualità di Ateneo

Il Nucleo fa proprio, quanto riportato sul sito dell'Università dedicato alla qualità di Ateneo.

“Il Centro per la Qualità di Ateneo (CQA) è la struttura organizzativa preposta all'attuazione del Sistema di Gestione per la Qualità dell'Università di Salerno.

Il suo funzionamento è subordinato al Regolamento del Centro per la Qualità di Ateneo approvato con Decreto Rettorale. n. 5137 del 29/12/2003.

Il CQA ha il compito di divulgare e sviluppare la cultura della Qualità nell'ambito delle strutture dell'Ateneo, attraverso idonee azioni di coordinamento, gestione e promozione di attività scientifiche e didattiche riguardanti, in particolare, la garanzia della Qualità delle attività di prova, ricerca, anche multidisciplinari, e servizio.

In particolare, gli ambiti di attività del Centro per la Qualità di Ateneo riguardano:

- la promozione e lo sviluppo dell'organizzazione e del funzionamento dei servizi forniti dalle strutture dell'Ateneo secondo i criteri e le procedure del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ), descritti nel Manuale Qualità di Ateneo;
- l'assistenza alle strutture dell'Ateneo, che volontariamente facciano richiesta di adesione al Centro, riguardo alle procedure di certificazione mediante il supporto necessario per l'istituzione, il mantenimento ed il miglioramento di un Sistema di Gestione per la Qualità;
- il controllo sulla corretta attuazione delle procedure previste dal SGQ, in modo da assicurare la conformità alle vigenti normative in materia;
- la programmazione ed il coordinamento delle attività di formazione per tutte le figure interne coinvolte nel Sistema di Gestione Qualità;
- la partecipazione all'attività di normazione nazionale ed internazionale riguardante la Qualità ed in particolare quella riferita a Enti e Istituzioni per l'istruzione superiore e la ricerca scientifica.

## 6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Il coinvolgimento degli *stakeholder* interni con particolare riguardo alle OOSS è costante ed è realizzato non come adempimento formale, ma come modalità ordinaria e condivisa di affrontare i problemi organizzativi ed operativi. E' previsto il delegato del Rettore alle problematiche del personale universitario. Relativamente agli *stakeholder* esterni si è già riferito sulla sistematicità della raccolta delle opinioni degli studenti non solo per quanto riguarda la didattica ma anche per quanto attiene alla erogazione dei servizi di segreteria, area della disabilità ed area delle biblioteche. Il Nucleo di valutazione è stato ed è continuamente coinvolto sia nella fase di pianificazione delle indagini, verificando, ad esempio l'adeguatezza dei questionari, sia nella fase di analisi dei risultati. Dai dati raccolti ai fini della elaborazione del rapporto di autovalutazione previsto dall'esercizio VQR 2004-2010, curata dall'ANVUR, è emersa, dalle relazioni presentate dai dipartimenti, una spiccata attenzione alle attività di terza missione, ovvero il ruolo sociale dell'Ateneo che si traduce in una partecipazione ai processi di innovazione culturale, istituzionale, educativa, tecnologica e organizzativa del tessuto sociale dove svolge la sua missione istituzionale.

Prove di tale attitudine sono i diversi progetti, accordi, convenzioni, spin off che nel corso del tempo hanno preso vita. Emblematico è il caso del progetto Industrial Liaison Network (cfr sito web unisa link <http://www.unisa.it/ricerca/trasferimentotecnologico/index>) predisposto dall'Università di Salerno, in veste di capofila, insieme con l'Università di Cassino, del Molise e della Tuscia, che ha avuto l'approvazione ed il sostegno economico del MIUR, con l'obiettivo prioritario di rimuovere le barriere che ostacolano la collaborazione e lo scambio tra l'Università ed il sistema economico produttivo, con particolare riferimento al tema della valorizzazione della ricerca e della promozione dello sviluppo tecnologico. In particolare, il progetto vuole incidere sulle tre principali criticità del territorio riconducibili a

- la carente cultura imprenditoriale di larga parte del mondo accademico e l'insufficiente cultura dell'innovazione nel mondo delle imprese (in particolare PMI);





- l'assenza di un tessuto relazionale consolidato tra strutture di ricerca ed imprese;
- la presenza di "interlocutori", sia nel mondo accademico sia in quello imprenditoriale, riluttanti e poco proattivi nei confronti di tali tematiche.

Si rimanda poi allo stesso sito per un approfondimento di tutte le iniziative in atto in tema di trasferimento tecnologico di partenariato e di accordi e convenzioni con imprese del territorio.

Sul versante della formazione, è da rilevare la costante interazione oltre che con gli ordini professionali con i comuni, la provincia e con le imprese per favorire periodi di stage e tirocinio extra moenia, degli studenti, anche il coinvolgimento delle scuole medie superiori. In tal senso il Centro di Ateneo per l'Orientamento e il Tutorato (CAOT), in collaborazione con tutte le Facoltà dell'Ateneo, organizza ogni anno la manifestazione UnisaOrienta, giunta alla sua ottava edizione.

Alla manifestazione partecipano moltissimi Istituti di Istruzione Superiore delle province di Salerno, Napoli, Avellino, Benevento e Caserta. E' questa l'occasione per fornire agli studenti elementi di conoscenza degli obiettivi formativi e degli sbocchi occupazionali dei singoli Corsi di studio al fine di offrire strumenti adeguati di supporto alla scelta universitaria.

Nel corso delle giornate, sono organizzati incontri tra docenti SCUOLA - UNIVERSITA' e laboratori di orientamento a cura del CAOT e viene messo a disposizione degli studenti delle scuole secondarie, un Laboratorio informatico finalizzato alla presentazione del Test di autovalutazione on line.

## 7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

L'ufficio di supporto al nucleo di valutazione di ateneo svolge un efficace funzione di collegamento tra l'OIV e la struttura organizzativa dell'Ateneo informando puntualmente e tempestivamente l'organismo indipendente di valutazione, di tutte le iniziative che l'ateneo adotta che possono avere una sia pur indiretta rilevanza in tema di programmazione, trasparenza, imparzialità integrità, performance organizzativa. A questo livello di back ground si sovrappone una attività di monitoraggio e verifica periodica e formale del nucleo sul processo di formazione del bilancio, sul processo di programmazione triennale universitaria, sulla redazione e pubblicazione del piano della performance sulla redazione e pubblicazione del programma sulla trasparenza, sul processo di valutazione. Annualmente il Direttore Amministrativo presenta la propria relazione sulle attività sviluppate l'anno precedente ed a questa relazione sono allegate le relazioni sui risultati, il Nucleo esprime il proprio parere, corredato delle osservazioni sulle criticità rilevate, come atto propedeutico alla presentazione della reazione al CdA.

## 8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Sulla base delle considerazioni svolte nei vari punti della presente relazione e confermando quanto già manifestato l'anno precedente le proposte di miglioramento del sistema di valutazione possono così riassumersi:

- 1) proseguire nello sviluppo di un sistema di elaborazione e formalizzazione del ciclo della performance che, tenendo conto delle peculiarità del sistema universitario, sia in grado sempre meglio di focalizzare quegli aspetti di natura organizzativo-gestionale nell'ambito dei quali deve svolgersi il processo di monitoraggio, verifica e valutazione dell'attività dei dirigenti e a cascata, del restante personale amministrativo contrattualizzato che rientra nel regime del dlgs 150/2009. In particolare, anche al fine di fornire elementi di valutazione trasparenti alla collettività occorre che sin dalla elaborazione del piano della performance, siano chiaramente distinguibili i livelli di governo/responsabilità avendo cura di evidenziare quale componente, tra il personale dipendente, sia responsabile del risultato strategico in termini di posizionamento relativo nel contesto degli altri atenei rispetto ad indicatori "strategici (numero di immatricolati che riescono a laurearsi nella durata normale del corso di studi, voto medio dei laureati, percentuale di abbandoni, percentuale di successo all'ingresso nel mondo del lavoro etc...) e quale componente sia responsabile del risultato gestionale, ovvero dell'utilizzo delle risorse disponibili per il funzionamento efficace ed efficiente della macchina di supporto alle attività a rilevanza strategica. Su tale obiettivo è determinante il contributo di CIVIT e ANVUR;
- 2) sviluppare ed armonizzare riconducendole ad un'unica e centralizzata regia, le diverse iniziative attualmente in atto e certamente coerenti con il contesto normativi e valide di per se, relative sia alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi sia al grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della performance
- 3) Il piano della performance deve essere meglio integrato con contenuti di maggior dettaglio operativo che individuino indicatori e *target* di riferimento. In particolare devono essere individuati indicatori





efficaci dal punto di vista dell'*outcome* che consentano la valutazione relativa al raggiungimento degli obiettivi sempre tenuto conto delle osservazioni e raccomandazioni effettuate al punto 1.);  
4) espansione e formalizzazione nel piano della performance del processo di *cascading* degli obiettivi che porti ad una più chiara individuazione degli obiettivi operativi assegnati alle singole strutture organizzative;

Il Presidente dell'OIV  
Prof. Augusto Marinelli