



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

Nucleo di Valutazione – Organismo Indipendente di Valutazione

RELAZIONE DEGLI OIV SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

La legge n. 240 del 2010, all'art. 2, comma 1, lett. r), prevede:

[l']attribuzione al Nucleo di Valutazione in raccordo con l'attività dell'ANVUR, delle funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle Università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Al Nucleo con funzioni di OIV sono pertanto attribuite soltanto le funzioni, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, di cui si tratterà nella presente relazione sulla base di informazioni desunte dalla *Relazione sulla performance 2011* e dai dati presentati dall'Amministrazione, su richiesta, in data 21.11.2011.

Presso l'Ateneo, il Nucleo di Valutazione ha stabilito, nella seduta del 17 dicembre 2010 e 26 gennaio 2011, che a svolgere le funzioni di OIV sia un gruppo ristretto in seno al Nucleo stesso, formato dal Presidente, Prof. Giliberto Capano, dalla Prof.ssa Mara Zuccardi Merli, dal Prof. Simone Lazzini, esperti della materia.

Il Supporto è svolto, come indicato nella seduta del 20 gennaio 2011 e del 26 gennaio 2012, dal Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo.

L'Università degli Studi di Genova, nel 2011, in ottemperanza al Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), ha applicato, per la prima volta e sperimentalmente, il *ciclo della performance*, regolato dal *Sistema di misurazione e valutazione della performance*. Tale sistema è stato emendato nel 2012, contestualmente all'approvazione del *Piano della performance 2012-2014*.

Nell'ambito della presente analisi, considerato che l'ANVUR, benché insediata, non ha fornito per ora indicazioni in merito, è tuttora necessario fare riferimento alle delibere della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), pur tenuto conto della piena autonomia nelle modalità organizzative riconosciute alle Università.

Si analizza di seguito il funzionamento del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, per i singoli punti previsti dalla delibera n. 4/2012 della CIVIT.

Performance organizzativa

Ai sensi dell'articolo 8 del D. Lgs. n. 150, il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* prevede che la *performance* organizzativa concerne l'attività amministrativa e tecnica di supporto necessaria al perseguimento della *mission* di Ateneo e quella individuale del personale dirigente e tecnico amministrativo.

La didattica e la ricerca sono quindi escluse da tale ambito, possedendo metodologie autonome di programmazione e valutazione.

1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Il *Piano della performance* approvato nel 2011, in considerazione della prima applicazione e del carattere sperimentale, ha nel complesso rispettato i criteri minimi nella definizione e nell'applicazione del *Sistema di misurazione e valutazione*, come enunciati nella delibera n. 89/2010, tenuto anche conto della predetta piena autonomia riconosciuta alle Università. Lo stesso è stato infatti validato dal Nucleo di Valutazione in data 20.1.2011.

Il *Piano della performance* approvato nel 2012 ha previsto un notevole miglioramento tecnico, in ragione degli emendamenti apportati al *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, che ha portato alla validazione in data 26.1.2012.

Per quanto attiene la congruità degli obiettivi, gli Obiettivi strategici di Ateneo, come illustrati nelle *Linee generali del programma annuale di attività dell'Ateneo* presentate al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione, in coerenza con le programmazioni triennali, sono declinati a cascata in obiettivi operativi secondo le competenze delle diverse strutture e, quindi, assegnati ai singoli dirigenti. Gli obiettivi operativi sono quindi stati esplicitati in azioni, che possono anche prescindere dagli obiettivi strategici in quanto tese al mantenimento del sistema, condizione necessaria per il perseguimento di qualsiasi strategia, conformemente alla delibera CIVIT n. 114.

Tali obiettivi, che non riguardano direttamente didattica e ricerca, si pongono quale supporto alla missione istituzionale e alle priorità politiche e costituiscono le strategie dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi adottati sono nel complesso sufficientemente specifici e misurabili in termini concreti e chiari attraverso cronoprogrammi e indicatori, come previsto dal *Sistema di misurazione e valutazione della performance*.

2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

E' stato regolarmente effettuato nel mese di luglio il monitoraggio previsto dal *Sistema di misurazione e valutazione della performance*.

Le modalità di misurazione risultano state influenzate dalla completa mancanza di supporti informatici.

I dati, di cui sono responsabili i singoli dirigenti, possono risentire di detta lacuna.

3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Al fine di rilevare la *performance* organizzativa dell'ente, si è applicato il metodo sotteso alla *Balanced score card*, previsto dalla delibera n. 89/2011 della CIVIT.

PROSPETTIVA	AREE STRATEGICHE	DESCRIZIONE
SUPPORTO ALLA MISSION	<i>supporto alla didattica</i> <i>supporto alla ricerca</i>	Aggrega le attività di supporto al perseguimento della <i>mission</i> dell'Ateneo, ossia la didattica e la ricerca. Ricomprende l'attività bibliotecaria e quella di supporto all'internazionalizzazione che si pongono in ausilio ad entrambe.
INNOVAZIONE E SVILUPPO	<i>risorse umane</i> <i>sviluppo organizzativo</i>	Aggrega le attività necessarie alla crescita e al miglioramento

		dell'organizzazione, della cultura e degli individui.
PROCESSI INTERNI	<i>infrastrutture</i> <i>servizi informatici</i>	Aggrega le attività interne necessarie al mantenimento del sistema con particolare riferimento all'edilizia e ai servizi informatici.
RISORSE E FINANZIAMENTO	<i>risorse</i> <i>autofinanziamento</i>	Aggrega i dati relativi alla situazione finanziaria dell'Ateneo, con particolare riferimento alla capacità di autofinanziamento.

Esso appare del tutto adeguato.

Gli obiettivi previsti dal *Piano della performance 2012* hanno un grado di chiarezza accettabile, mentre il loro *cascading* è limitato agli uffici dirigenziali della Direzione generale.

Per quanto riguarda il grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, non è ancora stata effettuata un'indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo. La stessa è però prevista per il 2012 nell'ambito degli obiettivi della Direzione Generale.

Infine, gli strumenti di rappresentazione della *performance* (report e grafici) appaiono adeguati nei documenti previsti dal *ciclo della performance* (*Sistema di misurazione e valutazione della performance, Piano della performance, Relazione sulla performance*), ma non è noto se siano utilizzati per altri fini.

Performance individuale

1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Il legame tra gli obiettivi individuali e quelli organizzativi appare adeguato per quanto attiene i dirigenti.

Per il personale tecnico amministrativo appare, invece, ancora problematico e limitato. Nel 2012 sono stati previsti obiettivi solo per il personale cui siano conferiti incarichi di responsabilità, ma non obiettivi di struttura o gruppo per il restante personale.

Nel 2011 erano previste solo due tipologie di schede di valutazione: una sola per i dirigenti ed una per il personale tecnico amministrativo. Le stesse risultavano nel complesso sufficienti.

Le stesse appaiono adeguate e migliorate per il 2012 in cui si sono previste 4 tipologie di schede per i dirigenti e 3 per il personale tecnico amministrativo, a seconda del ruolo.

Vi è un ulteriore impegno a differenziare maggiormente le schede una volta attuato il processo di definizione dei ruoli.

2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale

Il processo di valutazione dei dirigenti appare idoneo e nel 2011 si è svolto regolarmente.

Per quanto attiene il personale tecnico amministrativo, il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* prevede un monitoraggio continuo in corso d'anno ma privo di formalità. In

assenza dell'indagine sul clima organizzativo non si hanno dati per verificarne lo svolgimento effettivo.

Il monitoraggio formale *in itinere* risulta svolto regolarmente per tutti i valutati, così come la valutazione finale e la sua comunicazione.

Dall'analisi aggregata dei dati è emersa una criticità, segnalata da questo Nucleo di valutazione nelle funzioni di OIV, nell'applicazione del sistema in merito alla valutazione del personale tecnico amministrativo. Infatti, si è rilevato, in una minoranza di strutture, un coefficiente di variabilità dell'assegnazione (ossia la differenziazione) dei punteggi molto basso, in alcuni casi addirittura pari allo 0% (la media di Ateneo è del 10.85%), correlato ad una valutazione media di 80 punti, ben al di sopra della media di Ateneo, corrispondente a 73,81.

Questo OIV ha ritenuto tale mancanza di differenziazione nei giudizi discriminatoria nei confronti dei dipendenti delle altre strutture nelle quali la valutazione è stata effettuata in base ai criteri di oggettività ed equità previsti dal Sistema; poiché, ritenendo che la tolleranza di un tale comportamento potrebbe compromettere gravemente la fiducia di valutati e valutatori nel Sistema stesso, con un impatto negativo sul clima organizzativo, è parso necessario invitare il Comitato di Garanzia per la valutazione del personale allo studio di soluzioni per il 2011 e ipotizzare una modifica al *Sistema di misurazione e valutazione della performance* a partire dal 2012 che impedisca il ripetersi dell'accadimento.

Infine, la graduatoria suddivisa in 3 fasce di cui all'art. 19 del D. Lgs. n. 150 del 2009, ai fini della distribuzione delle eventuali risorse aggiuntive di cui al D. Lgs. n. 141 del 2011, e salvo quanto previsto dalla legge, non è al momento rilevante per la mancanza di risorse aggiuntive e perché l'accordo per la corresponsione del trattamento accessorio al momento non è ancora stato sottoscritto, benché la sua sottoscrizione è stata autorizzata dal Consiglio di Amministrazione, previo parere positivo del Collegio dei Revisori dei Conti.

Detto accordo, alla luce di quanto sopra esposto, prevede che:

1. *Le risorse vengono ripartite tra i dipendenti in base alla valutazione complessiva in centesimi (di cui alla parte III della scheda) attribuita secondo la procedura prevista dal Sistema di misurazione e valutazione della performance.*

La formula applicata sarà la seguente:

compenso individuale = $\frac{\text{totale risorse}}{\text{totale punti}} \times \text{punteggio individuale}$

2. *E' previsto un importo minimo di corresponsione pro capite pari a 50 € ed uno massimo pari a 1.000 €.*

3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Riguardo all'adeguatezza della metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale si esaminano alcuni punti:

grado di condivisione: si segnala che la RSU, in data 4 aprile 2012, ha dichiarato di non condividere la metodologia adottata invitando ad analisi sul clima organizzativo ed *audit* con i valutatori. Tale indagine è già prevista per il 2012 nell'ambito degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e sarà l'unico strumento idoneo a misurare il grado di condivisione.

legame tra la valutazione e i sistemi premiali: non essendo ancora stato sottoscritto definitivamente il relativo accordo sindacale, non è possibile esprimere un giudizio se non riportare che il Collegio dei Revisori dei Conti, nell'ambito delle competenze previste dall'art. 40 bis del D. Lgs. n. 165 del 2001, ha ritenuto il testo conforme al titolo III del D. Lgs. n. 150 del 2009.

modalità di comunicazione della metodologia di misurazione e valutazione della performance: le modalità appaiono adeguate, ma comunque migliorabili: sono stati effettuati incontri con i valutatori finalizzati a rendere omogenei e condivisi i criteri, e tutte le informazioni sono state rese disponibili contemporaneamente a valutati e valutatori, in particolare attraverso la pubblicazione di un protocollo di valutazione, cui i valutatori si devono attenere, già nel mese di gennaio 2011. Si auspicano ulteriori incontri illustrativi con i valutati come già avvenuto nel 2010.

3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede i seguenti fasi e soggetti:

FASI	ATTIVITÀ	SOGGETTI	SUPPORTO	SCADENZA
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Condivisione del sistema	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Modifiche	Direttore Generale	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 gennaio anno in corso
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Applicazione	Direttore Generale, dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	-
PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	Adozione	Rettore, Senato Accademico	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	Definita dal Ministero competente
LINEE GENERALI DEL	Predisposizione	Rettore	Servizio	31 dicembre

BILANCIO DI PREVISIONE	e		Statistico, programmazione e valutazione	anno precedente
<i>LINEE GENERALI DEL PROGRAMMA ANNUALE DI ATTIVITÀ DELL'ATENEO</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 dicembre anno precedente
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Individuazione obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 dicembre anno precedente
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Supporto alla costruzione degli indicatori e dei target	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 dicembre anno precedente
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Predisposizione	Direttore Generale	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 gennaio anno in corso
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Pubblicazione		Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	30 giugno anno in corso
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Predisposizione	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 luglio anno in corso
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico,	31 luglio anno in corso

			programmazione e valutazione	
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 luglio anno in corso
<i>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</i>	Predisposizione	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	28 febbraio anno successivo
<i>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</i>	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	30 aprile anno successivo
<i>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	prima seduta utile
<i>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</i>	Pubblicazione		Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	30 giugno anno successivo

L'*iter* e la tempistica del processo risultano rispettati.
Si auspica un miglioramento nel grado di condivisione nelle singole fasi.

4 Infrastruttura di supporto

E' completamente mancante qualsiasi struttura informatica di supporto al sistema e alla rilevazione dei dati relativi agli indicatori. Tale criticità è molto seria e rende l'attività di supporto alla misurazione molto gravosa sia per gli uffici che se ne occupano sia per i dirigenti responsabili del dato. Il sistema di compilazione delle schede di valutazione del personale tecnico amministrativo *online*, predisposto dall'ufficio sulla piattaforma *moodle* ha invece, nel complesso, fornito risultati positivi.

5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Il *Sistema di misurazione e 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. E' necessario

proseguire le campagne di comunicazione in atto al fine di giungere ad una cultura organizzativa comune e condivisa improntata al risultato.

Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni

1 Integrazione con il ciclo di bilancio

In attesa di modalità di raccordo maggiormente strutturate e in previsione del passaggio ad un sistema di contabilità economico patrimoniale previsto per l'1.1.2013, lo stesso è garantito attraverso la coerenza tra il *Piano della performance* e le *Linee generali del bilancio di previsione di attività dell'Ateneo* di cui all'art. 22, comma 2, dello Statuto, verificata dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione.

2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

Al momento presso l'Ateneo non risulta presente né un controllo strategico né uno di gestione. Si auspica che nell'ambito della riforma della *governance* in atto si provveda a definire una struttura competente a detta attività congiuntamente con la gestione del ciclo della *performance*.

Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Il Nucleo ha esaminato i dati forniti dal Servizio Sviluppo Personale Tecnico Amministrativo, che svolge di fatto le funzioni di Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della *performance* e detiene la documentazione. Dei dati forniti rimangono unici responsabili i singoli dirigenti.

Proposte di miglioramento del sistema di valutazione

Ravvisato il mancato collegamento col bilancio, si ritiene che il collegamento potrà essere meglio definito con il passaggio alla contabilità economico patrimoniale a partire dall'1.1.2013, al fine di prevedere anche una correlazione specifica tra risorse e obiettivi. Per quanto attiene le pari opportunità, nel 2012 non sono stati esplicitati particolari indicatori ad esse collegati. A partire dal 2012, nell'ambito dell'individuazione degli indicatori descrittivi degli obiettivi assegnati all'amministrazione, l'Ateneo, con il coinvolgimento dei soggetti preposti, si impegna a determinarne alcuni che esplicitino l'impegno nel perseguimento delle pari opportunità.

Per quanto attiene il sistema di *cascading* degli obiettivi, il *Piano della performance* nel 2011 non ha previsto obiettivi per le strutture didattico scientifiche e di servizio. E' risultata, altresì, carente la correlazione tra gli obiettivi previsti nell'ambito della *performance* organizzativa e quelli previsti per la valutazione del personale tecnico amministrativo. Si ritiene che il Sistema potrà essere migliorato soltanto a seguito dell'effettiva implementazione della *governance* prevista dal nuovo Statuto. In via transitoria per il 2012 si sono eliminati gli obiettivi di unità organizzativa previsti per il personale tecnico amministrativo cui non siano conferiti incarichi.

Assume particolare importanza la condivisione della cultura organizzativa sottesa al processo. Il *Sistema di misurazione e 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. E' necessario proseguire le campagne di comunicazione in atto al fine di giungere ad una cultura organizzativa comune e condivisa improntata al risultato.

Per quanto attiene la citata parziale disomogeneità delle valutazioni del personale tecnico amministrativo, ravvisato che la maggior parte dei valutatori ha applicato correttamente il protocollo di valutazione fornito, è evidente che altri hanno effettuato delle valutazioni appiattite verso l'alto. L'Amministrazione sta provvedendo a richiamare per iscritto gli stessi e sono allo studio soluzioni per risolvere in via definitiva la problematica.

Un grave problema è rappresentato dalla mancanza di sistemi informatici. Come detto, è completamente mancante qualsiasi struttura informatica di supporto al sistema e alla rilevazione dei dati relativi agli indicatori. Tale criticità è molto seria e rende l'attività di supporto alla misurazione molto gravosa sia per gli uffici che se ne occupano sia per i dirigenti responsabili del dato. Il sistema di compilazione delle schede di valutazione del personale tecnico amministrativo *online*, predisposto dall'ufficio sulla piattaforma *moodle* ha invece, nel complesso, fornito risultati positivi.

Genova, 28 maggio 2012

Il Presidente dell'OIV
(Prof. Giliberto Capano)

