

“Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo all’anno 2011 e Attestazione degli obblighi in materia di trasparenza (art. 14, comma 4, lett. a) e g), d. lgs. n. 150/2009)”

1 PRESENTAZIONE E INDICE

La necessità di “misurazione” della *Performance* di un’istituzione pubblica quale l’Università del Salento, che ha come compito primario l’istruzione superiore e la ricerca scientifica e tecnologica, è stata considerata, già nel corso degli ultimi anni, di rilevante importanza, in quanto tesa a favorire e a stimolare l’ottimizzazione dell’operato nei confronti degli *stakeholders*, a promuovere l’assunzione di decisioni responsabili e a rendere l’Istituzione stessa “*accountable*”. Le misurazioni costituiscono, da un canto, *output* del processo di pianificazione e programmazione, in quanto consentono di identificare e di qualificare gli obiettivi, in modo da poterne valutare il raggiungimento. Dall’altro, costituiscono oggetto di studio in fase di *reporting*, essendo gli elementi fondamentali sui quali si basa l’analisi per indirizzare le azioni di *Best Practice* ed i processi di miglioramento della qualità.

L’Università del Salento aveva già deciso di intraprendere un percorso orientato alla “autodiagnosi” ed alla “misurazione” della *Performance*, nonché al coinvolgimento dei portatori di interesse attraverso: 1) la redazione del Bilancio Sociale a partire dall’a.a. 2009/2010, presentato in conferenza stampa in data 7 febbraio 2012; 2) l’adesione al modello CAF (*Common Assessment Framework*) secondo il documento elaborato dalla Fondazione CRUI; 3) l’adesione al Progetto *Good Practice* e, in ultimo, ottemperando alle previsioni introdotte dal Decreto 150/2009.

La presente Relazione è redatta ai sensi dell’art.10 del D.Lgs.150/2009 ed è strutturata secondo l’articolazione indicata nella Delibera CIVIT n. 4/2012.

Finalità della stessa è la rappresentazione delle valutazioni del NVA-OIV sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della *Performance* dell’Università del Salento, nel primo anno (sperimentale) di applicazione della normativa innanzi richiamata.

L’articolazione della Relazione è di seguito riportata:

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

2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Contesto e normativa di riferimento

Il D.Lgs.150/2009 ha introdotto rilevanti novità in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di miglioramento continuo della *Performance* e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Con riferimento specifico alle Università, la Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), istituita dallo stesso Decreto, con Delibera n. 9 del 12 marzo 2010 ha disposto:

“- che le Università non sono tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009;

- che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continua ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999;

- che le Università sono comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della Performance organizzativa e individuale.”.

La CIVIT ha condiviso la tesi della CRUI secondo cui le Università già posseggono organismi di valutazione ai quali possono essere rimandati ulteriori compiti previsti dalla normativa menzionata, eventualmente integrati nella loro composizione. La Delibera della CIVIT ha in parte recepito, dunque, i principi fondamentali su cui si fonda l'autonomia delle Università (legge n. 168/1989).

Pertanto, a far data dal 30.04.2010, i Nuclei di Valutazione delle Università sono risultati “assegnatari” anche delle attività previste dall'art.14 del citato D.lgs.150/2009.

Impianto metodologico generale

L'impianto metodologico generale che le PP.AA. e, quindi, anche le Università, pur nella propria particolare autonomia, sono state invitate ad attuare, nel primo anno di applicazione (2011), per

ottemperare agli adempimenti previsti nel citato Decreto, è basato fundamentalmente sulla definizione e adozione:

- a) del “Sistema di misurazione e valutazione della *Performance*”, nel quale le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione (da adottare entro il 30/09/2010 per garantirne l’operatività a far data dal 01.01.2011);
- b) del “Piano della *Performance*”, con cui le amministrazioni pubbliche esplicitano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire (da adottare entro il 31/01/2011);
- c) della “Relazione sulla *Performance*” (da adottare, in base all’art.10 del D.Lgs.150/2009, entro il 30 giugno dell’anno successivo a quello di riferimento; ma tale scadenza, per l’anno di applicazione 2011, è stata anticipata, in un primo momento, dal 30.06.2012 al 31.03.2012 dalla CIVIT, con comunicazione in data 04.01.2012 e successivamente reimpostata al 30.06.2012 con comunicazione pubblicata in data 08.03.2012) in cui le PP.AA. evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della *Performance*;
- d) delle misure in materia di “Trasparenza” (“Programma triennale per la trasparenza e l’integrità 2011-2013”, per il primo periodo di applicazione, da adottare entro il 31/01/2011) e conseguente rendicontazione anche della *Performance*, con l’attivazione di tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini ed agli *stakeholders* di accedere agevolmente alle informazioni relative al funzionamento dell’ente ed ai risultati raggiunti.

Pur considerando l’eterogeneità dei contesti operativi e ferma restando la complessità e la multiforme specificità dei vari settori amministrativi, al fine di fornire indicazioni concrete, parametri e modelli di riferimento univoci per la costruzione dei sistemi di misurazione e valutazione della *Performance*, in termini di efficienza e produttività, la CIVIT ha emanato le seguenti Delibere:

- Delibera n.88/2010 del 24.06.2010 “Linee guida per la definizione degli standard di qualità (articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n.198)” ;
- Delibera n.89/2010 del 29.07.2010 “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della *Performance* (articoli 13, comma 6, lett.d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150);
- Delibera n.104/2010 del 02.09.2010 “Definizione dei Sistemi di Misurazione e Valutazione della *Performance*” ;
- Delibera n.112/2010 del 28/10/2010 “Struttura e modalità di redazione del Piano della *Performance* (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150”;
- Delibera n.114 del 10.11.2010 “Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *Performance* (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)” .

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell’Università del Salento – Linee Guida per la misurazione e la valutazione della Performance 2011

In sede di prima attuazione del Decreto 150/2009, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* dell’Università del Salento è stato definito e adottato in modo tale da assicurarne l’operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011, nel pieno rispetto delle indicazioni prescritte dalla normativa.

La Direzione Amministrativa, dopo l'avvenuta pubblicazione della Delibera CIVIT n.104/2010, ha provveduto a redigere il documento "Proposta linee guida per la misurazione e valutazione della *Performance*", allo scopo di introdurre un primo sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati delle unità di personale. Si ritiene che, considerata la fase di avvio del sistema, la scelta di un numero non esaustivo di indicatori e di parametri di misurazione sia realistica e accettabile. In seguito, anche sulla base degli esiti di successive concrete applicazioni, si auspica l'adeguamento graduale ma progressivo del sistema.

Nel documento innanzi menzionato è stato introdotto il processo di attribuzione degli obiettivi, che delinea un processo direzionale a cascata per l'intera struttura organizzativa di Ateneo (top-down). Gli obiettivi vengono quindi prioritariamente assegnati al D.A. dal Consiglio di Amm.ne, come previsto dal R.A.F.C. (Regolamento Amministrazione, Finanza e contabilità), poi ai Dirigenti e per finire ai livelli sottostanti, in modo tale che tutte le attività siano orientate al conseguimento degli obiettivi generali di Ateneo.

Nel citato documento (paragrafo 4) è stato previsto, in via sperimentale, che la "Valutazione della *Performance* individuale" consideri in modo pesato i seguenti elementi:

- realizzazione della *Performance* di struttura, in misura pari al 20%;
- gradimento espresso attraverso appositi questionari di *Customer satisfaction* che saranno compilati in forma anonima dai fruitori dei servizi erogati dal soggetto/struttura, in misura pari al 20%;
- prestazione individuale connessa al raggiungimento degli obiettivi assegnati e valutata attraverso dati e parametri oggettivi nella misura del restante 60%.

La finalità di tale impostazione è stata quella di avviare un circolo virtuoso, per cui "il capoufficio/capoarea avrà come interesse primario quello di realizzare gli obiettivi della propria struttura e quindi avrà interesse a motivare e a condividere con i propri collaboratori le attività della propria struttura. L'effetto atteso, ovvero auspicato, dovrebbe essere pertanto quello di avviare un processo condiviso da tutto il personale piuttosto che un processo imposto in modalità verticistica".

Il documento innanzi descritto è stato sottoposto all'esame del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo (che nelle Università, come innanzi ricordato, assolve alle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione della *Performance* – OIV) nella seduta del 20 settembre 2010.

Il Nucleo-OIV, nel condividere "il principio di etica della responsabilità che anima il documento e che guarda alle conseguenze delle scelte di ciascun soggetto in ordine agli esiti sul funzionamento della struttura" e nel ritenere "il documento globalmente rispondente alle richieste della Circolare 104", ha formulato alcune osservazioni, in considerazione del processo in itinere e della necessità di apportare alcuni adeguamenti, riservandosi un'ulteriore attenta lettura, orientata a fare proprio il documento stesso.

Con nota prot. n. 32812 del 28 settembre 2010 è pervenuta al Nucleo di Valutazione una nuova proposta di "*Linee guida per la misurazione e valutazione della Performance*" predisposta dalla Direzione Amministrativa e aggiornata sulla base delle osservazioni che il Nucleo medesimo ha avanzato nella riunione del 20 settembre 2010.

In data 29 settembre 2010, il Nucleo ha esaminato nuovamente ed approvato il documento nella nuova versione.

A seguito dell'emanazione della Delibera n.114 del 10.11.2010, l'Amministrazione ha adeguato ulteriormente il documento "*Linee Guida per la Misurazione e Valutazione della Performance*" alle indicazioni applicative della CIVIT e, pertanto, le "*Linee Guida*" sono state sottoposte nuovamente all'esame ed all'approvazione del Nucleo di Valutazione in data 13.12.2010.

L'Università del Salento, a seguito dell'approvazione da parte del Nucleo di Valutazione - OIV, con D.R. n.1856 in data 28/12/2010 ha emanato le "*Linee guida per la misurazione e la valutazione della Performance*", con decorrenza attuativa, da parte di tutte le strutture, a far data dal 1° gennaio

2011, prevedendo, altresì, che il sistema di misurazione sarebbe stato reso operativo mediante specifico software di supporto al processo.

Delle predette “Linee Guida” è stata data comunicazione alle OO.SS. nella seduta di contrattazione integrativa del 20.12.2010 ed ai Consiglieri del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22.12.2010; con nota prot. n. 44773 in data 29.12.2010, a firma del Direttore Amministrativo, le stesse “Linee Guida”, unitamente al provvedimento di emanazione, sono state trasmesse, ai Responsabili dei Centri di Spesa, ai Responsabili dei Centri di Responsabilità, ai Capi Area ed ai Capi Ufficio dell’Amministrazione; già a far data dal 2011 le “Linee Guida” sono state pubblicate nell’apposita sezione del sito dell’Ateneo.

Sotto il profilo delle modalità di applicazione delle stesse per la valutazione delle *Performance* individuali, si osserva che l’Amministrazione, in considerazione:

1. delle difficoltà derivanti da esigenze di “adattamento” operativo e dalle fasi di superamento e “riconversione” delle precedenti procedure nel primo anno di introduzione del nuovo modello;
2. della necessità di mettere a punto il sistema, consolidandolo a partire dal 2012,

ha ritenuto di non dover ricorrere alla *Customer satisfaction* per la valutazione delle *Performance* individuali (20%) e di basare la valutazione soltanto sulle:

- a. *Performance* individuale
- b. *Performance* di struttura.

Il Piano della Performance 2011-2013 dell’Università del Salento

Nelle “Linee Guida” è stata, altresì, prevista l’adozione del “Piano della *Performance* 2011-2013” entro il 31 gennaio 2011.

L’Amministrazione, pertanto, ha adottato le necessarie iniziative finalizzate alla predisposizione ed all’adozione del predetto Piano.

Con note prot. 37813 dell’08.11.2010 e prot. 498 del 13.01.2011, è stato, rispettivamente, costituito ed integrato un gruppo di lavoro per la predisposizione del Piano.

Con nota prot. n. 552 in data 13.01.2011 sono stati coinvolti i Responsabili delle strutture amministrative dell’Amm.ne Centrale per la definizione degli obiettivi operativi da declinare all’interno degli obiettivi strategici.

In ossequio alle prescrizioni dell’art.10, comma1, lett.a) del D.Lgs.150/2009 e tenuto conto di quanto previsto, in particolare, nella Delibera CIVIT n.112/2010 in data 28.10.2010 “Struttura e modalità di redazione del Piano della *Performance* (articolo 10, comma 1, lett.a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150”, il Gruppo di lavoro preposto, a seguito dell’acquisizione e della elaborazione dei complessi dati raccolti attraverso la consultazione ed il coinvolgimento di tutte le strutture dell’Amministrazione, ha trasmesso, con nota del 28.01.2011, il “Piano della *Performance* 2011-2013”, adottato dall’Ateneo con D.R. n.72 in data 31.01.2011.

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *Performance*. E’ un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*. Il Piano è stato redatto con lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *Performance* ed è volto a facilitare l’ottenimento di vantaggi organizzativi e gestionali per l’Amministrazione, finalizzandoli al miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati nei confronti degli *stakeholders*.

Coinvolgimento preliminare degli *stakeholders* interni: con la richiamata nota prot. n. 552 in data 13.01.2011 sono stati coinvolti i Responsabili delle strutture amministrative dell’Amm.ne Centrale per la definizione degli obiettivi operativi da declinare all’interno degli obiettivi strategici.

Diffusione e pubblicità successiva: con nota prot. n.6406 del 23.02.2011, a firma del Direttore Amministrativo, il “Piano della *Performance* 2011-2013” è stato trasmesso ai Dirigenti delle Ripartizioni, al Coordinatore Generale dell’Area Tecnica, al Coordinatore Generale dell’Area Informatica, ai Direttori dei Centri di Spesa, ai Presidi di facoltà, ai Capi Area, ai Capi Ufficio e per conoscenza al Magnifico Rettore; inoltre, con la stessa nota, è stato altresì comunicato che il predetto Piano è stato pubblicato nell’apposita sezione del sito dell’Ateneo.

2.1 Performance organizzativa

Con riferimento alla *Performance* organizzativa, la misurazione e valutazione della stessa è strettamente correlata all’attuazione delle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni degli *stakeholders* e, quindi, all’attuazione dei piani e dei programmi finalizzati a tali bisogni nel rispetto della *mission* dell’Istituzione.

Il Piano della *Performance* è stato strutturato in base all’analisi strategica S.W.O.T. (analisi del contesto interno: Strength = punti di forza, Weakness = punti di debolezza; analisi del contesto esterno: Opportunity = opportunità, Threat = minacce) ed utilizzando l’ “Albero della *Performance*”, mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, indicatori, target, responsabili degli obiettivi, programma di azioni e risorse).

Oltre alla definizione del “mandato istituzionale” e della “missione” dell’Università del Salento, nel Piano sono stati individuati gli *stakeholders* esterni ed interni, le Aree strategiche (Supporto alla didattica ed alla ricerca, Risorse umane e sviluppo organizzativo, Infrastrutture, Servizi Informatici) ed i relativi *outcomes*, gli obiettivi strategici (Miglioramento della qualità dei servizi agli studenti, Miglioramento della produttività del personale tecnico e amministrativo, Trasparenza dell’azione amministrativa, Revisione regolamenti, Attuazione Riforma Gelmini, Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell’Ateneo, Informatizzazione dei Servizi) che si declinano nei relativi obiettivi operativi.

L’ “Albero della *Performance*” evidenzia nel Piano proprio la connessione tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, sia con riferimento alle strutture dell’Amministrazione Centrale che con riferimento alle strutture periferiche (Facoltà e Dipartimenti, prima della rimodulazione organizzativa derivante dall’applicazione della L.240/10).

Individuati, pertanto, nei sopra citati documenti, i soggetti, le metodologie ed il ciclo della *Performance*, per la gestione operativa del processo l’Amministrazione ha deciso di utilizzare, in via sperimentale, un sistema informativo predisposto dalla ditta *Cezanne Software SPA* di Bari (D.D. n. 371 in data 03.12.2010) e presentato attraverso l’organizzazione di alcuni incontri dedicati al personale dirigenziale e responsabile delle unità organizzative dell’Amministrazione Centrale e delle strutture periferiche:

Seminario informativo su "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" – Lecce 16.06.2011

Seminario informativo su "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" – Fase applicativa - Lecce 29.06.2011

Con circolare prot. n.24734 del 15 luglio 2011, la Direzione Amministrativa (ora Direzione Generale) ha fornito alcune istruzioni operative, al fine di affrontare la fase relativa al processo di assegnazione degli obiettivi, ha indicato il periodo dal 20 al 29 luglio 2011 per l’inserimento degli obiettivi medesimi per le unità di personale ed ha fornito il riferimento dell’Ufficio Organizzazione e Qualità per eventuali richieste di chiarimento.

Con successiva nota prot. 26838 del 02.08.2011, la Direzione Amministrativa, facendo seguito alla precedente circolare ed in considerazione delle richieste di proroga e di chiarimenti operativi pervenuti alla stessa in merito al sistema informativo, ha prorogato la scadenza già indicata per il processo di assegnazione degli obiettivi al 15.09.2011. Inoltre, la Direzione Amministrativa ha attivato dal mese di settembre 2011, un servizio di assistenza continua da parte del gruppo di lavoro, appositamente costituito dalla Direzione medesima, tramite l'indirizzo di posta elettronica: *Performance@unisalento.it*.

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target, le “Linee Guida” 2011 preliminarmente evidenziano che “gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio di bilancio dagli organi di indirizzo politico-amministrativo in coerenza con gli obiettivi di bilancio”.

Nel Piano della *Performance* sono chiaramente identificati, sia gli obiettivi strategici pluriennali, sia gli obiettivi operativi di programmazione annuale, coerenti con i primi ma, allo stesso tempo, distinti dagli stessi.

Al fine di garantire la “misurabilità” degli obiettivi è stato necessario, poi, prevedere l'individuazione di indicatori di misurazione e dei rispettivi target. Gli indicatori, quali strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione delle informazioni relative ad un processo o ad un'attività, sono stati previsti in modo tale da rendere evidente e comprensibile il valore creato dalle attività e/o dai processi programmati; i target, quali valori associati agli indicatori nel periodo considerato, sono stati individuati con analoga chiarezza e nell'ottica del principio del miglioramento continuo. Per gli obiettivi assegnati è stato previsto un peso indicativo dell'importanza relativa dell'obiettivo per l'unità organizzativa (il totale dei pesi ammonta a 100).

Relativamente alla valutazione circa l'applicazione dei criteri minimi di definizione del Sistema di misurazione e valutazione, come enunciati nella delibera n. 89/2010, il NVA-OIV, anche in considerazione della complessità e dell'impatto derivanti dalla prima attuazione delle disposizioni introdotte dalla CIVIT, ritiene che sia riscontrabile una sostanziale rispondenza (*compliance*) delle modalità adottate dall'Amministrazione, per la definizione degli obiettivi, ai criteri indicati nella predetta delibera, sotto i seguenti profili:

- chiarezza descrittiva;
- presenza di rilevanti indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto sugli stakeholders esterni (p.e. aumento significativo n° di studenti immatricolati e iscritti, riduzione n° studenti fuori corso, riduzione tasso di abbandono, aumento n° contatti imprese-studenti) e sugli stakeholders interni (p.e. ottimizzazione dei procedimenti amministrativi mediante la reingegnerizzazione dei processi interni, accrescimento delle competenze del personale, innalzamento dello standard di abitabilità degli edifici dell'Università, maggiore razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi, informatizzazione dei servizi ad uso del personale e dei servizi a supporto delle strutture didattiche, ecc.);
- coerente specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e target.

La caratterizzazione di indicatori e target secondo le schede anagrafiche ed i test di qualità e fattibilità proposti dalla CIVIT, contenuti nel Piano della *Performance*, sono stati definiti seguendo la metodologia proposta nella Delibera CIVIT n.89. In particolare, la fattibilità di ciascun indicatore è stata verificata a monte dai Dirigenti che sono parte attiva del processo di valutazione e misurazione della *Performance* e, nella fase di definizione e negoziazione del “Catalogo degli Obiettivi” delle Rispettive Ripartizioni, hanno analizzato e contestualizzato i singoli indicatori

esplicitando per ciascuno di essi il nome, la descrizione, l'obiettivo di riferimento, la data di approvazione, il tipo di calcolo, la fonte del dato, il target, il responsabile dell'indicatore e le azioni da intraprendere. Le suddette informazioni, riferite a ciascun indicatore, sono **sintetizzate** nelle singole schede allegate al Piano della *Performance*.

Quanto alla rilevazione effettiva della *Performance* secondo la frequenza e le modalità degli schemi di caratterizzazione degli indicatori, il Nucleo osserva l'assenza di dati.

Con riferimento al livello di coerenza degli obiettivi dell'Amministrazione, formulati nel Piano della *Performance*, con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del D.Lgs.150/2009, il NVA-OIV esprime una valutazione positiva rispetto ai seguenti requisiti:

- pertinenza degli obiettivi rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione;
- specificità e misurabilità degli stessi in termini concreti e chiari;
- idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibilità ad un arco temporale determinato (2011-2013).

In relazione a:

- la commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- la confrontabilità con le tendenze della "produttività" dell'amministrazione;
- la correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;

il Nucleo osserva che la commisurazione degli obiettivi dell'Amministrazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe, è stata verificata attraverso l'integrazione dei modelli di analisi adottati nell'ambito del "Progetto *Good Practice*" del Politecnico di Milano e nell'ambito del modello CAF. In particolare, l'Università del Salento nell'anno 2011 ha aderito al "Progetto *Good Practice Performance*" promosso dal Politecnico di Milano, finalizzato ad individuare le *Best Practice* degli Atenei partecipanti attraverso attività strutturate di *benchmarking*, rispondendo in tal modo all'esigenza di fornire all'Organizzazione un valido ausilio nelle scelte strategiche che essa dovrà adottare.

L'Università del Salento ha posto particolare attenzione alla sostenibilità finanziaria degli obiettivi assegnati per l'anno 2011:

- seguendo un processo parallelo di stesura dei documenti di programmazione e di approvazione da parte degli organi competenti (Consiglio di Amministrazione e Nucleo di Valutazione);
- creando un raccordo tra il bilancio di previsione, il Documento di programmazione annuale (DAP) e l'assegnazione degli obiettivi.

Con la nota prot. n. 552 in data 13.01.2011 sono stati coinvolti i Responsabili delle strutture amministrative dell'Amm.ne Centrale per la definizione degli obiettivi operativi da declinare all'interno degli obiettivi strategici;

Il NVA – OIV rileva, inoltre, che: per la definizione degli obiettivi sono stati coinvolti i responsabili di struttura garantendo con ciò il principio di "partecipazione" sancito dalla CIVIT nella delibera 112 del 28.10.2010 "struttura e modalità di redazione del Piano della *Performance*".

A cascata è stato coinvolto tutto il personale delle rispettive strutture: ogni Responsabile ha come interesse primario quello di realizzare gli obiettivi della propria struttura e quindi ha interesse a motivare i propri collaboratori e condividere con essi tutte le attività della struttura al fine di raggiungere i risultati attesi. Allo stesso modo le unità di personale, essendo parte integrante ed attiva del processo, si sentono valorizzate e responsabilizzate e quindi motivate a svolgere una buona prestazione.

Il coinvolgimento degli *stakeholders* esterni nella fase di definizione degli obiettivi non è documentato.

Il nucleo prende atto che con opportune analisi preventive si intende effettuata dall'Amministrazione la verifica della congruità degli obiettivi da conseguire senza aggravio per le proprie finanze.

Quanto alla coerenza degli obiettivi di trasparenza indicati nel Piano con quelli indicati nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, si evidenzia che, poiché il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità è stato adottato con D.R. n.1513 in data 16 dicembre 2011, tale coerenza trova riscontro nell'anno 2012.

2.1.2 Misurazione e valutazione della Performance organizzativa

Con riferimento alla misurazione e valutazione della *Performance* organizzativa, il NVA-OIV rileva che nelle Linee Guida di cui al D.R. n.1856 in data 28.12.2010, è previsto che:

“l'Ateneo intende fare evolvere la valutazione, secondo una logica di miglioramento continuo ...e... che debba essere:

- sviluppata per rispondere alle richieste e alle esigenze degli utenti;
- trasparente nelle regole e nei criteri utilizzati;
- percepita come equa nella definizione e formulazione dei giudizi;
- formalizzata attraverso l'uso di strumenti che conducano a risultati omogenei e quindi confrontabili;
- rigorosa nella scelta dei metodi.”.

Inoltre, dopo aver definito la misurazione della performance come “un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile”, si evidenzia che gli elementi costitutivi del sistema sono rappresentati da:

1. Indicatori;
2. Target;
3. Infrastruttura di supporto.

Le finalità del sistema di misurazione e valutazione della *Performance* organizzativa, dichiarate nelle “Linee Guida”, sono quelle di rendere l'organizzazione in grado di informare e guidare i processi decisionali, gestire efficacemente le risorse al fine di raggiungere le finalità dell'Istituzione e soddisfare le esigenze degli *stakeholders*, rafforzare l'*accountability* e la responsabilità dei vari livelli gerarchici, diffondere e consolidare il principio del miglioramento continuo, prevedere forme di riconoscimento e sistemi premianti trasparenti ed equi.

A fronte della declinazione dei ruoli, delle responsabilità, delle attività svolte e delle attività da svolgere, riportata nella sezione II delle “Linee Guida” (la cui parte iniziale offre una descrizione teorica degli elementi costitutivi del sistema - Indicatori, Target, Infrastruttura di supporto), il NVA-OIV, pur rilevando l'assenza di indicatori di *Performance* per monitorare e valutare i

comportamenti organizzativi complessivi, ritiene che tali indicatori siano stati adeguatamente inseriti nelle “Linee Guida” 2012, colmando la precedente carenza.

In relazione alla prospettata programmazione *quadrimestrale* del monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi, il NVA-OIV rileva che:

- l'Amministrazione, per esigenze organizzative, ha dovuto prorogare la scadenza già indicata nello scorso anno per il processo formale di assegnazione e di inserimento degli obiettivi dal 29 luglio 2011 al 15 settembre 2011 e, pertanto, non è stato possibile, per motivi oggettivi, procedere con la cadenza programmata;
- anche per i motivi innanzi descritti, la sezione della reportistica del Sistema di supporto Cezanne è stata oggetto di progressiva implementazione soprattutto nell'ultimo scorcio d'anno e, quindi, non ha consentito l'ottenimento di reportistica in periodi antecedenti;

Per le motivazioni sopra riportate, le attività di monitoraggio della *Performance* organizzativa complessiva, hanno subito un ritardo con riferimento alla parte di competenza dell'Amministrazione.

Pertanto, il NVA-OIV ritiene che, per l'anno 2011, in fase di prima applicazione del nuovo sistema, l'attività di monitoraggio possa essere ricondotta ad una complessiva attività di ricognizione consuntiva, a chiusura del periodo considerato. Tale “piattaforma” di verifica potrebbe costituire la base informativa fondamentale per l'applicazione degli istituti contrattuali premianti. Il NVA-OIV ritiene, comunque, che occorra ripensare la frequenza quadrimestrale del monitoraggio. Tale frequenza sembra possa essere adottata efficacemente soltanto in presenza di un sistema ormai consolidato e di una funzione di reportistica (con l'ottenimento di calcoli, statistiche, medie e andamenti relativi al singolo, alle strutture ed all'Ateneo nel suo insieme) pienamente garantita dal sistema di supporto.

In attesa che il sistema raggiunga una situazione di regime, sembra opportuno valutare l'adozione di una frequenza “semestrale” per l'attività di monitoraggio. Si ritiene utile, inoltre, procedere a colloqui intermedi di verifica tra ciascun Responsabile di struttura ed i propri collaboratori, con la cadenza ritenuta più opportuna, al fine di rimodulare eventuali azioni o comportamenti non efficaci. Il NVA – OIV evidenzia, infine, che l'attività di reportistica sul sistema della *Performance* 2011, svolta dal Servizio Misurazione Performance dell'Area Valutazione Strategica e condotta attraverso autonome attività di rilevazione dei dati e di successive elaborazioni degli stessi, è stata formalmente trasmessa agli organi di governo, sia quale attestazione dell'avvenuto svolgimento degli obiettivi istituzionalmente assegnati al Servizio, sia allo scopo di fornire utili contributi conoscitivi per i processi decisionali dell'Amministrazione.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa

Il NVA-OIV, con riferimento alla metodologia indicata nelle “Linee Guida” per la misurazione e valutazione della *Performance* organizzativa, rileva che la stessa sia dotata di un accettabile grado di chiarezza sia per la definizione delle finalità che per l'adozione del criterio di assegnazione “a cascata” degli obiettivi per i diversi livelli organizzativi.

Sotto il profilo della condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della *Performance* organizzativa, come già esplicitato nel paragrafo “Piano della *Performance* 2011-2013”, l'Amministrazione ha scelto di coinvolgere, con nota prot. n. 552 in data 13.01.2011, i Responsabili delle strutture amministrative dell'Amm.ne Centrale e, tramite questi, il personale delle rispettive strutture, per la definizione degli obiettivi operativi da declinare all'interno degli obiettivi strategici per il Piano *Performance*.

L'Università del Salento, nell'anno 2011, ha applicato, in via sperimentale, il modello CAF-Università promosso dalla Fondazione CRUI quale strumento di autovalutazione per l'individuazione dei punti di forza e di debolezza (analizzati nel Rapporto di Autovalutazione) al fine di adottare eventuali interventi correttivi e definire le priorità strategiche e gli obiettivi nel Piano delle *Performance*.

Per la rilevazione dei Fattori Abilitanti è stato adottato l'approccio diffuso completo, ritenuto maggiormente efficace poiché prevede il coinvolgimento diretto, nella fase di valutazione, dei membri dell'organizzazione a tutti i livelli ed i cui risultati possono essere facilmente aggregati ai vari livelli del personale e delle singole unità dell'organizzazione, consentendo così anche interventi di miglioramento settoriali.

In particolare è stato elaborato e somministrato on-line il questionario rivolto a tutto il personale dell'Ateneo, mediante gli strumenti presenti sul portale di Ateneo; i dati raccolti sono stati elaborati e aggregati a livello di singoli sottocriteri del modello CAF in modo da poter confrontare i risultati del questionario con quelli delle interviste rivolte ai Dirigenti delle Ripartizioni e ai Responsabili di Strutture Complesse.

Il NVA – OIV, a tal proposito, dal punto di vista metodologico, suggerisce all'Amministrazione di avviare azioni ed iniziative, formative ed informative, maggiormente condivise con gli *stakeholders*.

Per quanto riguarda la rappresentazione grafica della correlazione tra obiettivi, indicatori e target, la stessa trova riscontro nelle “schede dei piani operativi” che fanno parte integrante del Piano della *Performance*. Tale correlazione è stata riportata nelle “mappe” di assegnazione degli obiettivi (Pesi assegnati e Indicatori e Target assegnati) presenti nel sistema *Cezanne*, mentre non sono stati riportati nel software i “Programmi d'Azioni”, presenti in ciascuna scheda dei piani operativi e che descrivono il dettaglio, i tempi ed i pesi percentuali delle singole azioni correlate a ciascun obiettivo operativo.

Il NVA-OIV ritiene molto importanti - per una visione d'insieme e per l'utilizzo concreto che consentono ai fini operativi - le schematizzazioni, all'interno del Piano della *Performance* 2011, contenute: a) nell' “Albero della *Performance*”; b) nelle schede che sintetizzano gli obiettivi strategici ed operativi assegnati ai Dirigenti ed ai Responsabili dei Centri di Responsabilità dell'Amm.ne centrale e, di seguito, a tutti i dipendenti; c) nelle schede che contengono gli obiettivi strategici ed operativi delle Facoltà e dei Dipartimenti.

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Il NVA – OIV, nel condividere il concetto di “*Performance*” o “prestazione” individuale introdotto nelle “Linee Guida” 2011 (inteso come l'insieme delle modalità comportamentali con cui un individuo, sulla base delle proprie competenze, capacità, esperienze finalizzate, raggiunge determinati risultati e obiettivi predefiniti) evidenzia, preliminarmente, che nelle predette “Linee Guida” la misurazione e la valutazione della *Performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata a:

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

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla *Performance* individuale del personale sono collegate a:

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

Tenuto conto delle connotazioni innanzi riportate, il collegamento tra gli obiettivi individuali e quelli organizzativi appare non solo evidente ma coerente e risulta finalizzato al miglioramento non soltanto delle prestazioni individuali ma anche della struttura di appartenenza.

A tal proposito, si ricorda, infatti, come già sottolineato nel paragrafo 2.1 “*Performance* organizzativa” che l’ “Albero della *Performance*” evidenzia nel Piano proprio la connessione tra obiettivi di Ateneo (Aree strategiche), obiettivi strategici (struttura) e obiettivi operativi (assegnati al Responsabile nell’ambito della struttura medesima e, da questi, ai singoli collaboratori).

Il sistema “top – down”, partendo, quindi, dalla programmazione triennale degli obiettivi, ha previsto che gli obiettivi (di Ateneo) fossero assegnati al Direttore Amministrativo (a seguito della L.240/2010: Direttore Generale), da questi ai Dirigenti (obiettivi strategici); dai Dirigenti ai Capi Area, ai Responsabili di Struttura, ai Capi Ufficio (obiettivi operativi) e via via ai singoli dipendenti.

Il NVA-OIV ritiene valida e condivisibile la modalità di assegnazione degli obiettivi basata su una procedura:

- 1) concordata tra “valutatore” e “valutato” all’inizio del periodo di valutazione, cui ha fatto seguito la trasmissione della conferma formale di avvenuta assegnazione degli obiettivi negoziati;
- 2) impostata su indicatori di verifica concordati all’ inizio del periodo di valutazione e sull’individuazione, sempre concordata, di “pesi” attribuiti agli obiettivi operativi, in relazione all’importanza dei risultati da conseguire (gli obiettivi con indicatori e pesi sono stati poi inseriti nel sistema *Cezanne*);
- 3) applicata attraverso l’utilizzo delle “schede di valutazione” (riprodotte all’interno del sistema di supporto *Cezanne*) che hanno ad oggetto sia la valutazione delle prestazioni individuali (e, attraverso queste, del contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura) che i comportamenti organizzativi (per esempio, la capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, la partecipazione alle effettive esigenze di flessibilità, la capacità di proporre iniziative personali per adottare soluzioni migliorative, la capacità di rapportarsi con i superiori e con i colleghi, ecc.).

Il NVA – OIV osserva che, nell’ambito dell’attività di monitoraggio del ciclo della *Performance*, da alcune rilevazioni effettuate dal Servizio Misurazione *Performance* e contenute nella reportistica inviata dall’Area Valutazione Strategica con nota prot. n. 5233 alla Direzione Amministrativa in data 09.02.2012 risulta che non tutte le strutture abbiano proceduto all’assegnazione di obiettivi. Si raccomanda a tal proposito, all’Amministrazione, una ricognizione delle situazioni che presentano tale carenza per il 2011 e l’adozione delle iniziative ritenute più opportune al fine di procedere alla valutazione dei risultati conseguiti dalle stesse rispetto agli obiettivi d’Ateneo.

Il NVA – OIV raccomanda, infine, ai competenti Uffici della Direzione Amministrativa che sovrintendono alla gestione generale del software, nell’ottica del miglioramento continuo del processo ed al fine di ottimizzare i risultati per il 2012, di porre in essere specifiche azioni di verifica infrannuali in merito agli adempimenti prescritti per l’inserimento dei dati da parte delle strutture.

In questa fase transitoria e di sperimentazione del Sistema, si segnala che con la nota prot. n.9148 del 13.03.2012 è stato richiesto ai Dirigenti di delineare i risultati ottenuti dalle rispettive strutture, evidenziando, in particolare, gli output realizzati e i risultati finali conseguiti in coerenza con quanto

indicato nel Piano della *Performance* 2011-2013 e nel Sistema Informativo per la *Performance* Cezanne. I Dirigenti, pertanto, hanno sintetizzato tutte le valutazioni effettuate sul Sistema Informativo nelle predette Griglie, le quali sono state utilizzate anche ai fini della redazione della Relazione Consuntiva 2011 del Direttore Amministrativo (ora Generale).

Nello specifico in ciascuna tabella sono stati riportati:

1. gli obiettivi operativi assegnati;
2. le unità di personale coinvolte;
3. il grado di raggiungimento dell'obiettivo con riferimento al target programmato e all'effettivo risultato raggiunto (*outcome*);
4. le principali criticità e/o gli eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati (evidenziando in tal caso le cause del mancato raggiungimento dell'obiettivo medesimo).

2.2.2 Misurazione e valutazione della Performance individuale

Il NVA – OIV, con riferimento alle modalità di svolgimento del monitoraggio in corso d'anno, rinvia alle considerazioni già espresse nel paragrafo 2.1.2.

Per quanto riguarda la raccolta dei dati ai fini della misurazione e valutazione della *Performance* individuale, la stessa è stata avviata dall'Amministrazione con la nota prot. n. 41516 in data 19.12.2011, con la quale il Direttore Amministrativo ha chiesto ai Dirigenti, ai Coordinatori di Area e/o Struttura, ai Capi Area, ai Capi Ufficio, ai Capi Servizio, ai Segretari Amministrativi ed ai Manager Didattici di procedere con la valutazione annuale (2011) dei propri collaboratori, mediante l'inserimento dei dati da effettuare nelle apposite sezioni del Sistema Informativo Cezanne entro il 17 febbraio u.s.. Con la stessa nota, la Direzione Amministrativa ha fornito alcune istruzioni operative per effettuare l'immissione dei dati nel Sistema, anche al fine di verificare la corretta funzionalità dell'elaborazione informatica delle "Schede di indennità per la produttività e il miglioramento dei servizi e posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità".

Nella stessa nota, è stato evidenziato, infine, che "la predetta valutazione sarà un utile strumento di supporto e indirizzo nell'elaborazione delle 'Schede di indennità per la produttività ed il miglioramento dei servizi e posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità' che, in considerazione del carattere sperimentale del processo avviato, verranno comunque compilate per l'anno 2011".

A tal proposito, non appare superfluo ricordare che, a seguito dell'emanazione del D.L. 31 maggio 2010, n.78, convertito in Legge n. 122/2010 "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica", sono state introdotte disposizioni urgenti a sostegno dell'economia che, allo stato attuale, impongono sicuramente un differimento del funzionamento a regime del sistema di retribuzione premiale.

In relazione alle informazioni attestanti la conclusione del processo di immissione dei dati relativi alle valutazioni da parte dei valutatori e, comunque, di informazioni attestanti lo stato del procedimento e la disciplina delle fasi non ancora completate, il NVA-OIV prende atto che il Gruppo di progetto per il sistema di misurazione e valutazione *Performance* si sta adoperando, di concerto con la Ditta Cezanne, produttrice del software, per predisporre la reportistica necessaria a rappresentare le valutazioni effettuate, in via sperimentale nell'anno 2011, nonché le differenziazioni dei giudizi per l'anno 2012.

Si precisa altresì che l' articolo 19 - comma 6, del D. Lgs. 150/2009, e' stato modificato dal D.Lgs.141/2011 così come segue: «6. Le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 non si applicano al

personale dipendente, se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a quindici e, ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a cinque. In ogni caso, deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente.».

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance individuale

Il Nucleo, in relazione a:

- le iniziative intraprese dall'Amministrazione per accertare il grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della *Performance* individuale ai diversi livelli organizzativi, a partire dai dirigenti apicali fino al personale non dirigenziale, e tra gli *stakeholder* interni ;
- le iniziative intraprese dall'Amministrazione per individuare i sistemi premiali o comunicare - la permanenza di quelli preesistenti;
- l'adeguatezza delle modalità di comunicazione della metodologia di misurazione e valutazione della *Performance* individuale all'interno dell'Amministrazione;

rileva che la Direzione ha coinvolto le parti interessate al cambiamento con lo scopo di recepire input e suggerimenti utili. A tal fine sono stati organizzati dei tavoli tecnici di confronto per discutere sia degli scopi da realizzare sia delle strategie mirate da adottare. La loro costituzione è orientata ad incoraggiare l'autonomia e lo sviluppo delle competenze del personale.

Per rispondere alle esigenze conoscitive di tutti gli *stakeholder* con cui l'Ateneo interagisce nello svolgimento della propria attività l'organizzazione si avvale dei seguenti strumenti:

- rapporto annuale di ateneo;
- relazione semestrale e annuale del Direttore Amministrativo;
- bilancio Sociale;
- portale di Ateneo;

Tale approccio riflette una filosofia orientata alla sostenibilità e all'attenzione verso tutti gli attori diretti ed indiretti della realtà universitaria.

È stato altresì elaborato e divulgato all'interno dell'Ateneo un opuscolo informativo contenente la descrizione dei nuovi adempimenti in tema di qualità e trasparenza e il relativo stato di attuazione.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Il NVA – OIV evidenzia che il processo di misurazione e valutazione della *Performance* risulta strettamente correlato alla individuazione, da parte degli organi di indirizzo politico-amministrativo (SA-CDA) degli obiettivi strategici per il triennio 2011-2013 ed all'approvazione del Bilancio di previsione e del Documento Annuale di Programmazione (CDA). Da ciò deriva che, nel ciclo della *Performance*, le cui fasi e tempi sono riportati nelle "Linee Guida" e, in dettaglio, nelle schede dei Piani Operativi relativi agli Obiettivi Strategici descritti nel Piano della *Performance*, gli attori coinvolti risultano essere i seguenti:

- Soggetti esterni: un organismo nazionale, la CIVIT ("Commissione per la valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche"), di cui all'art.13 del D.Lgs. 150/2009;
- Soggetti interni:

- il Direttore Amministrativo (ora Direttore Generale, a seguito dell'applicazione delle previsioni della L.240/2010), valutato dal Consiglio di Amministrazione;
- il Personale Dirigente, valutato dal Direttore Amministrativo e dal Consiglio di Amministrazione;
- il Personale non dirigente di categoria EP, valutato dai Dirigenti o dai diretti Responsabili della Struttura di appartenenza;
- i Capi Ufficio, i Capi Servizio, i Manager Didattici, i Segretari Amministrativi dei Dip.ti e i Responsabili di Unità analoghe, valutati, a seconda dei ruoli, dal personale di categoria EP, dai Dirigenti, dal Direttore Amministrativo (su proposta dei Responsabili dei livelli intermedi) e valutatori, a loro volta, di tutte le unità di personale poste sotto il proprio coordinamento;
- il Nucleo di Valutazione d'Ateneo, preposto, tra l'altro, allo svolgimento del ruolo (Organismo Indipendente di Valutazione) e dei compiti assegnati dal D.Lgs. 150/2009;
- l'Area Valutazione Strategica - Servizio Misurazione *Performance*, che svolge funzioni di supporto tecnico-amministrativo all'OIV.

Il NVA – OIV, considerando le fisiologiche criticità che il primo anno di sperimentazione del ciclo della *Performance* ha determinato sia in fase di avvio che nel corso della progressiva implementazione del processo - esprime una valutazione complessivamente positiva dello sforzo compiuto dall'Amministrazione per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, anche attraverso la valorizzazione del principio della valutazione delle prestazioni e l'introduzione del ciclo della *Performance*; evidenzia, tuttavia, l'importanza di un più efficace raccordo operativo tra i soggetti innanzi indicati, nel rispetto dei ruoli da ognuno di essi svolti.

Il NVA – OIV, con riferimento alle attività connesse al funzionamento del processo di valutazione, suggerisce il raggiungimento, da parte dell'Amministrazione, di livelli più efficaci dei flussi comunicativi non soltanto tra Direzione Generale e Strutture, ma anche all'interno delle stesse Strutture: appare necessario, infatti, consolidare la "percezione" della *mission* dell'Istituzione e veicolare la conoscenza concreta, di "Obiettivi Strategici" ed "Obiettivi Operativi", anche al fine di conseguire una più diffusa consapevolezza e incentivare il miglioramento dei processi e dei comportamenti.

Infine, il NVA – OIV, sempre con riferimento al rapporto tra i soggetti innanzi indicati, auspica il miglioramento della pianificazione temporale delle attività che implicano, in particolare, azioni congiunte e forme di cooperazione tra i soggetti coinvolti.

2.4 Infrastruttura di supporto

Come già riportato in precedenti paragrafi, l'Amministrazione ha deciso di utilizzare in via sperimentale, a supporto del processo di misurazione e valutazione della *Performance*, un sistema informativo predisposto dalla ditta *Cezanne Software SPA* di Bari (fornitura affidata con D.D. n. 371 in data 03.12.2010) e presentato attraverso l'organizzazione di alcuni incontri dedicati al personale dirigenziale e responsabile delle unità organizzative dell'Amministrazione Centrale e delle strutture periferiche:

Seminario informativo su "Sistema di misurazione e valutazione della *Performance*" – Lecce
16.06.2011

Seminario informativo su "Sistema di misurazione e valutazione della *Performance*" – Fase applicativa - Lecce 29.06.2011

Con circolare prot. n.24734 del 15 luglio 2011, la Direzione Amministrativa ha fornito alcune istruzioni operative, al fine di affrontare la fase relativa al processo di assegnazione degli obiettivi, ha indicato il periodo dal 20 al 29 luglio 2011 (successivamente prorogato al 15 settembre 2011) per l'inserimento degli obiettivi medesimi per le unità di personale da valutare ed ha individuato il riferimento dell'Ufficio Organizzazione e Qualità per eventuali richieste di chiarimento.

Il NVA – OIV evidenzia che, come rilevabile dalle specifiche del fornitore, il Sistema Informativo Cezanne, è parte di una suite completa di applicazioni per la Gestione del Capitale Umano, che include sistemi per la pianificazione delle successioni, formazione e sviluppo, revisioni e analisi salariali. Tutti i prodotti possono essere aggiunti all'occorrenza, consentendo di scegliere le opzioni che meglio soddisfano le necessità di business.

Cezanne *Performance* è un software ideato per adattarsi a qualsiasi processo di *Performance* management e riflettere il modo in cui l'organizzazione vuole che funzioni. Consente la misurazione di risultati qualitativi e quantitativi; può essere configurato per supportare semplici valutazioni del dipendente a tantum, ma anche per supportare un processo di *Performance* management continuo a fasi multiple.

Tenuto conto del livello incompleto di fruibilità di alcune delle sezioni in esso contenute ("Sviluppo Personale", "Gestione Team", "Attività", "*Performance*", "Reporting"), il NVA – OIV formula all'Amministrazione la raccomandazione che tale sistema:

- 1) sia implementato in tutte le sue sezioni, un completamente necessario alla piena fruibilità della reportistica, quale concreto strumento di verifica e di supporto alle decisioni organizzative e per eventuali interventi di rettifica dei comportamenti e delle azioni amministrative;
- 2) sia integrato con opzioni che consentano sia di inserire risultati intermedi rispetto agli obiettivi prefissati, sia di monitorare anche le fasi infrannuali di realizzazione parziale degli obiettivi medesimi;
- 3) sia reso compatibile con altri sistemi di controllo e monitoraggio già adottati dall'Amministrazione.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione; utilità ai fini della promozione delle pari opportunità

Il NVA – OIV rileva che il Sistema, individuando procedure condivise e mirando al miglioramento della *Performance* non soltanto dei singoli ma anche delle strutture e dell'Ateneo nel suo complesso, pur in fase di prima applicazione (2011) rappresenti non soltanto la base per la verifica, a consuntivo, del raggiungimento di risultati attesi e per la conseguente valutazione delle prestazioni, ma anche un efficace strumento di autodiagnosi particolarmente ove esso sia strettamente connesso alle risultanze dell'applicazione, in via sperimentale, nell'anno 2011, del modello CAF - Università (Common Assessment Framework) promosso dalla Fondazione CRUI (come richiamato anche nelle "Linee Guida" 2011). Infatti, proprio la correlazione tra il Sistema di misurazione e valutazione della *Performance*, il modello CAF (da cui è scaturito il primo Rapporto di Autovalutazione dell'organizzazione) ed il Piano della *Performance*, ha consentito di individuare, da un lato, le criticità; dall'altro, le priorità e, tenuto anche conto dei "punti di forza", le

azioni migliorative; ciò, quindi, ha consentito di informare e guidare i processi decisionali e di individuare, in modo più efficace, gli obiettivi operativi per l'anno 2012.

Per quanto riguarda l'utilità del Sistema per la promozione delle pari opportunità (e del benessere organizzativo) all'interno dell'Amministrazione, il NVA – OIV ricorda, preliminarmente, che tra gli ambiti di misurazione e valutazione della *Performance* organizzativa, il D.Lgs.150/2009 (art.14, c.4, lett.h) prevede, tra gli altri, anche le *pari opportunità* e precisamente: 'la verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità' da parte dell'OIV. Con il citato D. Lgs. 150/2009 la questione della parità e pari opportunità è entrata per la prima volta a pieno titolo in una normativa di carattere generale, prevedendo l'inserimento nella pianificazione e programmazione delle Amministrazioni pubbliche di specifici obiettivi in materia, rivolti anche a modificare il funzionamento organizzativo ed è stato stabilito, altresì, all'art.10, c.1, lett. b), per assicurare effettività alle disposizioni in materia, che le Amministrazioni pubbliche redigano la "*Relazione sulla Performance*" nella quale evidenziare, a consuntivo, anche il bilancio di genere realizzato.

La CIVIT ha solo successivamente emanato la Delibera n.22/2011 "Indicazioni relative allo sviluppo dell'ambito delle pari opportunità nel ciclo di gestione della *Performance*", proprio al fine di fornire alle Amministrazioni indicazioni operative per lo sviluppo della cultura e della dimensione delle pari opportunità quale elemento trasversale per il perseguimento della missione ed il rispetto dei valori che guidano le attività e i processi decisionali, sia di carattere strategico che operativo.

Il benessere organizzativo ha un ovvio impatto sul miglioramento della *Performance* della P. A. e quindi sulla qualità dei suoi servizi; così la necessità di valutare il benessere e l'implementazione concreta del principio delle pari opportunità di un'organizzazione pubblica nasce dall'esigenza di comprendere se l'organizzazione stia adempiendo in maniera efficiente ai suoi compiti di "servizio" verso la comunità esterna e verso i propri dipendenti.

Ciò detto, il NVA – OIV non rileva, all'interno delle "Linee Guida" 2011, riferimenti teorici ed operativi che paiano connessi a tali aspetti; ne consegue l'insufficiente pianificazione di obiettivi operativi in tema di pari opportunità (sia in ottica di genere che in ottica di disabilità) nel Piano della *Performance* 2011.

Nel Piano della *Performance* 2011, si riscontrano soltanto, rispettivamente, nell'ambito dell'Area Strategica "Risorse umane e Sviluppo Organizzativo", Obiettivo Strategico "Miglioramento della produttività del personale tecnico amministrativo" l'Obiettivo Operativo (2.7) "Garantire l'attuazione della normativa in ordine alle pari opportunità e la valorizzazione del benessere lavorativo e contro le discriminazioni" CUG e, nell'ambito dell'Area Strategica "Supporto alla didattica ed alla ricerca", Obiettivo Strategico "Miglioramento della qualità dei servizi agli studenti", due Obiettivi Operativi: "Sviluppo del counselling e sostegno psicologico per gli studenti disabili" (1.12) e "Attività rilevante e ricorrente per l'erogazione di servizi volti a garantire adeguati livelli operativi agli studenti disabili" (1.14).

Al NVA – OIV, infine, non risulta pervenuto alcun documento attestante l'avvenuta realizzazione, da parte dell'Amministrazione, del previsto Bilancio di Genere (*Gender Budgeting*), "strumento di analisi delle entrate e delle spese pubbliche che si articola, nella sua più ampia versione, su tutte le fasi della programmazione e rendicontazione finanziaria, al fine di consentirne una riorganizzazione che favorisca la parità di genere".

Il NVA – OIV, pertanto, invita l'Amministrazione, considerati anche i vincoli normativi nazionali ed europei vigenti in materia di P.O., ad ottimizzare la capacità di pianificazione sistematica - all'interno delle proprie strategie - di concreti obiettivi anche per quanto riguarda le pari opportunità. Invita, inoltre, l'Amministrazione a consolidare il principio, che ormai permea le

organizzazioni connotate da un elevato grado di maturità, del *gender mainstreaming*, da cui discende naturalmente una visione più concreta di *work - balance*.

In materia si rileva che nel Regolamento Generale di Ateneo, in fase di approvazione da parte degli Organi di Ateneo, è previsto all'art.86 (Bilancio Sociale) - comma 3 che *"...il Bilancio sociale tiene conto del Bilancio di Genere che l'Amministrazione realizza con inserimento nei propri piani programmatici di specifici obiettivi in materia sottoposti a misurazione e valutazione della Performance organizzativa..."*.

Il NVA – OIV plaude alle azioni ed alle iniziative più rilevanti e concrete in tema di pari opportunità di genere, realizzate nel corso degli ultimi anni, direttamente promosse dal Comitato Pari Opportunità dell'Ateneo (Piano Triennale di Azioni Positive – P.A.P., promozione e diffusione di buone prassi, proposta di istituzione di un nido/ludoteca aziendale, tramite la partecipazione a progetti e a finanziamenti regionali, proposte di attivazione di servizi per l'infanzia tramite convenzioni con le strutture sul territorio - asili nido e scuole materne - durante l'anno scolastico nonché durante le ferie estive per la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti e delle dipendenti dell'Ateneo, percorsi formativi ed informativi specifici in tema di pari opportunità, promozione delle "Norme contro la violenza sessuale e la discriminazione di genere", organizzazione di eventi culturali per la diffusione della cultura di genere, collaborazioni con organismi nazionali e partecipazione a "reti" con associazioni del territorio, monitoraggio dell'applicazione della normativa sui congedi parentali, sul part-time e sulle P.O, organizzazione di "giornate della salute" sulla prevenzione, attivazione di due "sportelli di ascolto", lo Sportello Informa Donna - prevenzione - e lo "Sportello Diversamente uguali" per i diversamente abili, creazione di una biblioteca nel carcere femminile della città - iniziativa, quest'ultima, citata anche nella richiamata Delibera n.22 CIVIT - avvio delle iniziative per la nomina della Consigliera di Fiducia, promozione e realizzazione del Progetto "STReGA" - Scienza Tecnologia Ricerca: Generi e Accesso – inerente le dinamiche del rapporto donne e scienza, avviato nel 2008 dall'Università del Salento grazie al supporto finanziario del Ministero del Lavoro e segnalato come eccellenza nell'ambito del Piano di Azioni Positive, partecipazione al tavolo di concertazione, costituito nell'ottobre 2010, tra MIUR e Dipartimento delle Pari opportunità).

Il NVA –OIV plaude, inoltre, in ordine all'applicazione del principio delle Pari Opportunità verso la disabilità, ai seguenti servizi che l'Università del Salento offre attraverso il "Centro per l'Integrazione degli studenti diversamente abili":

- 1) Accoglienza;
- 2) Accessibilità alle informazioni (date d'esame, calendari lezioni, orari ricevimento, contatti con le segreterie) e Orientamento;
- 3) Assistenza amministrativa (stesura e compilazione atti amministrativi, pratiche, mobilità internazionale; Servizi di trasporto dal domicilio alle sedi universitarie ed all'interno di esse; ecc.);
- 4) Assistenza didattica, anche attraverso il reperimento di appunti, dispense, libri di testo;
- 5) Tutorato specializzato;
- 6) Servizi bibliotecari (*document delivery*, servizi di fotocopie, ecc.);
- 7) Servizi specifici per studenti non vedenti;
- 8) Benefici economici;
- 9) Esami personalizzati per l'ammissione a corsi di laurea che prevedono il numero chiuso;
- 10) Servizi offerti in collaborazione con l'ADISU di Lecce.

In tale contesto operativo si inserisce la pianificazione dei due Obiettivi 1.12 e 1.14 innanzi descritti.

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

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

Il NVA – OIV evidenzia che, per quanto riguarda il coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti sia del Sistema di misurazione e valutazione della *Performance* 2011 che del Piano della *Performance* 2011, tali aspetti sono stati già analizzati nei paragrafi della presente Relazione, intitolati, rispettivamente, “**Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell’Università del Salento – Linee Guida per la misurazione e la valutazione della Performance 2011**” e “**Il Piano della Performance 2011-2013 dell’Università del Salento**”.

Sotto il profilo della coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione economico-finanziaria e di bilancio - come disposto dall’art.5, comma 1 e dall’art.10, comma 1, lett.a) del D.Lgs.150/2009 - la definizione degli obiettivi strategici è avvenuta contestualmente all’approvazione del Bilancio di Previsione per l’anno 2011 e, nel documento, è confermato che gli obiettivi operativi assegnati per l’anno 2011 non costituiscono aggravio per le finanze dell’Ateneo. Tenuto conto della pianificazione pluriennale delle attività strategiche 2010-2012 che era stata già approvata dal Consiglio di Amministrazione con delibera n.32 del 29.01.2010 ed in considerazione degli effetti della programmazione triennale 2011-2013 oggetto del Piano della *Performance*, al fine di eliminare la discrasia derivante dallo sfasamento temporale delle due programmazioni, nonché al fine di rendere la pianificazione strategica dell’Ateneo univoca e coerente con gli adempimenti prescritti dal D.Lgs. 150/2009, il Consiglio di Amministrazione, con delibera n.268 del 22/12/2010, ha approvato gli obiettivi strategici per il triennio 2011-2013 (che individua quasi tutti gli obiettivi strategici della programmazione 2010-2012, fatta eccezione per gli obiettivi già raggiunti) riportati, pertanto, nel Piano della *Performance*.

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

Il Nucleo – OIV rileva che all’interno delle “Linee Guida 2011” è previsto che:

“Il raccordo con il sistema economico-finanziario sarà effettuato dalla Direzione Amministrativa, con l’utilizzo del software di contabilità di Ateneo che permette di implementare un sistema di classificazione analitica in base alle specifiche esigenze dell’utente. L’utilizzo delle varie tipologie di classificazione consente di effettuare un sistema di analisi e di monitoraggio riferibile all’intera attività dell’Università per misurare l’efficienza e l’efficacia della gestione. Attraverso il controllo di gestione che rappresenta un punto centrale dell’applicativo del programma di contabilità utilizzato da questa Università, si potrà ottenere un duplice obiettivo:

- un controllo operativo durante l’esercizio finanziario,
- un controllo direzionale con visione strategica.

In tale ottica il controllo di gestione si concretizzerà all’interno di un cruscotto nel quale è possibile analizzare l’andamento della gestione attraverso report dinamici personalizzati sulla base della necessità incrociare i dati finanziari con lo stato di realizzazione degli obiettivi e delle *Performance*.

Diverse sono le attività di reporting che si realizzeranno con elementi presenti all’interno del database, come ad esempio:

- livelli organizzativi (CdR e CdC, etc.),
- voci di piano dei conti e capitoli,

- periodi di tempo,
- dati di consuntivo,
- budget e differenze, etc.”.

Le soluzioni organizzative adottate dall'Amministrazione per garantire la coerenza del Sistema di Misurazione e Valutazione con i sistemi di controllo presenti nell'Ateneo sono di seguito riportate:

a) **Monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi di sviluppo**: al fine di monitorare lo stato di attuazione degli obiettivi strategici assegnati ai dirigenti nell'anno 2011, si è provveduto a richiedere ai responsabili/referenti delle strutture dell'Amministrazione Centrale di relazionare sulle attività svolte, ed evidenziare eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato. La documentazione pervenuta è stata utilizzata per la predisposizione dei rapporti semestrali del Direttore Amministrativo presentati al Consiglio di Amministrazione nei mesi di luglio 2011 e gennaio 2012;

b) **Attuazione del Progetto Good Practice Performance**: l'attuale edizione del progetto ha adottato un modello *benchmarking* cercando di cogliere la diversificazione degli atenei partecipanti, sia in termini di misurazione delle performance che di gestione delle stesse.

Nello specifico, nell'ambito del progetto si è proceduto:

- all'analisi di indicatori in grado di misurare e comparare per tutto l'ateneo (Amministrazione Centrale e Strutture Decentrate) le prestazioni di costo e qualità dei servizi di supporto erogati;
- ad indagini di *Customer satisfaction*, al fine sia di rilevare l'efficacia percepita dagli studenti, dal personale docente e dal personale tecnico amministrativo sia di potenziare i rapporti con gli *stakeholder* interni ed esterni migliorando, laddove possibile, la qualità dei servizi erogati;

c) **Attuazione del progetto CAF**;

d) **Definizione di un "Cruscotto di indicatori di Performance organizzativa"**: nell'anno 2011 è stato definito un "cruscotto di indicatori" in grado di misurare il livello di *Performance* dei servizi amministrativi in termini di efficacia e in termini di efficienza, integrando i modelli di analisi adottati nell'ambito dei Progetti: *Good Practice*, Brunetta e Modello CAF.

Il cruscotto verrà implementato a partire dall'anno 2012 e al fine di rilevare lo stato dell'organizzazione a livello di ateneo e a livello di singola struttura, evidenziando eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite.

Nello specifico il set definito comprende:

- indicatori di costo e di efficienza complessiva al fine di avere un quadro complessivo dell'allocazione delle risorse di ateneo;
- indicatori di efficacia oggettiva al fine di analizzare le caratteristiche quali-quantitative dei servizi;
- indicatori di efficacia percepita al fine di analizzare la percezione degli utenti dei servizi attraverso la somministrazione di questionari a studenti, personale tecnico-amministrativo e personale docente (*Customer satisfaction*).

4 Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (2011-2013)

L'articolo 15, comma 2, lett.d) del D.Lgs.150/2009 prevede che l'organo di indirizzo politico-amministrativo delle PP.AA. definisca il "Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità" e gli eventuali aggiornamenti annuali.

L'art.14, c.4 lett.g) del citato Decreto recita che l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) "promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo".

Il Programma di che trattasi è orientato a rendere note le iniziative intraprese dall'Amministrazione, in una sorta di dichiarazione programmatica d'intenti, nell'arco triennale di attività, anche al fine di garantire l'assolvimento degli obblighi previsti dalla normativa richiamata in tema di trasparenza dell'azione amministrativa.

Si riportano di seguito, in sintesi, i principali riferimenti alle delibere emanate dalla CIVIT tra il 2010 ed il 2011 in tema di trasparenza:

- **Delibera n. 06/2010**, in data 25 febbraio 2010, recante "*Prime linee di intervento per la trasparenza e l'integrità*", nella quale è evidenziato il valore della trasparenza ed è sottolineato che le pubbliche amministrazioni hanno l'obbligo di essere trasparenti nei confronti dei cittadini e della collettività; sono definiti i compiti fondamentali della Commissione, gli obblighi di trasparenza delle amministrazioni pubbliche ed è evidenziata la necessità del coordinamento delle attività della Commissione con le competenze di alcune Autorità, tra le quali l'Autorità del Garante per la protezione dei dati personali, l'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici di lavoro, servizi e forniture e di coordinamento con la funzione di controllo esercitato dalla Corte dei Conti, nonché con il Dipartimento della Funzione Pubblica presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri in tema di anticorruzione e trasparenza.

- **Delibera n. 105/2010** in data 15 ottobre 2010, integrata in data 11 novembre 2010, recante "*Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150)*", nella quale sono indicati "il contenuto minimo e le caratteristiche essenziali del 'Programma triennale per la trasparenza e l'integrità', a partire dalle modalità di redazione, dalla indicazione dei dati che devono essere pubblicati sul sito istituzionale delle amministrazioni e delle modalità di pubblicazione".

Nelle predette "Linee guida" è previsto, tra l'altro, che le Amministrazioni sono tenute a :

- 1) pubblicare il Programma (ed i relativi aggiornamenti annuali), in almeno un formato aperto e standardizzato, secondo le indicazioni delle "Linee Guida Siti Web", nell'apposita sezione del sito web dell'Amministrazione medesima, denominata "Trasparenza, valutazione e merito";
- 2) pubblicare periodicamente, almeno semestralmente, con una relazione, lo stato di attuazione del Programma, anch'esso in formato aperto e standard, con l'indicazione anche degli stati di attuazione precedenti;
- 3) inserire sul sito, in coerenza con i documenti di cui ai punti precedenti, un prospetto riepilogativo che riporti in modo intuitivo le informazioni relative alle azioni del Programma e al relativo stato di attuazione, con particolare riferimento a quelle azioni che producano risultati di utilità immediata per gli *stakeholders*;
- 4) fornire strumenti di notifica degli aggiornamenti agli utenti interessati.

Il Programma deve specificare, tra l'altro, i termini temporali entro i quali l'Amministrazione intende raggiungere ciascun obiettivo di trasparenza, le risorse dedicate alla sua attuazione, i mezzi di promozione all'interno ed all'esterno, le modalità del monitoraggio, nonché la designazione di un dirigente referente del procedimento di formazione, adozione e attuazione del Programma e dell'intero processo di realizzazione delle iniziative.

- **Delibera n.120/2010** in data 25 novembre 2010, recante "*Programma triennale per la trasparenza: consultazione delle associazioni rappresentate nel Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti e nomina del 'responsabile della trasparenza*", con la quale la Commissione ha fornito indicazioni in merito alla scelta, lasciata alla libera discrezionalità delle

single amministrazioni, dei modi di consultazione delle associazioni dei consumatori e degli utenti, cui ha fatto seguito la correlata **Delibera n.4/2011**, in data 03 febbraio 2011, *“In tema di consultazione delle associazioni rappresentate nel Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti ai fini della adozione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità da parte delle singole amministrazioni (nota del Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti del 20 gennaio 2011)”*.

La Commissione, nella seduta del 5 maggio 2011, ha approvato, in seguito alla consultazione con gli Organismi Indipendenti di Valutazione (18-19 aprile 2011 - SSPA), le seguenti griglie:

- Griglia di valutazione dei piani della *Performance*;
- Griglia di valutazione dei programmi della trasparenza, con allegata tabella dei dati da pubblicare;
- Griglia di valutazione della sezione “trasparenza, valutazione e merito” del sito istituzionale dell'Amministrazione.

Le suddette griglie hanno rappresentato, con i parametri di comparazione previsti, gli strumenti di verifica della correttezza e della coerenza del Programma e del sito dell'Amministrazione con le prescrizioni del D.Lgs. 150/2009 e con la Delibera n.105/2010 CIVIT, ed hanno consentito, pertanto, di segnalarne gli eventuali scostamenti, anche al fine del rilascio dell'attestazione di conformità da parte del Nucleo-OIV.

La Direzione Amministrativa dell'Università del Salento ha predisposto la bozza del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (2011-2013) che è stata successivamente oggetto di analisi congiunta e confronto tra l'Area Organizzazione, Qualità e Audit e l'Area Valutazione in data 14 novembre 2011; a seguito di tale riunione congiunta ha fatto seguito l'inoltro di un ulteriore contributo di riflessione, relativo alla strutturazione del Programma, inviato dall' Area Valutazione Strategica in data 15 novembre 2011.

Con prot. n. 39810 in data 02.12.2011, la Direzione Amministrativa - Area Organizzazione, Qualità e Audit ha trasmesso all' Area Valutazione Strategica, per le competenze del Nucleo di Valutazione d'Ateneo – OIV, la versione definitiva del “Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013”.

In data 06.12.2011, con verbale n.12, il NVA-OIV ha analizzato il documento e, al termine della disamina, ha attestato che il “Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013” è coerente con lo schema contenuto nella Delibera n.105/2010 CIVIT ed ha redatto l'attestazione di conformità dello stesso.

Il “Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013” è stato successivamente adottato con D.R. n. 1513 in data 16 dicembre 2011.

In previsione dell'organizzazione della “Giornata della Trasparenza”, a seguito di specifico incarico assegnato dalla Direzione Amministrativa, con nota prot. 39958 in data 05.12.2011 con nota prot. 40048 del 06.12.2011, a personale in servizio presso l'Area Organizzazione, Qualità e Audit e presso l'Area Valutazione Strategica, è stata predisposta apposita brochure informativa da distribuire, nel corso dell'evento, agli *stakeholders* dell'Amministrazione.

Per quanto riguarda il procedimento di individuazione, elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati, il NVA – OIV, considerata la recente adozione del predetto Programma (rispetto alla scadenza del 31.01.2011 indicata dalle Delibere CIVIT), sulla base delle verifiche e del monitoraggio comunque effettuati nel corso del periodo utile, ha rilevato la progressiva pubblicazione, nelle varie sezioni del link “Trasparenza, Valutazione e Merito” del sito dell'Ateneo, di dati sempre più completi, dei quali è prevista l'informativa obbligatoria a carico dell'Amministrazione.

Poiché l'inserimento dei dati è in costante aggiornamento, al 31.12.2011 alcune sezioni risultavano ancora in fase di allestimento e di aggiornamento (p.e. "Dati su sovvenzioni, contributi, crediti, sussidi e benefici di natura economica", "Personale", ecc.) anche in relazione ad informazioni attese da Autorità nazionali (p.e. i dati sul "Public Procurement").

Il processo per la realizzazione delle iniziative per la trasparenza e per l'integrità risulta avviato, ma si attende l'implementazione delle attività finalizzate alla realizzazione della "Giornata della Trasparenza", come richiesto dalla CIVIT.

Si allega la Griglia a cura del Responsabile della Trasparenza per rilevare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità.

Si allega, altresì, la Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, redatta a cura dell'OIV, previa autonoma verifica di conformità della pubblicazione di ciascun dato e informazione.

5 Definizione e gestione di standard di qualità

Al NVA- OIV risulta che, sotto il profilo delle prescrizioni contenute nella Delibera n. 88/2010 (e n.3/2012) della CIVIT, l'Ateneo ha previsto nella scheda 3.1 del Piano della *Performance* 2011 il conseguimento dell'Obiettivo Operativo "Carta dei Servizi interni della Ripartizione Affari Finanziari" e che abbia progettato la "Carta dei Servizi" dell'Ateneo, in corso di definizione, per la definizione degli standard di qualità, generali e specifici, riguardanti i servizi erogati, che dovrebbero essere oggetto di specifica elencazione all'interno della stessa. Non è possibile effettuare una valutazione specifica del processo di definizione degli standard né, tantomeno, del processo di gestione degli stessi.

Il NVA -OIV evidenzia comunque che, sia i criteri contenuti nel Sistema di misurazione e valutazione della *Performance* ("*Linee Guida*" 2011), sia gli Obiettivi Strategici, con i relativi Obiettivi Operativi, rappresentati nel "*Piano della Performance*" 2011 sono pienamente ispirati alla logica del miglioramento continuo dei processi svolti e della qualità dei servizi erogati dall'Amministrazione, sia nei confronti dei principali *stakeholders* esterni che nei confronti degli *stakeholders* interni.

Nelle more della definizione degli standard di qualità, l'Ateneo si è attivato costantemente sul fronte della qualità dei servizi erogati e della rilevazione della stessa, attraverso numerose attività, alcune delle quali si menzionano di seguito.

Con particolare riferimento alle modalità con cui sono svolte le indagini sulla soddisfazione dell'utenza studentesca, appare opportuno ricordare che, ai sensi della L. 370/99, art.1, comma 2, "*I nuclei acquisiscono periodicamente, mantenendone l'anonimato, le opinioni degli studenti frequentanti sulle attività didattiche e trasmettono un'apposita relazione, entro il 30 aprile di ciascun anno, al Ministero..*", adempimento strettamente correlato anche al riparto dei fondi per il finanziamento ordinario degli Atenei. La redazione della "*Customer Satisfaction*", al cui adempimento il NVA provvede annualmente (ultima approvazione a.a. 2009/10 il 18.03.2011) nel rispetto della scadenza ministeriale, con l'annessa Relazione "Impatto e Politiche di intervento conseguenti alla valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti" (ultima approvazione a.a. 2009/10: il 28.04.2011), rappresentano gli strumenti fondamentali per la verifica ed il monitoraggio della soddisfazione complessiva espressa sugli insegnamenti erogati, sulla qualità delle attività didattiche (comprese le valutazioni sugli aspetti logistici: aule ed attrezzature) e sulla loro efficacia. Inoltre, gli indici di gradimento espressi dagli studenti costituiscono, per i docenti valutati, uno stimolo al continuo miglioramento e rappresentano la percezione che gli studenti hanno della comunità accademica e delle attività dalla stessa svolte. I risultati di tale

indagine rappresentano quindi, il più importante meccanismo di feedback per monitorare il corretto funzionamento della didattica e costituiscono un contributo ai processi decisionali degli organi di governo per l'ottimizzazione della sua organizzazione. Come richiesto dai requisiti di Assicurazione della Qualità a Livello Europeo (ENQA), l'assicurazione della qualità dei corsi di studio costituisce una finalità primaria dell'Istituzione e la premessa indispensabile per il processo di accreditamento degli stessi.

L'Area Valutazione Strategica della Direzione Generale ha avviato e realizzato la Rilevazione della "Customer Laureati", confluita nella "Relazione Customer Laureati 2009: valutazione dell'esperienza universitaria da parte degli studenti che concludono gli studi", approvata dal NVA – OIV in data 08.07.2011, pubblicata nell'apposita sezione del sito NVA dell'Ateneo ed inviata a tutti i docenti dell'Ateneo, nell'ottica del principio del miglioramento continuo e dell'ottimizzazione dei percorsi formativi.

A cura dell'Area Valutazione Strategica, sono state avviate e completate, da giugno a dicembre 2011, le attività operative connesse alla rilevazione del gradimento dei dottori di ricerca che hanno completato gli studi dottorali del XXII e XXIII ciclo, in merito alla qualità ed all'organizzazione dei Corsi medesimi, le cui risultanze sono confluite nella "Relazione Corsi di Dottorato di Ricerca XXII e XXIII Ciclo - Analisi della Soddisfazione dei dottorandi", approvata dal NVA-OIV in data 27.02.2012.

L'Area Valutazione Strategica ha curato, inoltre, le attività necessarie alla predisposizione della "Relazione sui servizi e sulle attività svolte in favore degli studenti diversamente abili nell'a.a. 2009 –2010" , approvata dal NVA – OIV in data 22.02.2011, con proposte e suggerimenti finalizzati al miglioramento della qualità e della quantità dei servizi a favore di tali studenti.

Il NVA- OIV sottolinea, inoltre, che l'Ateneo aderisce al *Consorzio Alma Laurea*, fruendo dei servizi offerti dal Consorzio e ponendoli a disposizione dei Laureati (Banca Dati Laureati, indagini sul profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati, ecc.).

L'Amministrazione ha organizzato anche, attraverso l'attività del Centro Orientamento e Tutorato (CORT) dell'Università, gli "Open Days", giornate dedicate all'accoglienza delle future matricole e finalizzate a fornire informazioni utili ai neostudenti universitari. Nel corso di tali Giornate è distribuito un questionario informativo di valutazione dell'incontro, composto da una serie di domande volte da un lato a comprendere la soddisfazione rispetto al programma della giornata, dall'altro ad individuare le variabili che influiscono sulla scelta del corso di studio, le aspettative e le motivazioni attivate nei confronti del percorso formativo intrapreso e rispetto ai risultati della formazione, nonché il livello di informazione esistente circa la presenza di alcuni servizi di orientamento e di uffici dedicati agli studenti.

L'Università del Salento, in ottemperanza al disposto dell'art.8 del D.Lgs.150/2009 che individua tra le dimensioni della *Performance* "la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive", ha avviato a partire dal 2010, l'iniziativa "**Mettiamoci la Faccia**", promossa dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, che si prefigge di rilevare la qualità percepita dagli utenti relativamente ai servizi erogati agli sportelli attraverso l'utilizzo di un sistema di voto basato su interfacce emozionali, dette *emoticons*. L'utente, nello specifico lo studente, al termine delle operazioni di sportello, è chiamato ad esprimere un giudizio, attraverso gli *emoticons*, sul servizio appena ricevuto: la faccina verde indica che l'utente è soddisfatto, la faccina gialla significa giudizio sufficiente mentre l'emoticon

rosso equivale ad un giudizio negativo. In quest'ultimo caso, viene rilevato il motivo di insoddisfazione, attraverso quattro diverse alternative di risposta: tempo di attesa, professionalità dell'impiegato, necessità di tornare e risposta negativa.

L'iniziativa ha visto il coinvolgimento (con nota prot. 24661 del 05.07.2010) dell' Ufficio Statistiche e Controllo di Gestione, dell'Area Informatica, dell'Area Sistemi e dell'Ufficio Comunicazione e relazioni con la stampa.

Nel 2011 l'Amministrazione si è preoccupata di rendere il servizio agli studenti migliore e pienamente fruibile; nel 2012, si è conclusa la fase di progettazione e implementazione dell'iniziativa "Mettiamoci la faccia", ampiamente avviata nel 2011 e ormai completamente operativa; la stessa è stata integrata e potenziata con il sistema "*EliminaCode*" attraverso la piattaforma GeCo (con nota prot.10323 del 22.03.2012) il quale consente anche di escludere qualsiasi eventualità di manipolazioni o interferenze nella scelta operata dall'utente.

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico, inoltre, in considerazione della necessità di acquisire il giudizio dell'utenza sulla qualità dei servizi offerti, ha elaborato nel 2011 un modello di rilevazione *Customer Satisfaction*, di cui alla nota prot.89229 del 12.03.2012, che sarà utilizzato dal 2012.

Tali attività, oltre a fornire utili informazioni all'utenza studentesca relativi a servizi integrativi che contribuiscono al miglioramento della vita universitaria, consentono di rilevare la qualità di alcuni servizi erogati in favore degli studenti ed, eventualmente, apportare gli opportuni correttivi.

L'Università del Salento, al fine di raggiungere standard qualitativi sempre più elevati, implementa ulteriori servizi unitamente ad attività e iniziative, descritte all'interno delle schede degli Obiettivi Operativi del Piano della *Performance* 2011, le quali supportano l'attività didattico-scientifica dell'Ateneo con un'azione di coordinamento, gestione e monitoraggio nell'ambito delle tecnologie informatiche, dei servizi bibliotecari, della formazione linguistica e scientifica post-laurea, della progettazione e della sicurezza.

Si menzionano, a tal proposito, alcune delle iniziative più significative avviate già da qualche anno:

- 1) Al fine di innalzare la qualità dei servizi informativi agli studenti e facilitare l'accesso ad internet, è stata garantita la copertura completa con rete *wi-fi* degli spazi per studenti e si è dato avvio alle modalità di accesso federato EDUROAM alla rete *wi-fi* a supporto della mobilità degli studenti.
- 2) Un altro importante ambito di intervento ha riguardato l'implementazione del portale istituzionale dell'Ateneo (www.unisalento.it), oltre alla messa in produzione di 10 nuovi siti di Facoltà e alla progettazione di nuovi siti di dipartimenti attraverso il ricorso alla piattaforma dei portali di Ateneo. Naturalmente la rimodulazione organizzativa introdotta a seguito dell'emanazione (gennaio 2012) del nuovo Statuto e dell'attuazione delle previsioni della L.240/2010, implicherà ulteriori attività di restyling volte ad assicurare la fruibilità del portale aggiornato.
- 3) Significativa rilevanza, inoltre, riveste il portale 'Studiarealecce' (www.studiarealecce.unisalento.it) che svolge un importante servizio di orientamento agli studenti unitamente ad ulteriori servizi informatici accessori ('Piramide dell'Orientamento', 'Piattaforma online per i test', 'Piattaforma E-learning', 'Software 'Test in aula', 'Web-TV' interna per le iniziative di orientamento', 'Magazine online' (disponibile anche in formato cartaceo) dedicato all'orientamento) derivati dal completamento del Progetto Bussola.

Le attività avviate negli ultimi anni dall'Università del Salento confermano la strategia volta ad innalzare la qualità e l'efficienza dei servizi info-telematici per rispondere alle necessità di natura informatica dell'intera Comunità universitaria. In tale ottica, sono stati avviati già nel 2010 numerosi progetti gestiti dall'Area Informatica dell'Ateneo, tra cui:

- Progetto 'Parla Chi Conta', che prevede una serie di spot video (prodotti in sinergia con la WEB TV di Ateneo), esplicativi delle rinnovate regole di accesso ai corsi di studio nonché una esemplificazione animata delle "Regole per gli studenti" operata direttamente dagli studenti mediante supporti video/audio interattivi atti a facilitare l'accesso dei servizi amministrativi di prenotazione ai corsi, immatricolazione ed iscrizione;
- Progetto 'Diplomi di Laurea Informatizzato su carta dell'Istituto Poligrafico Zecca dello Stato', che prevede modalità semplificate e tempistiche snelle di erogazione dei servizi di consegna dei diplomi di laurea, ricorrendo da un lato alle moderne tecnologie per lo sviluppo di sistemi di registrazione dei diplomi di laurea e, dall'altro, a sistemi di sicurezza nella produzione in house dei diplomi mediante apposita e autonoma stampa delle pergamene, adozione di un regime misto di sottoscrizione informatica ed autografa dei diplomi, adozione di standard di sicurezza della provenienza e della originalità dei diplomi mediante utilizzo di carta dell'Istituto Poligrafico della Zecca dello Stato;
- Progetto 'Ammissione a master e corsi di perfezionamento post-lauream online e gestione della carriera', con l'obiettivo di razionalizzare, aggiornare e semplificare le procedure connesse con l'accesso ai master ed ai corsi di perfezionamento, istituiti ed attivati secondo le ordinarie procedure previste dal Regolamento di Ateneo. In particolare, tende a rendere noto nell'apposito Portale degli studenti i bandi di concorso attivi ed i termini iniziali e finali di presentazione delle domande;
- Progetto K-Student, finalizzato alla digitalizzazione di servizi, processi e flussi informativi degli Atenei Pugliesi, con particolare attenzione ai servizi per gli studenti. Nello specifico, il Progetto prevede un nuovo sistema informativo online per le Segreterie, Voip, Intranet 2.0 orientata agli studenti, sistema di *Job Placement*, *Learning Management System*, Fascicolo dello studente, Cruscotto di *Business Intelligence*.

Tra le iniziative avviate nel 2010 ed ottimizzate progressivamente in tempi successivi si annoverano inoltre:

- l'avviamento procedura Tirocini on-line, grazie ad uno sportello virtuale per le attività di tirocinio degli studenti dell'Università del Salento. Il portale 'Tirocini online' è dotato di un'area pubblica che ospita materiale informativo, modulistica e notizie dall'Ufficio Career Service e di un'area riservata ad ognuna delle categorie di utenti coinvolte nel processo di erogazione dei tirocini, ossia studenti, soggetti ospitanti (enti esterni o strutture interne all'Università) ed uffici preposti al trattamento delle pratiche (Facoltà, Career Service);
- il pagamento online con carta di credito delle tasse studenti;
- lo sviluppo del sistema per la produzione del Diploma Supplement.

L'Amministrazione, inoltre, a seguito dei progetti di riorganizzazione già avviati da qualche anno, ha istituito l'Ufficio Organizzazione e Qualità, con il compito di sviluppare la "cultura della Qualità" nell'ambito delle strutture dell'Ateneo, in particolare dei Corsi di Studio e degli uffici amministrativi. Esso supporta le strutture dell'Ateneo, che volontariamente decidono di aderirvi, nel raggiungimento della certificazione esterna secondo le norme ISO 9001:2000 e ISO/IEC 17025:2005, oppure rilascia, alle strutture che scelgono un riconoscimento interno, un marchio di accreditamento attestante la corretta applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità di Ateneo. L'Ufficio cura le attività di presidio, manutenzione e gestione (per quanto non di competenza diretta di altri soggetti istituzionali) del Sistema di Gestione per la Qualità di Ateneo; studio e confronto di

modelli di gestione in qualità; *benchmarking* interno ed esterno; gestione, sviluppo e coordinamento di progetti di diffusione della qualità; sviluppo attività certificative, acquisizione competenze e implementazione; cura la redazione della Carta dei Servizi dell'Amministrazione; la raccolta sistematica degli indicatori previsti nel piano di autovalutazione, fornisce supporto al Team di Autovalutazione designato dall'Amministrazione; è responsabile dell'applicazione del C.A.F. e coordina le attività di definizione del Piano di Autovalutazione.

L'Amministrazione, inoltre, proprio attraverso l'Ufficio Organizzazione e Qualità ed il Team di Autovalutazione già designato, ha posto in essere le iniziative necessarie per realizzare e sottoporre, nel 2011, al personale tecnico-amministrativo delle Ripartizioni dell'Amministrazione Centrale, dell'ex Facoltà di Lingue e Letterature Straniere e dell'ex Dipartimento di Matematica il "Questionario di rilevazione dei fattori abilitanti" (inviato con prot. n.19854 in data 08.06.2011) ideato nell'ambito del progetto CAF- Università cui l'Ateneo aderisce. (Scopo del questionario: rilevare la percezione che il personale ha dell'organizzazione e delle relazioni organizzative dei servizi e delle strutture dell'Ateneo, all'interno delle quali svolge il proprio lavoro).

Ha altresì curato la somministrazione del "Questionario sui processi" (inviato con nota prot. 22873 in data 01.07.2011) nei confronti dei responsabili di processo (Capi Area, Capi Ufficio e Capi Servizio dell'Amm.ne Centrale, al Manager Didattico della Facoltà di LL. e LL. Stran., al segretario Amm.vo del Dip.to di Matem. (Scopo del questionario sui processi: ottenere informazioni più approfondite sui processi chiave volti a sostenere le strategie e le politiche dell'Ateneo).

Inoltre, analoghe rilevazioni, ma con finalità differenziate (rilevazioni degli indicatori di efficienza operativa delle strutture), sono state condotte dall'Amministrazione nell'ambito delle attività correlate al Progetto "*Good Practice 2011*".

Infine, per quanto riguarda l'adozione di soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, l'Amministrazione ha istituito l'"Ufficio Relazioni con il Pubblico", per far fronte all'esigenza di attuare la trasparenza amministrativa, di migliorare la qualità dei servizi e per la necessità di fornire un'adeguata attività di informazione e comunicazione a cittadini e/o studenti e/o personale dell'Ateneo. Infatti l'URP, tra gli altri compiti, svolge anche attività di ricezione delle segnalazioni di disservizi, osservazioni, proposte e suggerimenti sul funzionamento dei servizi dell'Ateneo.

All'uopo l'URP ha predisposto un modulo di richieste/segnalazioni/reclami di cui alla nota prot.11548 del 02.04.2012.

6 Coinvolgimento degli stakeholder

Il NVA – OIV, preliminarmente, rileva che l'Amministrazione si attiva ordinariamente, con iniziative di carattere generale, finalizzate al coinvolgimento degli *stakeholders* interni (docenti, personale t.a., ricercatori, studenti iscritti, organizz.sindacali) ed esterni (studenti delle scuole superiori, famiglie degli studenti, enti di ricerca, enti di formazione, imprese, fornitori, associazioni locali e nazionali, MIUR, organismi nazionali ed europei, enti territoriali, ordini professionali, CCIAA, ecc.).

Il coinvolgimento degli *stakeholders* interni avviene a più livelli: riconoscimento del ruolo svolto dagli stessi come previsto dalla normativa interna (Statuto e Regolamenti); partecipazione alle determinazioni che riguardano le attività istituzionali dell'Ateneo, attraverso il ruolo svolto dai rappresentanti delle rispettive categorie all'interno degli organi di governo, centrali e periferici; questionari di autovalutazione e di valutazione (CAF, *Good Practice*, ecc.); informativa, anche attraverso i siti ed i portali istituzionali, sulle attività, sulle scelte organizzative e sulle iniziative di carattere scientifico e culturale; accessibilità ai dati ed alle informazioni, in base a modalità oggetto

di apposita regolamentazione; realizzazione di *focus group* finalizzati a valorizzare, tramite il coinvolgimento diretto su tematiche e proposte operative, le sinergie e gli apporti e a facilitare la ricerca di soluzioni condivise per migliorare la qualità dell'offerta formativa e della ricerca.

Il coinvolgimento dei principali *stakeholders* esterni (studenti delle scuole superiori, laureati) avviene attraverso attività di orientamento in entrata, campagne di informazione sull'offerta formativa dell'Ateneo, sui servizi offerti e sui benefici erogati, attività di tutorato; attività di *job placement* e orientamento in uscita, partenariati specifici al fine di favorire la crescita di opportunità di lavoro per giovani laureati.

L'attenzione rivolta alle altre categorie di *stakeholders* è confermata dalla attivazione di numerose *partnership*, convenzioni e collaborazioni finalizzate a migliorare il livello delle attività scientifiche e formative dell'Ateneo e la sua organizzazione, nonché ad ottimizzare il suo grado di rispondenza con le esigenze che esprimono le imprese o gli enti pubblici del territorio; è confermata, altresì, dall'adozione e dal continuo miglioramento di iniziative finalizzate ad adottare strumenti e metodologie di qualità delle *Performance* e di responsabilità sociale (si ricorda a tal proposito la recente presentazione, nello scorso mese di febbraio, in conferenza stampa del Bilancio Sociale 2009/2010, nonché la pubblicazione dei dati fondamentali dell'Istituzione nell'apposita sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito" del sito dell'Ateneo).

Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013 è stato successivamente adottato con D.R.n.1513 in data 16 dicembre 2011, inviato a tutti i Responsabili di Struttura con prot.n.516 in data 11.01.2012 unitamente al provvedimento di adozione e pubblicato nella sezione *Trasparenza Valutazione e Merito* del portale di Ateneo congiuntamente al prospetto riepilogativo. Il 26 gennaio 2012 è stato pubblicato, nella sezione *Trasparenza Valutazione e Merito*, il 1° Stato di Attuazione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013 al 31 dicembre 2011.

Con nota prot. 4464 del 03.02.2012 è stato chiesto all'Ufficio Comunicazione di rendere noto, con pubblicazione nelle news del portale e con mail a tutto il personale (docente e tecnico amministrativo) la pubblicazione sul sito di Ateneo, al link *Trasparenza, Valutazione e Merito*, del 1° Stato di attuazione del Programma.

La Direzione Amministrativa-Area Organizzazione e Qualità e l'Area Valutazione Strategica hanno predisposto un opuscolo informativo sulla trasparenza "La Trasparenza in Unisalento", di cui alla nota prot.2156 del 20.01.2012, pubblicato nella sezione *Trasparenza Valutazione e Merito* del portale di Ateneo e trasmesso a mezzo mail al personale tecnico-amministrativo e ai docenti. E' prevista la distribuzione dell'opuscolo agli altri *stakeholders* dell'Università così come individuati nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013.

Con specifico riferimento alle informazioni richieste dalla Delibera CIVIT n. 4/2012, per quanto riguarda il coinvolgimento degli *stakeholders*:

1) Nella fase di definizione del Sistema di misurazione e valutazione della *Performance* 2011 (*Linee Guida per la misurazione e la valutazione della Performance 2011*: coinvolgimento del NVA-OIV (13/09/2010 e 13/12/2010).

Nella fase precedente l'adozione e la pubblicazione: è stata data comunicazione alle OO.SS. nella seduta di contrattazione integrativa del 20.12.2010 ed ai Consiglieri del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22.12.2010.

Nella fase successiva all'adozione (avvenuta con D.R. n. 1856 del 28/12/2010): con nota prot. n. 44773 in data 29.12.2010, a firma del Direttore Amministrativo, le predette "*Linee Guida*" sono

state trasmesse, unitamente al provvedimento di emanazione, ai Responsabili dei Centri di Spesa, ai Responsabili dei Centri di Responsabilità, ai Capi Area ed ai Capi Ufficio dell'Amministrazione; le "Linee Guida" sono state successivamente pubblicate nell'apposita sezione del sito dell'Ateneo.

Si menziona, altresì l'avvenuta presa d'atto della Consulta del Personale Tecnico-Amm.vo, con delibera n.3 in data 01.02.2011, della relazione, illustrata in pari data, sulle fonti normative delle *Linee Guida*.

2) Nella fase di definizione degli obiettivi del "Piano della Performance 2011-2013": con la nota prot. n. 552 in data 13.01.2011 sono stati coinvolti i Responsabili delle strutture amministrative dell'Amm.ne Centrale per la definizione degli obiettivi operativi da declinare all'interno degli obiettivi strategici.

Nella fase successiva all'adozione (avvenuta con D.R. n. 72 in data 31/01/2011): con nota prot. n.6406 del 23.02.2011, a firma del Direttore Amministrativo, il "Piano della Performance 2011-2013" è stato trasmesso ai Dirigenti delle Ripartizioni, al Coordinatore Generale dell'Area Tecnica, al Coordinatore Generale dell'Area Informatica, ai Direttori dei Centri di Spesa, ai Presidi di facoltà, ai Capi Area, ai Capi Ufficio e per conoscenza al Magnifico Rettore; inoltre, con la stessa nota, è avvenuta la comunicazione che il predetto Piano è stato pubblicato nell'apposita sezione del sito dell'Ateneo.

3) Nella fase di definizione del "Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (2011-2013)":

Con prot. n. 39810 in data 02.12.2011, la Direzione Amministrativa - Area Organizzazione, Qualità e Audit ha trasmesso all'Area Valutazione Strategica, per le competenze del Nucleo di Valutazione d'Ateneo – OIV, la versione definitiva del "Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013".

In data 06.12.2011, con verbale n.12, il NVA-OIV ha analizzato il documento e, al termine della disamina, ha attestato che il "Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013" è coerente con lo schema contenuto nella Delibera n.105/2010 CIVIT, e ha redatto l'attestazione di conformità dello stesso.

Il "Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013" è stato successivamente adottato con D.R. n. 1513 in data 16 dicembre 2011 ed inviato ai Responsabili di Struttura con prot. N.516 in data 11.01.2012.

Nella fase successiva all'adozione: invio del Programma, unitamente al provvedimento di adozione, a tutti i Responsabili di Struttura; pubblicazione nell'apposita sezione del sito dell'Ateneo.

7 Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Le modalità di monitoraggio svolte dal NVA – OIV sono state basate su:

- studio e analisi delle principali fonti normative e delle Delibere CIVIT citate nella presente Relazione;
- esame dei più rilevanti documenti adottati e pubblicati dall'Amministrazione in ottemperanza delle prescrizioni normative (Piano Strategico 2010-2012; Bilancio Sociale 2009-2010; Linee Guida, Piano della Performance; Programma Triennale Trasparenza, etc.);
- analisi dei dati pervenuti dall'Amministrazione in risposta alla nota prot. 7398 in data 28.02.2012 inviata al Direttore Generale dalla Presidente del NVA – OIV a seguito delle determinazioni assunte dal NVA – OIV nella riunione del 27.02.2012.

Il NVA – OIV, anche sulla base dell'attività di monitoraggio e di verifica svolta dal Servizio Misurazione *Performance* attraverso la comparazione tra i dati contenuti nel Programma Triennale della Trasparenza (programmazione per l'anno 2011) e i dati progressivamente implementati nell'apposita sezione “Trasparenza, Valutazione e Merito”, ha proceduto al controllo analitico dei dati contenuti nella Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, a cura dal Responsabile della Trasparenza.

Il NVA – OIV conserva, attraverso il protocollo informatico, la documentazione relativa al dialogo intercorso con le competenti Ripartizioni dell'Amministrazione.

8 Proposte di miglioramento del Ciclo di gestione della Performance

Il NVA – OIV rinvia alle proposte e ai suggerimenti operativi formulati via via in ogni sezione della presente Relazione che considera utili a fronte dei completamenti necessari e di qualche criticità che si ritiene possa essere effetto anche del primo anno di sperimentazione del Sistema; li integra con i suggerimenti seguenti, finalizzati a ottimizzare il ciclo di gestione della *Performance*:

- sarebbe auspicabile, per il futuro, stabilire collegamenti più espliciti tra il “*Piano Performance*” e le “*Linee Guida per la misurazione e la valutazione della Performance*”;
- sempre per il futuro, si segnala l'opportunità di inserire, all'interno delle “*Linee Guida*”, il riferimento alle procedure di conciliazione, in ossequio alle procedure previste nelle delibere CIVIT del 2010, nonché nella recentissima delibera n.1/2012;
- quanto alla necessità di prevedere un sistema di indicatori relativi alla misurazione della *Performance* organizzativa di Ateneo, l'Amministrazione ha già proceduto ad accogliere tale necessità, come è riscontrabile nelle “*Linee Guida 2012*”;
- sarebbe auspicabile un coinvolgimento più strutturato e sistematico degli *stakeholders* (laddove possibile, già nelle fasi di definizione delle priorità e degli obiettivi strategici), al fine di limitare gli interventi correttivi successivi e di ampliare la base di partecipazione condivisa ai processi dell'Istituzione;
- il NVA-OIV suggerisce di ottimizzare i sistemi informativi, al fine di garantire dati accurati e informazioni di qualità sempre più elevata a disposizione del vertice politico-amministrativo, per l'adeguata verifica dell'andamento dell'organizzazione rispetto agli obiettivi strategici; suggerisce altresì di migliorare la comunicazione sia all'interno che all'esterno dell'Organizzazione, al fine di avvalorare ulteriormente gli sforzi già compiuti nella direzione della trasparenza e dell'*accountability* dell'Istituzione;
- sarebbero auspicabili rilevazioni volte ad acquisire informazioni sul livello di benessere organizzativo del personale dipendente e il grado di condivisione del sistema di valutazione (come indicato nella delibera CIVIT n. 4/2012);
- sarebbe auspicabile il consolidamento, nelle valutazioni e nelle pianificazioni strategiche, del principio delle pari opportunità (*gender mainstreaming*), sia in ottica di genere che in ottica di disabilità e la concreta implementazione dello stesso;
- propone il consolidamento degli spazi all'interno del sito istituzionale per un maggiore coinvolgimento dei portatori di interesse e per la condivisione di *Good e Best Practice* in materia di trasparenza e integrità;
- suggerisce lo sviluppo di strumenti di informazione, oltre al sito web (comunicati, conferenze d'Ateneo, conferenze stampa, etc.) a garanzia della trasparenza;

- infine, per quanto riguarda il Piano della *Performance*, tra gli obiettivi strategici relativi all'Area Strategica "Supporto alla didattica ed alla ricerca" sarebbe auspicabile, oltre all'attenzione già dedicata ai servizi agli studenti, inserire il riferimento ai servizi di supporto alla ricerca.

9 Allegati

- A1 Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile della trasparenza;
- A2. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura dell'OIV;
- B. Documento di Attestazione.