

Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativa all'anno 2012 (art.14, comma 4, lett. a), d. lgs. n. 150/2009)

1 Presentazione e indice

L'Università del Salento ha intrapreso a partire dal 2010 un percorso orientato all'autovalutazione ed alla misurazione della *Performance*, nonché al coinvolgimento dei portatori di interesse attraverso:

- la redazione del Bilancio Sociale per il biennio 2009-2010, presentato in conferenza stampa in data 7 febbraio 2012;
- l'adesione al modello CAF (*Common Assessment Framework*) secondo il modello CAF per l'Università elaborato dalla Fondazione CRUI;
- l'adesione al Progetto *Good Practice* e, in ultimo, ottemperando alle previsioni introdotte dal Decreto 150/2009;
- l'applicazione delle linee guida, della metodologia e degli strumenti predisposti da CiVIT.

La presente Relazione per il 2012 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 con particolare attenzione rivolta agli ambiti indicati nella Delibera n. 23/2013 emanata in data 19.04.2013.

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 secondo anno 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 (Analisi fase iniziale)
 - 2.1.2 Misurazione e valutazione della Performance organizzativa (Analisi fase intermedia e finale)
 - 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 (Analisi fase iniziale)
 - 2.2.2 Misurazione e valutazione della Performance individuale (Analisi fase finale)
 - 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

2 Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione

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 (ora Direzione Generale), 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 - 2011", allo scopo di introdurre un primo sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati delle unità di personale.

In linea con la relazione del NVA-OIV relativa al 2011 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 stata realistica e accettabile.

Con riferimento al 2012, ci si aspettava un concreto utilizzo di tali indicatori e, sulla base degli esiti, di un'evoluzione del sistema. Di fatto, le Linee guida 2012 riportano la definizione di un nuovo set di indicatori, ma tale "Sistema di Cruscotti di indicatori di performance organizzativa" non risulta essere stato adottato dall'Università.

È opportuno ricordare che le Linee Guida - 2011 prevedevano una valutazione delle Performance Individuali basata su tre contributi:

- a) *Performance individuale (60%)*;
- b) *Customer Satisfaction (20%)*;
- c) *Performance di struttura (20%)*.

Per l'anno 2011, il Nucleo non ha evidenza circa la misurazione della *Customer Satisfaction*, e conseguentemente la valutazione si riduce agli altri due contributi.

A seguito di una ricognizione delle fonti normative e delle prassi di riferimento, l'Amministrazione ha provveduto a redigere le nuove "Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance - 2012" adottate con D.R n. 69 del 27/01/2012 unitamente al Piano della Performance 2012. A tal proposito il NVA-OIV rileva che l'approvazione delle Linee Guida - 2012 è avvenuta in ritardo rispetto alla scadenza prevista da CIVIT per il 31/12/2011 e dall'Amministrazione entro il 20/09/2011 come riportato nelle Linee Guida 2011.

La valutazione della performance individuale prevista nelle Linee Guida 2012 rimane sostanzialmente invariata rispetto a quella indicata nelle Linee Guida - 2011 eccezion fatta per i seguenti elementi:

- l'introduzione di un meccanismo di pesatura in funzione della performance organizzativa della struttura di appartenenza;
- la definitiva eliminazione della *Customer Satisfaction*.

Ne consegue che, per la valutazione delle *Performance* individuali, la valutazione risulta basata soltanto sulle:

- a) *Performance individuale (60%)*;
- b) *Performance di struttura (40%)*.

Il NVA-OIV ritiene che le modifiche apportate:

- sul fronte della valutazione individuale, pesata attraverso la valutazione della prestazione organizzativa, rappresentano un miglioramento della strutturazione del sistema;
- per la valutazione complessiva, con la decisione di rinunciare definitivamente al contributo della *Customer Satisfaction*, rappresentano un significativo passo indietro della strutturazione del Sistema in quanto non si tiene più conto della opinione degli *stakeholder*.

Il NVA-OIV rileva inoltre che le modifiche apportate non risultano ricollegate ai primi risultati della rilevazione della performance 2011.

Pertanto, con mail del 16.01.2012, l'Area Valutazione Strategica, alla quale era stato richiesto un parere in merito alla bozza delle nuove Linee Guida 2012 formulata dalla Direzione Amministrativa (poi Generale) – Area Organizzazione, Qualità e Audit, aveva formulato le seguenti osservazioni:

- *“la bozza, a nostro avviso, presenta parti che meriterebbero ulteriori integrazioni e dovrebbero essere esplicitate in modo esauriente;*
- *rispetto alle precedenti Linee Guida (emanate con D.R. n.1856 del 28/12/2010) sembrerebbe modificato il sistema di valutazione, per la maggiore significatività e centralità attribuite agli indicatori ed ai relativi pesi (60%-40% e viceversa, a seconda del ruolo) rispetto agli obiettivi;*
- *la scelta del sistema riportato nella bozza sembra non adeguatamente congruente con gli obiettivi e l'impostazione del sistema informatico Cezanne nella versione a noi nota;*
- *il sistema segue la struttura derivata dai modelli di analisi del Progetto Good Practice, progetto che, nato per il benchmarking tra Atenei, per le caratteristiche che gli sono proprie, pur nella sua utilità, non consente una mappatura 'individualizzata' delle attività dell'Ateneo, forse più opportuna per la natura delle Linee guida;*
- *nella bozza non vi è alcun riferimento alle procedure di conciliazione ed alla loro corretta interpretazione, già previste nelle precedenti delibere CiVIT del 2010, nonché nella recentissima delibera n.1/2012 (pag.21-22);*
- *sempre alla luce della delibera n.1/2012 (paragrafo 3.5) della CiVIT, sarebbe stato opportuno che le Linee Guida descrivessero più dettagliatamente gli elementi (p.e. coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni, maggiore incisività nella descrizione del rapporto valutatore-valutato per tutti i livelli, definizione del processo per il miglioramento del Sistema, ecc.) che, in seguito, per coerenza, dovranno migrare nel Piano Performance 2012, considerato che quest'ultimo dovrà contenere le indicazioni metodologiche delle Linee Guida medesime (indicate come 'Sistema' nella citata delibera)”*.

Unitamente alla redazione delle nuove “Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance - 2012”, adottate con D.R n. 69 del 27/01/2012, l'Amministrazione ha provveduto ad adottare il nuovo Piano della Performance il cui arco temporale è stato limitato al solo 2012 per tener conto degli effetti derivanti dall'attuazione della “Riforma Gelmini”.

Ai fini della redazione del Piano della Performance 2012, con varie note del Direttore Amministrativo nel periodo 12-19 gennaio 2012, è stata richiesta, con scadenza 23-27 gennaio 2012, la formulazione del “Catalogo degli Obiettivi” da parte delle strutture di Ateneo.

A tal proposito il NVA-OIV rileva che tal modo di operare:

- non ha consentito di adottare un approccio *top-down* nella definizione degli obiettivi strategici e del relativo *cascading* degli obiettivi operativi (l'Amministrazione ha di fatto operato in una logica *bottom-up*);
- ha ristretto in maniera significativa i tempi di negoziazione/condivisione degli obiettivi operativi.

Infine, nella sua Relazione 2011, il NVA-OIV aveva suggerito all'Amministrazione di avviare, nelle fasi preliminari di individuazione delle priorità strategiche istituzionali, azioni ed iniziative, formative ed informative, maggiormente condivise con gli *stakeholder*, ma non si ha evidenza che tale suggerimento abbia avuto un riscontro operativo. A tale riguardo, il NVA-OIV evidenzia come, al di là di un “Seminario sui principi di funzionamento e programmazione della reportistica di Cezanne”, non vi sono evidenze di alcun processo formativo riguardante il sistema impiantato.

2.1 Performance organizzativa

Il Piano della *Performance* 2012 è stato strutturato con riferimento al Modello CAF rispetto al quale, per ciascun criterio e sottocriterio, sono stati individuati i Punti di Forza e le Aree da Migliorare.

L'Albero della Performance non risulta cambiato rispetto al Piano della Performance 2011-2013, così come non risultano cambiati gli Obiettivi strategici riportati in altra sezione del documento e ancora non ricollegati agli *outcome*, sebbene nella Relazione sulla Performance 2011 tale correlazione sia stata riportata dall'Amministrazione.

Nel Piano della Performance 2012 viene peraltro a cadere qualsiasi riferimento strutturato e organizzato tra obiettivi strategici e obiettivi operativi, benché tale riferimento potrebbe essere ricostruito attraverso la lettura delle singole schede riportate negli allegati che individuano obiettivi operativi, indicatori, target, responsabili degli obiettivi, programma di azioni e risorse per ciascuna struttura dell'Amministrazione. Da segnalare inoltre che la sezione Programma d'azione rimane spesso non compilata per le diverse strutture e non appare riconoscibile nel software applicativo per la misurazione della performance utilizzato dall'Amministrazione (*Cezanne*).

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Nel Piano della Performance 2012 sono identificati, in maniera ancora generica, gli obiettivi strategici pluriennali e, con maggior dettaglio, gli obiettivi operativi di programmazione annuale, coerenti con i primi ma, allo stesso tempo, distinti dagli stessi. Da rilevare inoltre che non compare alcuna traccia di collegamento sintetico e strutturato degli stessi con il Cruscotto di Indicatori definito nelle Linee guida 2012.

Quanto all'applicazione dei criteri minimi di definizione del Sistema di misurazione e valutazione, nella sua precedente Relazione, il NVA-OIV aveva ritenuto che fosse riscontrabile una sostanziale rispondenza delle modalità adottate dall'Amministrazione per la definizione degli obiettivi ai criteri indicati nella delibera CiVIT n. 89/2010. Con riferimento al Piano della Performance 2012, invece, il NVA-OIV ritiene che le seguenti aree debbano essere oggetto di un maggiore sviluppo e miglioramento:

- chiarezza descrittiva;
- integrazione tra *outcome*, obiettivi strategici, obiettivi operativi e cruscotto dell'Amministrazione;
- specificità e misurabilità degli stessi in termini concreti e chiari;
- coinvolgimento degli *stakeholder* esterni nella fase di definizione degli obiettivi;
- idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi.

Nell'anno 2012 si rileva un consolidamento delle prassi relative a:

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

Tale risultato è dovuto anche all'adesione, dell'Università del Salento, all'edizione 2012 del "Progetto *Good Practice*" del Politecnico di Milano. Il progetto si pone l'obiettivo di misurare e comparare le prestazioni di costo e qualità dei servizi amministrativi erogati dalle università. Il progetto prevede anche attività di *Customer Satisfaction* sui servizi di supporto amministrativo attraverso questionari rivolti a studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, attuando le disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/2009.

Inoltre, anche nelle Linee guida 2012, si rileva l'attenzione dell'Università del Salento verso la sostenibilità finanziaria degli obiettivi assegnati per l'anno 2012 attraverso :

- un processo parallelo di stesura dei documenti di programmazione e di approvazione da parte degli organi competenti (Consiglio di Amministrazione e Nucleo di Valutazione);

- un raccordo tra il bilancio di previsione, il Documento di programmazione annuale (DAP) e l'assegnazione degli obiettivi.

Infine, nel Piano delle Performance 2012 non risultano definiti obiettivi di trasparenza, sebbene risulti palese l'intenzione di seguire le indicazioni in tal senso fornite dalla CiVIT.

2.1.2 Misurazione e valutazione della Performance organizzativa

Nelle Linee Guida 2012, si definisce una “mappa delle responsabilità” a cui associare gli indicatori, facendo riferimento ai modelli di analisi adottati nell'ambito del “Progetto *Good Practice* 2011”, a cui come detto l'Università del Salento sta partecipando, nell'ambito del Progetto Brunetta del Politecnico di Milano e nell'ambito del modello CAF. L'adozione dei suddetti modelli di analisi sembra non particolarmente significativa e, soprattutto, non chiaramente correlata alla strutturazione del sistema.

Inoltre, la relazione tra centri di responsabilità e attività riportata nelle Linee Guida viene declinata analiticamente soltanto per la macroarea dei servizi degli affari legali e istituzionali e non anche per gli altri ambiti.

Il NVA-OIV prende atto dell'inserimento nelle Linee Guida 2012 di un “Cruscotto” di indicatori di *Performance* realizzato dall'Amministrazione al fine di monitorare e valutare i comportamenti organizzativi complessivi ed auspica un ulteriore miglioramento in termini di legami strutturali tra Cruscotto e *cascading* degli obiettivi strategici che non risulta ancora adeguatamente articolato e opportunamente presentato; si fa presente che nelle tabelle allegate alle Linee Guida molti di tali indicatori risultano non disponibili.

In relazione alla prospettata programmazione *quadrimestrale* del monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi, il NVA-OIV rileva che le attività di monitoraggio della *Performance* organizzativa complessiva continuano a manifestare ritardi nella parte di competenza dell'Amministrazione.

Pertanto, anche per l'anno 2012, il NVA-OIV ritiene che, in assenza di un reale sistema di monitoraggio, la valutazione dei risultati effettuata alla chiusura del ciclo della *Performance* non può che essere ricondotta ad una complessiva attività di ricognizione consuntiva pur sempre necessaria, ma non utile a correggere in itinere le azioni dell'Amministrazione.

Il NVA-OIV rileva peraltro come tale situazione continui a persistere anche nell'attuazione del Ciclo delle Performance 2013, nonostante le ripetute sollecitazioni avanzate all'Amministrazione.

Infine per quanto concerne la valutazione dei risultati per l'anno 2012, si fa presente che, alla data di elaborazione della presente Relazione, tale fase non è stata ancora ultimata.

(vedi Allegato 1 alla delibera CiVIT 23/2013, sez. A)

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa

Il NVA-OIV valuta positivamente l'approccio metodologico seguito per la misurazione e valutazione della *Performance* organizzativa che, partendo dalla strutturazione amministrativa dell'Ateneo, arriva a definire gli obiettivi di ogni unità organizzativa attraverso la definizione della “Mappa delle responsabilità” e di un Cruscotto di Indicatori “in grado di rappresentare in modo adeguato il raggiungimento dei risultati con riferimento alla performance organizzativa”.

Si ribadisce tuttavia la necessità di un successivo affinamento del processo con la realizzazione di una tabella contenente gli indicatori, gli obiettivi e le azioni come indicato nelle Linee Guida.

L'applicazione nell'anno 2011 del modello CAF-Università promosso dalla Fondazione CRUI ha permesso all'Università del Salento di avere un valido supporto per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo.

A tal proposito, con nota prot. 40155 del 20/12/2012, il Nucleo ha chiesto all'Amministrazione l'attivazione di una nuova indagine sul benessere organizzativo per l'anno 2012 utilizzando il questionario CAF già utilizzato nel 2011. Relativamente all'anno 2012 è stato somministrato al personale tecnico-amministrativo anche il “questionario di gradimento dei servizi amministrativi” nell'ambito del progetto *Good Practice* 2013.

Il NVA-OIV ritiene deboli - per una visione d'insieme e per l'utilizzo concreto che consentono ai fini operativi - le schematizzazioni, riportate all'interno del Piano della Performance 2012, contenute:

- a) nell'Albero della *Performance* e negli Obiettivi Strategici (scollegati dall'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.

Riguardo la valutazione del singolo obiettivo, basata su cinque livelli di realizzazione dello stesso, non si dispone di evidenze che confermino la presenza di tale criterio all'interno del Sistema Informativo "Cezanne".

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Il Nucleo conferma il giudizio positivo riguardo il legame tra obiettivi individuali ed obiettivi organizzativi. Si rileva l'opportunità che il processo di definizione degli obiettivi venga completato entro il mese di dicembre in modo che il ciclo della performance risulti avviato già dai primi mesi dell'anno con l'inserimento degli obiettivi nel software Cezanne, con la realizzazione di una "scheda di valutazione" per ogni unità di personale (dirigenziale e non) e, infine, con l'assegnazione degli obiettivi a tutto il personale.

A tale riguardo, il NVA-OIV raccomanda ai competenti Uffici della Direzione Generale che sovrintendono alla gestione generale del software Cezanne, nell'ottica del miglioramento continuo del processo ed al fine di ottimizzare i risultati per il 2013, di porre in essere specifiche azioni di verifica infrannuali in merito agli adempimenti prescritti per l'inserimento dei dati da parte delle strutture, oltre che verifiche tecniche mirate all'effettiva fruibilità di tutte le sezioni del software o, in alternativa, aggiornare il software definendo un'interfaccia semplificata del sistema al fine di consentire una fruibilità più *user-friendly*.

Infine, il NVA-OIV fa presente che anche nel 2012 alcuni dipendenti dell'Ateneo non hanno ricevuto l'assegnazione di obiettivi ed invita pertanto l'Amministrazione a risolvere tale situazione che non permette una valutazione uniforme di tutti i dipendenti. A tal proposito, nella nota prot. n.14734 del 13.05.2013, il Direttore Generale ha specificato che, per tali unità di personale, in attesa dell'auspicata soluzione definitiva, gli obiettivi "*si intenderanno assegnati dal capo struttura in altra forma e, la valutazione della Performance individuale, sarà assorbita dalla relazione trasmessa dai rispettivi valutatori*".

2.2.2 Misurazione e valutazione della Performance individuale

In riferimento alle modalità di svolgimento del monitoraggio in corso d'anno, oltre alle considerazioni già espresse nel paragrafo 2.1.2, il NVA-OIV osserva che la realizzazione della Scheda di Valutazione attraverso il Sistema di supporto Cezanne sia rimasta soltanto "sulla carta".

Invero, anche per l'anno 2012, la Direzione Generale ha confermato il carattere "sperimentale" dell'impianto di valutazione e, con nota prot. n. 14734 del 13.05.2013, ha dichiarato:

- che la valutazione della performance individuale, correlata al raggiungimento degli obiettivi e collegata al 60% dell'incentivo spettante, sarà effettuata attraverso il predetto Sistema Cezanne e la valutazione si sostanzierà nell'attribuzione di un punteggio al dipendente compreso tra 0 e 100;
- il restante 40% dell'incentivo spettante sarà correlato alla valutazione dei comportamenti organizzativi dei lavoratori, mediante la compilazione da parte dei Responsabili di struttura

di una scheda di valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa della struttura.

Con la nota prot. n. 9148 del 13.03.2012, in considerazione della fase transitoria e di sperimentazione del Sistema Cezanne, l'Amministrazione aveva richiesto ai Dirigenti di delineare i risultati ottenuti nell'anno 2011 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, quindi, avevano 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 Generale.

Il Nucleo segnala che la medesima fase applicata con riferimento alla Performance 2012 non risulta ancora essere stata avviata, portando l'Amministrazione ad essere in ritardo con l'attuazione del piano degli adempimenti.

Il Nucleo, infine, non ha evidenze circa la conclusione o il grado di evoluzione del processo di caricamento dei dati in *Cezanne* ai fini delle valutazioni individuali a cura dei responsabili delle strutture (valutatori), in modo da consentire l'elaborazione automatica della relativa reportistica. Il NVA-OIV prende comunque atto che il Gruppo di progetto per il Sistema di misurazione e valutazione della Performance si sta adoperando (di concerto con la Ditta Cezanne produttrice del software) per predisporre la reportistica relativa alle valutazioni dell'anno 2012, attività che procede però, in parte, ancora manualmente.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance individuale

Con riferimento al grado di condivisione della metodologia utilizzata per la misurazione e valutazione della performance individuale, il NVA-OIV evidenzia la necessità di una più ampia diffusione dei criteri di valutazione nell'ambito dell'intera struttura di Ateneo, anche ai fini della trasparenza dell'azione amministrativa.

(vedi Allegato 1 alla delibera CiVIT 23/2013, sez. B)

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Il NVA-OIV prende atto che il processo di funzionamento del Sistema di valutazione non è cambiato nelle Linee guida del 2012 rispetto a quelle del 2011. Pertanto, la valutazione relativa al 2012 riflette quella già espressa nella Relazione del Nucleo 2011, in cui si evidenziavano le seguenti criticità:

- mancanza di un efficace raccordo operativo tra i soggetti coinvolti nel processo;
- basso livello di comunicazione e collaborazione non soltanto tra Direzione Generale e Strutture, ma anche all'interno delle stesse Strutture;
- scarso rispetto per la tempistica stabilita; ad oggi, si rileva soprattutto il ritardo relativo all'attività di monitoraggio e alla diffusione dei risultati relativi agli indicatori definiti.

Con riferimento alla Struttura Tecnica Permanente (STP), il Nucleo ritiene adeguate il numero delle risorse umane e le loro relative competenze professionali, mentre ritiene insufficienti le risorse finanziarie assegnate.

Il Nucleo auspica che la STP trovi da un punto di vista organizzativo una configurazione più stabile ed efficace attraverso:

- a) la nomina di un responsabile, ad oggi rappresentato dal Direttore generale;
- b) la nomina di un nuovo responsabile della struttura di riferimento dell'Amministrazione, a seguito del trasferimento della professionalità dedicata;
- c) l'individuazione di un referente presso l'Amministrazione che svolga funzioni di interazione e collegamento con la STP.

(vedi Allegato 1 alla delibera CiVIT 23/2013, sez. C)

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*, il sistema informativo *Cezanne* la cui operatività non risulta ancora completata.

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, con un elevato grado di priorità:

- 1) sia implementato in tutte le sue sezioni;
- 2) sia migliorato nella 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;
- 3) sia configurato in modo da consentire sia l'inserimento dei risultati intermedi rispetto agli obiettivi prefissati, sia il monitoraggio delle fasi infrannuali di realizzazione parziale degli obiettivi medesimi;
- 4) sia assicurata la compatibilità con altri sistemi di controllo e monitoraggio già adottati dall'Amministrazione, in particolare con il sistema contabile ed il sistema di gestione del personale;
- 5) sia semplificato nell'interfaccia, qualora dovesse risultare impraticabile rendere fruibili tutte le sezioni al momento contenute nello stesso.

(vedi Allegato 1 alla delibera CiVIT 23/2013, sez. D)

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

Il NVA-OIV è del parere che il Sistema impiantato rappresenti uno strumento in grado di fornire agli Organi di governo un quadro realistico e puntuale dei processi in atto nell'Università del Salento e del personale coinvolto. Al momento, il ciclo della performance non può affiancarsi agli altri strumenti di *Governance* (CAF, *Good Practice*) utilizzati dall'Amministrazione in quanto anche per l'anno 2012 non sono disponibili i dati aggregati relativi alla misurazione sia della performance individuale sia di quella organizzativa, come confermato dalla nota del Direttore Generale prot. n. 6120 del 1° marzo 2013 in cui "si segnala la necessità di considerare anche il 2012 anno sperimentale".

Riguardo all'utilità del Sistema per la promozione delle pari opportunità all'interno dell'Amministrazione, il NVA-OIV, pur continuando a non rilevare riferimenti direttamente connessi a tali aspetti nelle Linee Guida 2012, prende atto della presenza anche nel Piano della Performance 2012 di tre obiettivi operativi a favore degli studenti disabili:

- Sviluppo del counselling e sostegno psicologico per gli studenti disabili. (*Scheda obiettivo n. 5 dell'Area Studenti*)
- Attività rilevante e ricorrente per l'erogazione di servizi volti a garantire adeguati livelli operativi agli studenti disabili. (*Scheda obiettivo n. 8 dell'Area Studenti*)
- Organizzazione del servizio e Gestione amministrativa del parco vetture di rappresentanza dell'Amministrazione Centrale e del Servizio ai disabili. (*Scheda obiettivo n. 7 della Direzione Generale - Segreteria di Direzione*)

Infine, anche per l'anno 2012 al NVA-OIV non risulta pervenuto alcun documento attestante l'avvenuta realizzazione del previsto Bilancio di Genere (*Gender Budgeting*).

Il Nucleo rileva che la dimensione del **concetto di pari opportunità** nell'ambito dell'Ateneo non si riferisce a quello previsto dalla Delibera CiVIT 22/2011, che comprende ben quattro principali dimensioni che compongono le pari opportunità: genere; disabilità; razza- etnia; gruppo sociale.

Pertanto, il Nucleo auspica un ampliamento del perimetro del concetto di pari opportunità e di pianificare opportune attività per implementare la loro promozione nell'ambito dell'intera organizzazione.

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

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

Riguardo la 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 - nel Piano della Performance 2012 viene affermato che “la definizione degli obiettivi strategici è avvenuta contestualmente all'approvazione del Bilancio di Previsione per l'anno 2012 da parte degli organi competenti”.

Il Nucleo –OIV nella sua Relazione sulla Performance 2011 (par. 4.7) aveva rilevato che all'interno delle “Linee Guida 2011” erano definite le modalità di raccordo con il sistema economico-finanziario; tali indicazioni nelle Linee Guida 2012 sono scomparse.

Il NVA-OIV auspica che tali informazioni vengano ripristinate.

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

Nell'ambito dell'attuazione del Ciclo, si attribuisce un ruolo strategico all'istituzione della Funzione del controllo di gestione, in quanto rappresenta da un punto di vista operativo il *trait d'union* tra Ciclo del Bilancio e Ciclo delle performance.

A tale scopo, sarebbe auspicabile che, a cominciare dal Ciclo 2013 a livello sperimentale e Ciclo 2014 a regime, l'Ateneo si dotasse di un *datawarehouse* in grado di supportare adeguatamente i processi di pianificazione, di programmazione, nonché il controllo strategico e di gestione e in grado di “comunicare” con le diverse banche dati disponibili.

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

Nella delibera n. 23/2013, in considerazione della recente entrata in vigore del D.Lgs. 14.3.2013, n. 33 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”, la CiVIT ha annunciato la predisposizione di nuove Linee guida sui Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità alla luce del citato D.Lgs. n. 33/2013.

Riguardo l'attività di monitoraggio a carico dell'OIV dei procedimenti di individuazione, elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati ex-ante il D.Lgs. n. 33/2013, il NVA–OIV, sulla base delle verifiche effettuate, considera più che buono il livello della sezione “Trasparenza, Valutazione e Merito” presente sul sito dell'Ateneo, sia in termini di pubblicazione dei dati sia riguardo il loro costante aggiornamento.

Il processo di raccolta, controllo e pubblicazione dei dati riguardanti l'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità è svolto da strutture dell'Amministrazione.

Il NVA-OIV rileva che a tutt'oggi non è stata ancora organizzata la Giornata della Trasparenza prevista dal Programma della Trasparenza.

(vedi Allegato 1 alla delibera CiVIT 23/2013, sez. E)

5 Definizione e gestione di standard di qualità

Pur risultando ancora mancanti gli standard di qualità, il NVA-OIV ritiene che la realizzazione e la pubblicazione della “Carta dei Servizi” dell'Università del Salento possa essere considerato un primo valido e significativo passo in tale direzione.

Il NVA-OIV segnala l'opportunità di allineare la struttura della Carta dei servizi delle diverse aree ad un unico modello di riferimento.

6 Coinvolgimento degli stakeholder

A fronte delle iniziative generali di coinvolgimento degli *stakeholder* nelle attività operative dell'Ateneo, il NVA-OIV segnala la sostanziale assenza di iniziative di coinvolgimento nelle fasi fondamentali di definizione del Piano della Performance, del Piano della Trasparenza e delle Carte dei Servizi.

Il Nucleo, pertanto, auspica che l'Amministrazione avvii il pieno coinvolgimento degli *stakeholder* nell'ambito del processo di Valutazione delle Performance, come richiesto in diversi ambiti della normativa e richiamato dalle delibere CiVIT.

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 documenti adottati e pubblicati dall'Amministrazione in ottemperanza delle prescrizioni normative (Piano Strategico 2010-2012; Linee Guida 2011, 2012 e 2103, Piano della *Performance 2011-2013, 2012 e 2013-2015*; Programma Triennale Trasparenza 2011-2013 e 2013-2015, Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2013-2015);
- esame dei documenti pubblicati o inviati agli *stakeholder* tramite mail o altre forme di comunicazione
- analisi delle note pervenute al NVA-OIV e all'Area Valutazione Strategica dall'Amministrazione sull'argomento.

8 Proposte di miglioramento del Ciclo di gestione della Performance

Il NVA-OIV rinvia alle indicazioni formulate nelle varie sezioni della presente Relazione che considera utili a fronte dei completamenti necessari e delle criticità segnalate; le integra con i suggerimenti seguenti, finalizzati a migliorare il ciclo di gestione della Performance:

- migliorare il collegamento tra il "Piano Performance" e le "Linee Guida per la misurazione e la valutazione della Performance": il Piano deve necessariamente discendere dal Sistema ed essere ad esso allineato sistematicamente;
- garantire la rispondenza chiara e immediata tra la "scheda obiettivi" riportata nel Piano della Performance e quella implementata nel Sistema informatico di supporto Cezanne, oltre che un sistema di notifica e comunicazione immediata a coloro che risultano assegnatari di obiettivi;
- allineare le previsioni relative ai criteri per la valutazione del personale, contenute nelle Linee Guida, ai criteri per l'attribuzione degli incentivi, previsti negli attuali sistemi premianti dell'Amministrazione;
- inserire, all'interno delle "Linee Guida", il riferimento alle procedure di conciliazione ed a modalità operative delle stesse - possibilmente in forma semplificata - in ossequio alle procedure previste nelle delibere CiVIT del 2010, nonché nella delibera n.1/2012;
- relativamente agli indicatori di Performance organizzativa (paragrafo 4.4 delle Linee Guida) sarebbe opportuno procedere ad un serio "riordino" della sezione che li descrive o ad una rimodulazione concettuale degli stessi: infatti nel paragrafo citato si afferma che per ciascuno di essi sono stati individuati parametri, priorità di importanza, data di rilevazione, ecc., di cui però non è fornito alcuno schema sinottico; nelle tabelle da 1 a 11 (Indicatori di Ateneo, Ripartizioni, Facoltà, Biblioteche) sono riportati, tra i "tipi di misura" gli indicatori di efficienza, di efficacia percepita e di efficacia oggettiva (set formalmente definito come cruscotto) ma si aggiungono anche altri "tipi di misura" quali "rischio", "impatto" che non si

- comprende come collocare. Non si riesce a cogliere la logica di impostazione delle suddette tabelle e, soprattutto, l'applicabilità concreta delle stesse in termini di concreta misurazione della Performance organizzativa, della quale, tra l'altro, non si individua l'eventuale articolazione e segmentazione in obiettivi strategici, gestionali e operativi;
- assicurare un coinvolgimento strutturato e sistematico di tutti gli attori del processo (laddove possibile, già nelle fasi di definizione delle priorità e degli obiettivi strategici e non soltanto nella fase di condivisione di obiettivi operativi e pesi da assegnare), al fine di limitare gli interventi correttivi successivi e di ampliare la base di partecipazione condivisa ai processi dell'Istituzione;
 - adottare ogni possibile iniziativa che diffonda la consapevolezza del processo - del quale devono essere garantite trasparenza, chiarezza e immediatezza di comprensione - oltre che possibile condivisione;
 - completare lo sviluppo e l'implementazione del sistema informatico-informativo di Cezanne, 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, rendendolo un valido ed effettivo strumento di governance integrata;
 - migliorare la comunicazione sia all'interno che all'esterno dell'Organizzazione, al fine di consolidare gli sforzi già compiuti nella direzione della trasparenza e dell'*accountability* dell'Istituzione;
 - sviluppare indagini strutturate per la rilevazione del benessere organizzativo del personale dipendente e il grado di condivisione del sistema di valutazione (come indicato nella delibera CIVIT n. 4/2012);
 - consolidare, nelle valutazioni e nelle pianificazioni strategiche, il principio delle pari opportunità (*gender mainstreaming*), sia in ottica di genere che in ottica di disabilità e la concreta implementazione dello stesso;
 - organizzare la prevista Giornata della Trasparenza.

Infine, il Nucleo segnala che il Piano della Performance 2013-2015 necessita delle seguenti aree di miglioramento:

- presenza di un cruscotto di sintesi tra obiettivi strategici, operativi e individuali;
- inserimento degli indicatori degli obiettivi strategici;
- completamento di alcuni campi delle tabelle intitolate "Dagli obiettivi gestionali agli obiettivi dirigenziali per struttura";
- migliorare la definizione dei target sia dal punto di vista della tipologia, sia della collocazione temporale per anno.