

Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativa all'anno 2014 (art. 14, comma 4, lett. a), d. lgs. n. 150/2009)

Introduzione

La presente Relazione, prevista dall'art. 14, c. 4, lett. a, del d.lgs. 150/2009, è redatta attenendosi prevalentemente alle indicazioni promananti dalla delibera n. 23/2013 CIVIT (ora ANAC) che contiene le Linee guida relative all'adempimento da parte del NdV¹ delle funzioni assegnategli, anche con specifico riguardo alla presente Relazione, ritenuta "quale principale momento di sintesi del monitoraggio effettuato da parte dell'OIV".

Malgrado, con il d.l. 69/2013, art. 60, comma 2, siano state attribuite ad ANVUR le funzioni, prima dell'ANAC, la l. 114/2014, in attesa del regolamento ad hoc, confermava termini, adempimenti e modalità operative promananti dalla Civit, perciò il NVA - che aveva già dal febbraio scorso calendarizzato la presente Relazione - ha continuato ad avere come termine di riferimento le modalità operative fornite dall'ANAC.

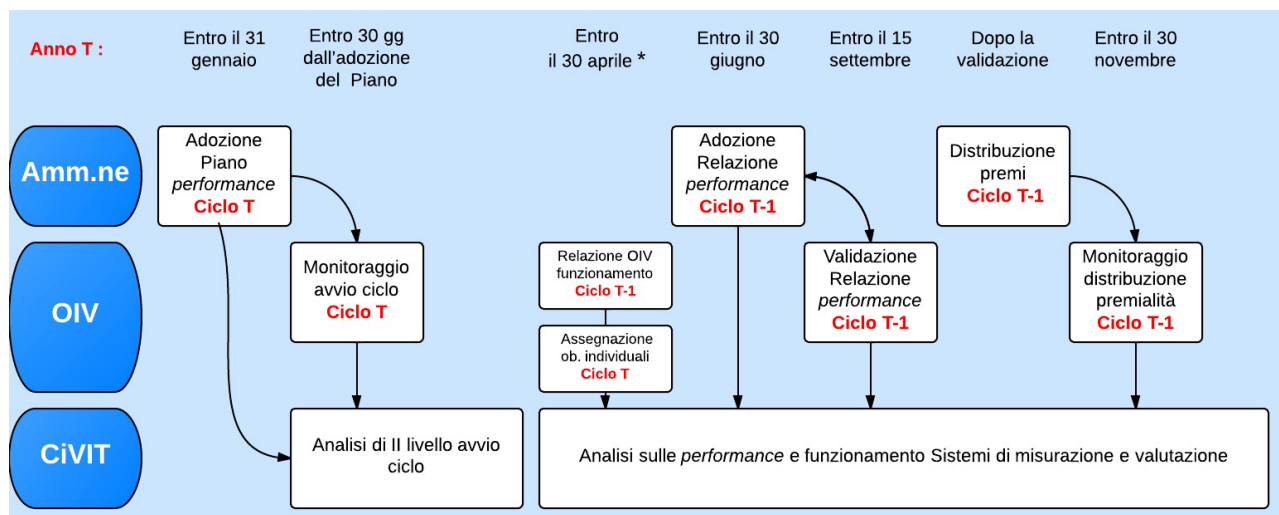
Data la recente – 14 aprile u. s – emanazione di apposite nuove linee guida da parte di ANVUR, il NdV, che approva la presente relazione in data 23 aprile, non ha avuto modo di sondare le reazioni provocate dalla loro emanazione all'interno dell'Ateneo; non solo: al NVA non risulta che l'amministrazione, avutane contezza, si sia determinata in qualche modo. Va, peraltro, considerato che, nelle more dell'individuazione di un nuovo Direttore Generale, le relative funzioni sono state affidate pro-tempore, per un trimestre decorrente dall'1 marzo, ad un reggente: ciò può aver inciso sulla mancanza, al momento, di determinazioni atte a diversamente orientare la programmazione strategica e l'attività amministrativa dell'Ateneo.

Performance organizzativa

Il NdV- OIV ha concentrato la propria attività di verifica e di controllo sull'intero processo relativo alla Performance organizzativa. A tal fine ha tenuto conto tanto del Monitoraggio sull'avvio del Ciclo della Performance (approvato dal NVA il 28 maggio 2014), quanto del Monitoraggio intermedio (approvato dal NVA l'8 settembre 2014).

Il Nucleo di valutazione ha proceduto secondo il seguente workflow:

¹ Ogni attribuzione al NdV contenuta nella presente Relazione deve intendersi riferita al NdV nelle sue funzioni di OIV



La performance organizzativa è funzionale al soddisfacimento degli stakeholder attraverso l'adozione del piano, volto a individuare le attività a tal fine necessarie in conformità della mission dell'organizzazione. Per strutturare il piano, l'Amministrazione si è affidata alla swot analysis e per la sua rappresentazione grafica si è avvalsa dell'albero della performance.

In ordine alla **definizione degli obiettivi**, il NdV ha, in primo luogo, verificato se essi siano coerenti con i criteri metodologici di cui all'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009².

Ciò che subito emerge è che la programmazione degli obiettivi strategici è avvenuta su base triennale (2014-2016), quella degli obiettivi operativi copre invece il periodo di un anno. Dal punto di vista temporale gli obiettivi strategici e le aree strategiche correlate sono stati definiti secondo la tempistica di legge – delib. cda del 30.1.2014 – l'assegnazione di quelli operativi è di gran lunga avvenuta fuori tempo (v. *infra*).

Dal confronto con l'art. 5 del d.lgs. n. 150/1999 risulta nient'affatto soddisfatto il criterio metodologico che impone che gli obiettivi siano "rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività e alla missione istituzionale".

Continuano, infatti, a non essere adeguatamente documentate le attività volte ad acquisire una più chiara visione sistemica di quanto è utile per il perseguimento del proprio mandato e della *mission* istituzionale – cfr. § 3.2 del Piano – cui correlare un sistema di obiettivi come quello poi concretamente adottato.

Tali pecche nella pianificazione, frutto di un'inefficace analisi strategica (*SWOT analysis*), emergono in maniera chiara dall'analisi del contesto, a cominciare da quello esterno – sede di mappatura degli *stakeholder* con finalità di illustrazione dei loro bisogni e del loro coinvolgimento - riscontrabile negli obiettivi strategici e operativi (e relativi indicatori e *target*) successivamente sviluppati. Non è che manchi la descrizione del contesto economico o sociale in cui l'amministrazione si trova ad operare (§ 4.1. del Piano), ma non c'è prova, come invece richiesto dalla delib. n. 1/2012 CIVIT (§ 5.2.1), di quali siano state le conseguenze strategiche che l'amministrazione ne ha tratto. Analogamente emerge dall'analisi del contesto interno (§ 4.2

² Detta norma prescrive che gli obiettivi siano a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione; b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari; c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma, corrispondente ad un anno; e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe; f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

del Piano) che non evidenzia neppure come la dimensione delle risorse umane, economiche, strumentali concorra e incida sulla fissazione e sul raggiungimento degli obiettivi.

Il piano, nella sostanza, si connota per ridondanza descrittiva, come è dimostrato altresì dai § 4.2, 4.3, 4.4 e relative sottoarticolazioni; tale ridondanza si riflette, come si è anticipato, sulla *swot analysis* rendendone opachi i risultati: non si capisce, ad es., come si sia arrivati a determinare, quali punti di forza, la forte presenza sul territorio di Unisalento, la capacità di adattamento alle difficoltà, il crescente numero di spin off (i quali, ad es., vengono citati solo a pag. 12 del § 3.1. “L’Amministrazione in cifre”, per precisarne il numero -23- ma senza indicare se siano o no cresciuti rispetto all’anno precedente) e, quale punto di debolezza, il forte peso degli impegni didattici con il rischio di abbassamento della produttività scientifica (conseguenza forse di un altro punto di debolezza già individuato: la riduzione del personale docente).

Anche le opportunità (*opportunity*) e le minacce (*threat*) sembrano essere state individuate in maniera poco lineare, tanto da apparire contraddittorie: necessità di nuove figure professionali (opportunità), limitate possibilità di impiego (minaccia), sviluppo di nuove attività e di nuovi prodotti (opportunità) declino industriale (minaccia).

Il collegamento, invece, con le priorità politiche e con le strategie dell’Amministrazione è assicurato tramite il rinvio al programma elettorale del Rettore. Il piano 2014 è, infatti, il primo elaborato sotto il governo dell’attuale Rettore: il che potrebbe spiegare la contrazione delle aree strategiche divenute tre a fronte delle precedenti sei. Tuttavia, sembra trattarsi di una conclusione non suffragata dalle evidenze se si pensa che le aree strategiche nel Piano del 2015 sono diventate cinque, senza una motivazione adeguata: anzi, adombrando la scarsa capacità previsionale dell’Ateneo (cfr. Monitoraggio Avvio Ciclo della Performance 2015, approvato dal NVA il 26.3.2015) che dà prova di non aver ancora trovato una chiave di programmazione strategica adeguata, neppure dal punto di vista metodologico, stante che, a fronte di dati di contesto tutto sommato poco mutati e soprattutto senza una trasparente giustificazione, continua a giocare col numero delle aree strategiche e degli obiettivi strategici: le aree strategiche erano 6 nel 2013, sono diventate 3 nel 2014 (con l’attuale Rettore), sono passate a 5 nel 2015.

Nel Piano si dice ripetutamente (v. p. 4, p. 32, p. 59) che la pianificazione strategica ha fatto leva, oltre che sull’analisi di contesto, sugli indirizzi strategici contenuti nel programma elettorale del Rettore, sulle aspettative degli stakeholder, sulle proposte formulate da una Commissione ad hoc.

Se si pensa al programma elettorale del Rettore – che, per citare solo per teste di capitolo, si propone di vincolare le ridotte risorse economiche su alcuni obiettivi ritenuti prioritari, di impegnarsi in direzione della crescita della qualità e non della quantità dell’offerta formativa, di rafforzare la dimensione internazionale e l’interazione con il territorio, di consolidare le prospettive di sviluppo del personale, di introdurre un nuovo modello di governance, di consolidare la cultura della qualità dell’insegnamento, di catalizzare l’attenzione di Enti e Istituzioni preposti al diritto allo studio, di migliorare le conoscenze, le abilità e le competenze degli individui durante tutto l’arco della vita, di rendere più elastica l’organizzazione amministrativo-gestionale di supporto, di sostenere la qualità della ricerca – tale rinvio è da considerare sì pertinente, ma del tutto generico e decisamente plurivoco. E’ chiaro che si tratta di un programma elettorale e, quindi, ne presenta tutti i caratteri - enfasi, programmaticità, pluriennalità – ma il rinvio ad esso da parte di uno strumento tecnico di programmazione non basta a fondarvi le ragioni delle scelte strategiche dell’amministrazione.

Va detto, infatti, che, sebbene buona parte dei punti contenuti nel programma del Rettore siano stati trasfusi negli obiettivi strategici dell’area Didattica, Ricerca, Governance, ciò è avvenuto conservando loro il carattere iniziale: sono rimasti generici, ripetitivi, sovrapponibili, non sfidanti: a dimostrarlo, basti osservare quanto frequentemente l’obiettivo strategico venga indicato in termini di mero miglioramento del tutto sganciato dal riferimento al valore di partenza (si veda per

altri dati il Monitoraggio semestrale). Ciò potrebbe essere, altresì, la causa della difficoltà spesso riscontrata di distinguere gli obiettivi strategici da quelli operativi (per una analisi più specifica si rinvia al Monitoraggio Avvio del ciclo della Performance (pp. 15 e ss.).

Dagli altri riferimenti contenuti nel Piano non è dato trarre elementi più confortanti. Quanto agli stakeholder, dal punto di vista meramente formale, l'Amministrazione risulta aver provveduto alla loro mappatura, come prescritto dall'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009: è mancata, però, un'analisi a monte che ne giustificasse gli esiti e non vi è stata alcuna specificazione del ruolo, in relazione alle proprie caratteristiche, che essi svolgono rispetto all'Amministrazione cfr. § 4.1. del Piano, in part. p. 21.

Per di più, se si confrontano il Piano 2012, quello del 2013 (§ 4.2) e quello del 2014 (cfr. § 4.1.) ci si avvede che la mappatura non ha subito alcuna modifica, malgrado su questo profilo più volte si siano appuntati i rilievi critici del Nucleo e malgrado gli sforzi che l'Amministrazione riferisce di aver fatto sia in direzione del coinvolgimento degli stakeholder sia dell'accoglimento dei suggerimenti del NVA.

Anche questo si riflette in senso negativo sulla capacità di scelta e di selezione degli obiettivi strategici, sull'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi e sull'allocazione delle risorse: a maggior ragione in un periodo, quale quello attuale, di regressione economica, giacché alle amministrazioni si chiede di concentrare gli sforzi e di selezionare le soluzioni più proficue, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi.

La crisi economica occupa uno spazio solo descrittivo nel Piano (v. pp. 14 e ss.) e sebbene sia stata indicata, insieme con i provvedimenti normativi che l'accompagnano, come un'opportunità per gli atenei che vogliano puntare ad una semplificazione dei propri processi organizzativi e ad elevare la propria offerta formativa per renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo e ad introdurre meccanismi di valutazione più efficaci a livello organizzativo ed individuale (cfr. pag. 15), non c'è prova che l'Università del Salento abbia colto tale opportunità, né che abbia intrapreso delle azioni mirate al raggiungimento di tali obiettivi. Il che risulta di tutta evidenza se si confrontano, ad es., il § 4.1.4 (Fabbisogni formativi della Provincia di Lecce) e le conseguenze che ne sono state tratte (p. 21) a fronte dell'individuazione di ben otto obiettivi assegnati all'analisi dei fabbisogni formativi e professionali (pp. 19-20).

Anche l'istituzione di una Commissione ad hoc (v. pag. 31 del Piano) non può aver sortito l'effetto voluto: perché, tutt'al più, potrebbe essere servita a coinvolgere gli stakeholder interni e perché sembra funzionale a svolgere un'attività di monitoraggio (cfr. per maggiori elementi di valutazione il Monitoraggio sull'avvio del Ciclo delle performance – p. 12 – e Relazione OIV 2013 sul funzionamento complessivo -) come del resto, è confermato dal Piano a pag. 31, ove la Commissione viene correttamente definita "Commissione per il monitoraggio delle attività previste nel Piano della Performance".

Non del tutto trasparente è l'allineamento degli obiettivi definiti con le risorse disponibili, perciò alla circostanza che molti obiettivi siano risultati non sfidanti, generici, ripetitivi si aggiunge quella di non aver saputo coniugare obiettivi e risorse finanziarie, umane, tecniche. E' vero che l'Amministrazione, a p. 59 del Piano, afferma che la definizione degli obiettivi è avvenuta in coerenza con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, ma sembra trattarsi di un'affermazione che, in assenza di specifiche evidenze, assume carattere più che altro declamatorio, perciò anche il rispetto del criterio metodologico relativo alla correlazione degli obiettivi alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili non risulta pienamente rispettato, nella misura in cui non vi è alcuna prova che siano state effettuate adeguate analisi di congruità; ciò vale sia per le risorse umane sia per quelle finanziarie e strumentali.

La delib. n. 6/2013 Civit attribuisce grande rilievo all'allineamento della *performance* organizzativa con il ciclo di programmazione economico finanziaria e di bilancio. Mancano invece, o comunque il NdV non ne ha contezza, indicazioni che chiariscano se e come si sia realizzato o si sia inteso realizzare un migliore collegamento tra ciclo della *performance* e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, sia in termini di associazione delle risorse agli obiettivi, sia in termini di gestione del processo e dei soggetti coinvolti. E' vero che gli obiettivi sono associati alle aree strategiche, ma manca la ripartizione del personale tecnico-amministrativo in tali aree, verosimilmente in ragione del fatto che la pianificazione è avvenuta all'interno delle singole strutture tenendo conto delle competenze, dei profili e delle capacità operative disponibili. Sono altresì riportate le risorse assegnate alle singole strutture, ma non vi è alcuna evidenza che tale assegnazione sia stata fatta alla luce degli obiettivi operativi individuati per le strutture.

Si tratta di osservazioni critiche che già lo scorso anno il NVA aveva rivolto al Piano: segno che il suggerimento formulato di rendere più espliciti entrambi i passaggi non è stato raccolto.

E' risultato scarsamente efficace anche il coinvolgimento dei contributor alla pianificazione: è provato dalla circostanza che tardivamente rispetto all'adozione del Piano delle Performance alcune strutture abbiano segnalato l'assegnazione di obiettivi non pertinenti rispetto alle proprie competenze istituzionali, tanto da aver indotto l'amministrazione a rimodulare molti obiettivi e a cancellarne alcuni (v. amplius Monitoraggio intermedio, pp. 3 e ss.).

Riguardo, invece, alla 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 2014, inoltre, si afferma, ancora una volta, che "La prossima introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico, previsti tra l'altro anche dalla Legge 240/2010, costituiranno una grande opportunità affinché l'Ateneo possa organizzare i propri sistemi di budgeting, programmazione, controllo e gestione del bilancio nell'ottica di una più efficace integrazione con il Sistema di misurazione e valutazione delle performance".

Nelle more dell'introduzione della contabilità economico-patrimoniale, il raccordo tra il bilancio di previsione e l'assegnazione degli obiettivi anche per il 2014 viene esplicitato solo in termini di sostenibilità finanziaria delle priorità strategiche dell'Ateneo presso le Strutture Organizzative dell'Ateneo attraverso l'allocatione delle risorse finanziarie alle ripartizioni e agli altri centri di spesa.

Relativamente all'integrazione del ciclo della performance con gli altri sistemi di controllo, il Nucleo evidenzia che l'istituzione della funzione del controllo di gestione ha un ruolo strategico nell'ambito dell'attuazione del Ciclo, in quanto rappresenta da un punto di vista operativo il *trait d'union* tra Ciclo del Bilancio e Ciclo delle performance.

A questo proposito, il Nucleo sottolinea, in primo luogo, la necessità che l'Ateneo si doti di sistemi informatici adeguati a supporto del funzionamento del ciclo della performance e che, a tal fine, si attivi per comprendere lo stato di avanzamento nello sviluppo di appositi software, anche, eventualmente, contattando direttamente l'ANVUR. Si ribadisce, inoltre, l'importanza che il design complessivo dei sistemi informativi fornisca uno strumento efficace in grado di supportare i processi di pianificazione, di programmazione, nonché il controllo strategico e di gestione e in grado di "comunicare" con le diverse banche dati disponibili.

Il percorso che ha portato alla fissazione e specificazione degli obiettivi strategici risulta poco trasparente: il loro numero è cambiato rispetto al Piano precedente, passando a 15 - 4 per l'area Didattica, 4 per l'area Ricerca, 7 per l'area Governance - (2 più del 2013 e 8 più del 2012), mentre, come si è detto, il numero delle Aree strategiche si è ridotto a 3 ed il numero degli obiettivi

operativi è passato a 56, per lo più concentrati nell'area Governance (32, cfr. p. 26 del Monitoraggio avvio Ciclo Performance 2014). La fissazione a 3 del numero delle aree strategiche non è supportato da alcuna motivazione: semplicemente a p. 14 del Piano si dice che le aree strategiche dell'Università del Salento, intese quali macro-ambiti di intervento, sono tre.

Stando a quanto emerge dalle Linee guida della CIVIT, l'eccessiva tendenza a frammentare gli obiettivi strategici – tendenza che sembra rafforzarsi col tempo - denota una non corretta declinazione degli stessi e pregiudica la capacità di rappresentazione sintetica, unitaria e integrata, tramite l'albero, della *performance* realizzata dall'Amministrazione nel suo complesso.

Sempre riguardo alla rappresentazione grafica, va sottolineato che l'albero, per essere quanto più possibile completo, dovrebbe includere anche gli indicatori associati a ciascun obiettivo, invece esso si limita, in verità come già stigmatizzato lo scorso anno, ad indicare, all'interno del grafico che lo rappresenta, gli obiettivi fino al secondo livello, cioè gli obiettivi strategici, per giunta non comprensivi né di indicatori né di *target* (cfr. p. 14 del Piano).

Un dato positivo è che, a differenza dell'anno precedente, il Piano presenta indicatori non più soltanto per gli obiettivi operativi ma anche per gli obiettivi strategici.

Per contro, le *performance* rappresentate continuano a riferirsi solo alle sedi centrali. Ciò determina una descrizione parziale, considerando che le sedi periferiche (si pensi ai dipartimenti) assorbono una quota rilevante delle risorse finanziarie, strumentali ed umane e forniscono molti dei servizi erogati dall'amministrazione.

Gli obiettivi non risulta siano in linea con valori di altri atenei o procedure di *benchmark* consolidate e condivise: è vero che, su base volontaria, l'Università del Salento aderisce da tempo al progetto *Good Practice*. Tale progetto, però, ha un'evidente funzione di monitoraggio, alla quale non sembra sia seguita l'adozione di scelte correttive (o, almeno, nessuna scelta strategica è esplicitamente posta dall'Amministrazione in correlazione con le risultanze del progetto *Good Practice*) né sembra che le risultanze di quella valutazione comparativa siano state concretamente impiegate dall'Amministrazione per meglio orientare le proprie politiche di impiego delle risorse disponibili, al fine di ottenere servizi più efficienti.

In particolare, le risultanze del progetto *Good Practice* non c'è prova che abbiano fornito all'Amministrazione motivi per definire la propria strategia, neppure riguardo a quelle aree oggetto di rilevazione coincidenti con le proprie aree strategiche.

Si suggerisce, pertanto, di utilizzare, pena la inutilità, le risultanze del Progetto *Good Practice* per orientare in maniera accorta la propria programmazione strategica.

In particolare, dall'analisi realizzata nel 2013, portata a conoscenza del NVA lo scorso 24.2.2015, emerge che i servizi segreteria studenti di Unisalento, secondo la Customer satisfaction degli studenti del I anno, si colloca al di sotto (2,41) della soglia critica del 2,5 (p. 7 del Report finale), che i correlati fattori al di sotto della soglia critica sono ben 3: Adeguatezza orari di apertura (2,19), Tempi di attesa allo sportello (2,24), Tempi richiesti svolgimento pratiche (2,47). Tutti i 6 fattori sono preoccupantemente sotto la soglia critica, secondo la customer satisfaction degli studenti oltre il I anno.

La rilevazione delle opinioni del personale TA colloca sotto la soglia critica del 3,50 il servizio Personale (3,37) – p. 13 del Report - ; tra i fattori sotto la soglia critica si collocano PEO (progressione orizzontale) e – dato che merita particolare menzione – il Sistema di valutazione del personale TA (3,02).

I servizi sotto la soglia critica secondo le opinioni dei docenti sono 3: Servizi generali e logistici (3,40), Interventi di manutenzione (2,98), Comunicazione (3,48) (cfr. p. 17 del Report). I fattori sotto la soglia critica e alcuni aspetti specifici dei servizi critici registrano tutti valori sotto la soglia critica.

Ulteriori indicazioni sono contenute nel Report Laboratorio sostenibilità (cui si rinvia per gli opportuni approfondimenti) che dimostrano la scarsa attitudine di Unisalento a farsi promotrice di uno sviluppo sostenibile per la collettività (meriterebbe, invece, adottare un approccio proattivo innovativo olistico, con incidenza sulla pianificazione strategica, in luogo di quello reattivo, tradizionale – solo – ambientale che attualmente rappresenta Unisalento).

Anche il Report Internazionalizzazione darebbe indicazioni utili ove fosse opportunamente analizzato per trarne indicazioni preziose sul fronte dell'internazionalizzazione.

Nella definizione degli obiettivi continua a non essere data attuazione all'art. 8, c. 1, lett. h del d.lgs. n. 150/2009 riguardo alla promozione delle pari opportunità: è stata, sì, presa in considerazione la funzione assoluta dai CUG ma l'adozione del Piano di azioni positive previsto dal CUG non è un obiettivo strategico, secondo quanto esplicitato nella delib. CIVIT n. 22/2011, ma un indicatore dell'obiettivo strategico Miglioramento della qualità dei servizi. Negli ultimi due anni, il punto era stato già oggetto di osservazioni critiche da parte del NdV che auspicava un ampliamento del perimetro del concetto di pari opportunità e la pianificazione di opportune attività per implementare la loro promozione nell'ambito dell'intera organizzazione. Il CUG risulta aver proposto un Piano di azioni positive solo il 16.9.2014, attribuendone la causa alla propria tardiva costituzione e al suo mancato funzionamento a regime in assenza di Regolamento di funzionamento, approvato con D.R. n. 311 del 2.4.2014. Al NVA non risulta che il PAP sia stato approvato o comunque il NVA non ha ricevuto risposta alla propria richiesta di aggiornamenti in merito.

Non è stata data efficace attuazione alla richiesta di promozione di un ciclo della *performance* integrato che comprenda gli ambiti relativi alla trasparenza e integrità e, successivamente all'adozione del relativo Piano, alle misure in tema di prevenzione e contrasto della corruzione. Ciò richiedeva che il Piano della *performance* fosse adeguato e integrato progressivamente con l'applicazione delle disposizioni previste dalla L. n. 190/2012 e, quindi, con il Piano di prevenzione della corruzione, contenendo obiettivi relativi alle misure previste e che, allo stesso modo, la trasparenza e l'integrità diventassero obiettivi da inserire nel Piano della *performance*. Ciò rende difficile implementare il ciclo di gestione della *performance* e non permette di garantire l'effettiva *accountability* delle amministrazioni in termini di obiettivi e risultati dell'azione amministrativa.

Per la prima volta nell'anno in corso l'Amministrazione ha dato vita ad una concreta attività di monitoraggio intermedio, permettendo una visione tempestiva sulla "formazione" dei risultati di gestione e la correzione dell'inefficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi: il che, come evidenziato nella Relazione sul Monitoraggio intermedio, ha effettivamente consentito all'Amministrazione di rimodulare taluni obiettivi e di cancellarne altri.

Il NdV ha monitorato con grande attenzione il percorso che l'Ateneo ha realizzato nell'ambito della misurazione e valutazione della *performance*, della trasparenza e dei controlli e osserva che la cultura della valutazione e della misurazione continua ad appartenere al bagaglio di conoscenze e di esperienze dei dipendenti con incarichi di responsabilità, ma continua ad essere sconosciuto per la maggior parte del personale. La Relazione sul benessere organizzativo 2014 (approvata dal NVA il 12 dicembre 2014) ha messo in evidenza, ancora una volta, disinformazione e minimo coinvolgimento nella attività di assegnazione degli obiettivi e di valutazione della performance individuale, confermata non solo dalle risposte ai questionari (La rilevazione sul grado di condivisione del sistema di valutazione registra tutti dati negativi con un andamento tendente al

peggioramento: p. 29 della Relazione; si confronti soprattutto il basso tasso di risposta ai quesiti N03 ed N05), ma anche nei suggerimenti “aperti” che chi ha partecipato alla rilevazione ha inteso formulare. Il maggior numero di suggerimenti e di segnalazioni riguarda, infatti, proprio la percezione dell'utilità del sistema di valutazione delle performance, la connessa valutazione del merito, l'assegnazione degli obiettivi (p. 52 della Relazione). Il dato nel 2014 è ancor più negativo perché si è ridotto del 50% lo già scarso numero di coloro che hanno partecipato alla rilevazione: ciò denota la necessità di uno sforzo maggiore per l'adozione di azioni di illustrazione e di capillare diffusione della cultura della misurazione e della valutazione delle *performance*. In tal senso sono anche le osservazioni del CUG, cui il NVA aveva voluto indirizzare la propria Relazione sul Benessere organizzativo 2014. Il CUG, preso atto che, all'interno degli uffici appaiono oscuri gli obiettivi, le strategie ed i risultati attesi nonché i criteri correlati alla performance, rileva che ciò costituisce spia della esigenza di maggiore trasparenza e informativa sui sistemi di misurazione della performance.

Ad ogni modo va segnalato che almeno (ancora) per il 2014 continua a non esservi alcun riferimento alla *customer satisfaction*: il che vuol dire che l'efficacia percepita della performance organizzativa, rilevabile attraverso la somministrazione di questionari almeno ai portatori di interesse interni (*customer satisfaction*), non è stata utilizzata dall'Università del Salento.

Il Sistema di valutazione si muove su tre livelli: obiettivi di ateneo (*mission*), di organizzazione, ovvero di singola struttura, e individuali. Gli obiettivi vengono prioritariamente assegnati al Direttore Generale, 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 o quanto meno in coerenza con essi. Il Direttore Generale, in data 11.02.2014, ha assegnato gli Obiettivi operativi/di gruppo 2014, corredati dei relativi indicatori, metrica e alla target ad una serie di responsabili, i quali hanno provveduto, a loro volta, a procedere con le assegnazioni.

Dopo la formalizzazione ed assegnazione degli *obiettivi individuali* al personale responsabile di unità organizzativa in servizio presso le proprie strutture, è stata la volta del personale responsabile di unità organizzativa che, a sua volta, ha provveduto a comunicare al personale non titolare di incarichi di responsabilità, in servizio presso la propria struttura, gli obiettivi individuali ricevuti dal Responsabile gerarchicamente superiore.

Il termine del processo era fissato al 28 febbraio 2014, ma a quella data solo al 53% dei dipendenti era stato assegnato l'obiettivo; in data 16 aprile 2014, a causa della dilazione temporale adottata autonomamente da alcune strutture per gli adempimenti richiesti e nonostante l'invito al rispetto delle scadenze previste formulato dal Direttore, non risultavano ancora assegnati/comunicati, gli Obiettivi relativi ad un numero significativo di unità di personale: a tutto quello riconducibile alla Ripartizione tecnica; a 3 unità del Dipartimento di Storia, Società e Studi sull'uomo, a 1 unità del Dipartimento di Matematica e Fisica, a 1 unità della Ripartizione informatica (complessivamente il 5% del personale).

E' evidente, dunque, che è presente, anche nel 2014, un disallineamento di carattere cronologico del Ciclo della *Performance*.

Un dato positivo è che solo nel 15% dei casi gli obiettivi individuali e/ di gruppo risultano diversi rispetto agli obiettivi operativi, segno di una buona, completa ed adeguata definizione degli stessi. Meritano, in aggiunta, di essere segnalati alcuni dati: la maggior parte degli indicatori degli obiettivi dell'Area Governance è di tipo dicotomico e, perciò, non consente di seguirne l'andamento nel tempo; per contro, gli indicatori degli obiettivi delle aree Didattica e Ricerca sono legati a fattori variabili – numero studenti, docenti, progetti finanziati ecc.- benché la ricerca sia un compito istituzionale dei Dipartimenti; due dei quattro obiettivi strategici dell'area Ricerca coinvolgono solo l'Amministrazione centrale.

Più volte nel corso della presente relazione si è fatto riferimento alla scarsa trasparenza del processo che ha indotto l'Amministrazione a modificare la propria definizione degli obiettivi strategici ed a come si siano tradotti in altrettanti obiettivi gestionali le proposte provenienti dai propri *contributor*: è verosimile che ciò sia stata una decisione causalmente collegata ai risultati conseguiti nel precedente ciclo delle Performance. Tuttavia, non avendosene un'evidenza né diretta né indiretta, il NdV non è in grado di esprimersi circa l'effettivo utilizzo della misurazione delle performance.

E' vero, però, che, al di là della bontà dei risultati realizzati, alcuni suggerimenti critici espressi dal NdV siano stati ascoltati dall'Amministrazione. Ciò emerge con particolare evidenza relativamente a due profili, su cui la Relazione si è già espressa - i monitoraggi intermedi e la consapevolezza della necessità del coinvolgimento degli stakeholder.

Il NdV lamenta però di aver riscontrato difficoltà in sede di monitoraggio, dovute in buona misura all'intempestiva disponibilità di alcune informazioni.

Relativamente ai sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione, il NVA osserva che è stata inviata specifica richiesta (prot.n. 22501 del 09.03.2015, scad.20.03.2015), con la quale sono state chieste le informazioni relative a:

- 1)sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati;
- 2)sistema di monitoraggio della pubblicazione dei dati;
- 3)sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente",

anche al fine della compilazione dell'allegato prescritto nella delibera n.23/2013 CIVIT, cui la presente Relazione si è richiamata.

A tutt'oggi non è pervenuto al Nucleo da parte dell'Amministrazione l'allegato E ("Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione", che deve essere compilato in ogni sua parte, nei sottomoduli E1a, E1b, E2, E3, E4, come previsto a p. 14 della delibera CIVIT 23 del 2013 [Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009]) rendendo di fatto complicata l'attività di valutazione.

In data 21 aprile u.s., tuttavia, è pervenuta la conferma, per le vie brevi, da parte del Responsabile del servizio Web d'Ateneo, che la situazione delle informazioni richieste risulta immodificata rispetto a quella acquisita per la precedente Relazione.

Riguardo all'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, sembra adeguato ed aggiornato il livello della sezione "Amministrazione Trasparente" presente sul sito dell'Ateneo; la pubblicazione delle informazioni avviene in forma centralizzata, con link di rimando alle informazioni pubblicate sui siti delle articolazioni periferiche. Come ben evidenziato nel Programma triennale Trasparenza e Integrità 2014- 2016, la scelta di tale modalità deriva ed è in evidente coerenza con il coinvolgimento di tutte le strutture decentrate sia nella definizione della griglia degli obblighi di pubblicazione che nella pubblicazione dei dati e l'individuazione dei referenti per la trasparenza.

Per quanto riguarda, invece, la definizione e gestione degli standard di qualità, malgrado siano passati tre anni, e malgrado le ripetute segnalazioni in tal senso del Nucleo (Relazione OIV 2012 e 2013 sul funzionamento complessivo ecc.) l'Ateneo non ha ancora portato a compimento la definizione di standard di qualità, in ottemperanza ai principi contenuti nel d.lgs. n. 198/2009 e nel d.lgs. n. 150/2009 e alle Linee guida contenute nella delibera n. 88/2010 e n.3/2012 della CiVIT che devono confluire nella Carta dei Servizi. Risultano ad oggi "in definizione".

L'Ateneo ha invece finalmente provveduto alla redazione e alla pubblicazione [cfr. "Amministrazione trasparente"] della Carta dei servizi, con cui rende noti alla propria utenza i servizi erogati, secondo precisi parametri in base a:

- le principali caratteristiche dei servizi erogati;
- le modalità di erogazione;
- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio.

Mentre risultano chiaramente espresse e ben delineate le caratteristiche dei servizi erogati e le modalità di erogazione, secondo uno schema lineare e immediatamente comprensibile, sembra mancare la consapevolezza di quale sia l'utenza a cui il servizio è dedicato, che risulta singolarmente confusa, generica, o addirittura mancante (p.71; 102; 165); a volte contrastante per servizi analoghi (esempio, tra molti: pp. 2,3,5, 8); a volte addirittura fuorviante o errata (esempi, tra molti: p. 64; 135; 169; 183; 198).