



Università di Foggia

il Presidente del Nucleo di Valutazione di Ateneo
Prof. Alfredo Squarzoni

**RELAZIONE 2013 SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL
SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI
NELL'ANNO 2012**

Via Gramsci, 89/91
71122 - Foggia - Italia
Telefono +39 0881 338 563/350/348
Fax +39 0881 338 383

nucleoval@unifg.it
www.unifg.it



INDICE

I	IL NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'UNIVERSITÀ DI FOGGIA
A	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
A.1	Definizione di obiettivi, indicatori e target della performance organizzativa
A.2	Misurazione e valutazione della performance organizzativa
A.3	Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa
B	PERFORMANCE INDIVIDUALE
B.1	Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target della performance individuale
B.2	Misurazione e valutazione della performance individuale
B.3	Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale
C	PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE
D	INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO
E	SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE
F	DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD SULLA QUALITA'
G	UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
H	DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV
	ALLEGATI



Il nuovo assetto organizzativo dell'Università di Foggia

Il 2012 è stato un anno di profondi cambiamenti anche dal punto di vista organizzativo per l'Università degli Studi di Foggia.

Proseguendo nel percorso avviato con l'approvazione del nuovo assetto organizzativo per l'Amministrazione Centrale (avvenuta il 1 luglio 2011), il 15 giugno 2012 è stata adottata la nuova organizzazione dei dipartimenti.

In questo modo l'Ateneo si è dotato di un'organizzazione snella e agile sia sul fronte didattico e scientifico che sul piano prettamente gestionale.

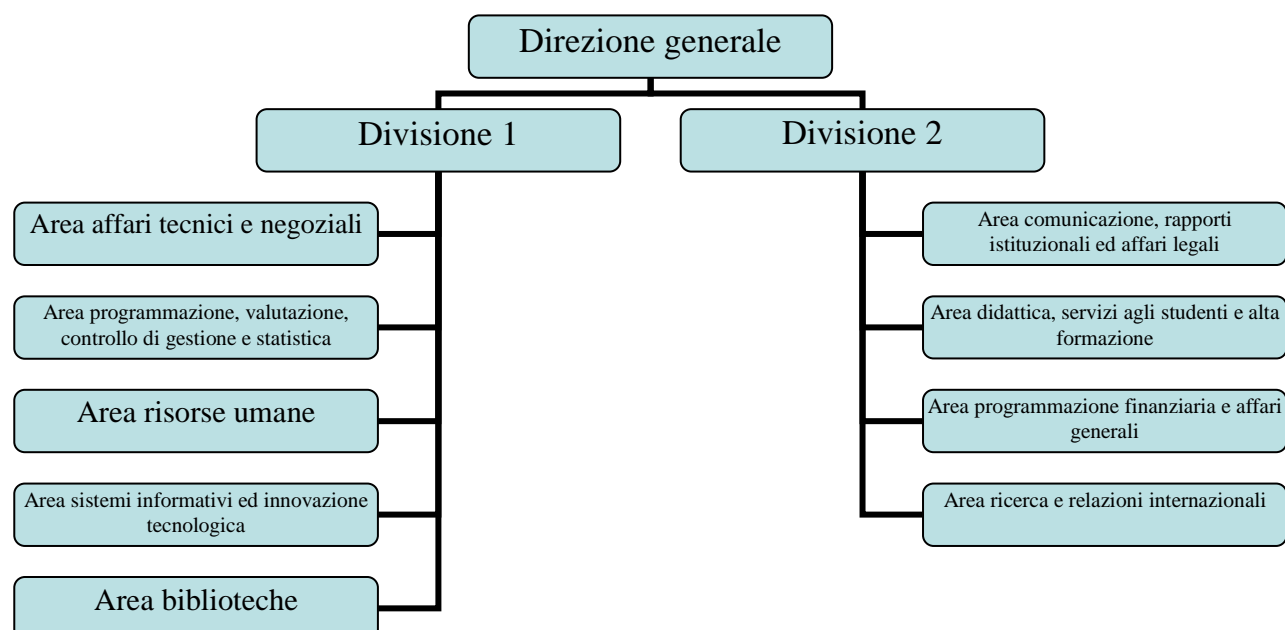
Con l'adozione del nuovo statuto, in linea con quanto richiesto dalla Legge di riforma universitaria n. 240/2010, gli organi centrali di ateneo sono:

- il Rettore,
- il Senato Accademico,
- Il Consiglio di Amministrazione,
- il Direttore Generale,
- il Collegio dei Revisori dei Conti,
- il Nucleo di Valutazione di Ateneo,
- la Commissione Scientifica di Ateneo,
- i Comitati d'Area,
- la Consulta di Ateneo,
- il Consiglio degli Studenti,
- il Comitato per lo Sport Universitario,
- il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni,
- il Collegio di Disciplina,
- il Difensore degli Studenti.

Questi organi si avvalgono delle diverse strutture organizzative dell'Amministrazione Centrale (Fig. 1) che è strutturata su 2 divisioni e 9 Aree, unità organizzative di primo livello, a loro volta articolate in settori, unità di secondo livello, ed eventualmente unità di terzo livello, gli uffici.



Fig. 1 - Organigramma Amministrazione Centrale



Per quanto riguarda l'organizzazione della didattica e della ricerca, il nuovo modello organizzativo previsto dal nuovo statuto (approvato il 2/1/2012), prevede le seguenti strutture:

Dipartimento di Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'Ambiente, nel quale sono confluiti i docenti in servizio presso la Facoltà di Agraria ovvero afferenti al Dipartimento di Scienze Agro-Ambientali, Chimica e Difesa Vegetale, al Dipartimento di Scienze degli Alimenti e al Dipartimento di Scienze delle Produzioni e dell'Innovazione nei Sistemi Agro-Alimentari Mediterranei;

Dipartimento di Economia, nel quale sono confluiti i docenti in servizio presso la Facoltà di Economia ovvero afferenti al Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche e al Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche;

Dipartimento di Giurisprudenza, nel quale sono confluiti i docenti in servizio presso la Facoltà di Giurisprudenza ovvero afferenti al Dipartimento di Scienze Giuridiche Privatistiche e al Dipartimento di Scienze Giuridiche Pubblicistiche;

Dipartimento di Studi Umanistici, Lettere, Beni culturali, Scienze della Formazione, nel quale sono confluiti i docenti in servizio presso la Facoltà di Lettere e Filosofia e la Facoltà di Scienze della Formazione ovvero afferenti al Dipartimento di Scienze Umane, Territorio, Beni Culturali, Civiltà Letterarie, Formazione e al Dipartimento di Tradizione e Fortuna dell'Antico;

Facoltà di Medicina che è una struttura di raccordo fra i *Dipartimenti di Medicina Clinica e Sperimentale* e di *Scienze Mediche e Chirurgiche*. Nei due dipartimenti sono confluiti i docenti afferenti ai Dipartimenti di Scienze Biomediche, di Scienze Chirurgiche e di Scienze Mediche e del Lavoro.



A) Performance organizzativa

A.1) Definizioni di obiettivi indicatori e target della performance organizzativa

Il 25 gennaio 2012, anche a seguito dell'avvenuta riorganizzazione della struttura amministrativa, è stato approvato il 'Piano della *Performance* 2012-2014'. Per la redazione di tale piano sono stati coinvolti sia gli attori interni (compresa la componente sindacale) che esterni.

Per tener conto delle esigenze dei principali *stakeholder* si è proceduto alla audizione di alcuni soggetti istituzionali e rappresentanti del mondo imprenditoriale (Consulta di Ateneo e Forum Università-Imprese).

La definizione e assegnazione degli obiettivi strategici è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, previa concertazione con il Direttore generale.

La *Mission* e la *Vision* dell'Ateneo sono state proposte dal Rettore e condivise con i Delegati e sono valide per l'intero arco temporale di attuazione del Piano.

Dopo aver definito i macro obiettivi, la individuazione degli obiettivi operativi è stata fatta a seguito di un confronto con i responsabili delle aree della direzione generale ed i coordinatori delle strutture dipartimentali che hanno collaborato alla individuazione delle attività necessarie per il loro raggiungimento ed alla individuazione indicatori più appropriati. La metodologia utilizzata è quella delle *Balanced Scorecard* (BSC).

La prima valutazione degli obiettivi conseguiti nell'anno 2012 è riportata nel rapporto di autovalutazione del Direttore Generale per l'analisi della performance organizzativa dell'Università di Foggia, approvato nel consiglio di amministrazione del 26 febbraio 2013. Tale documento è da intendersi come una anticipazione della relazione sulla performance che deve essere approvata entro giugno 2013.

In conformità alla delibera CIVIT 9/2010 in tema di applicabilità del D.lgs. 150/2009, nel marzo 2012, l'Ateneo di Foggia ha provveduto alla definizione puntuale degli indicatori e dei rispettivi target, nonché delle azioni associate ai singoli obiettivi operativi previsti nel Piano della *performance*. L'Amministrazione ha, inoltre, provveduto alla definizione e attribuzione degli obiettivi di *performance* al personale EP, mediante l'utilizzo degli appositi moduli previsti dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

A.2) Misurazione e valutazione della performance organizzativa

L'Ateneo, in occasione della definizione del Piano della *performance* 2012-2014, ha proceduto ad un affinamento di alcune sezioni del Sistema in modo da rendere maggiormente coerenti i due documenti e adeguare quest'ultimo alle linee guida espresse dalla delibera n. 1/2012.

Sulla base della documentazione disponibile e dei riscontri effettuati sul processo che ha portato alla definizione del piano delle performance il Nucleo di Valutazione ritiene che, nonostante vi siano numerose aree che avrebbero bisogno di un maggior livello di dettaglio, l'Università di Foggia abbia rispettato gli obblighi normativi e si sia dotata di uno strumento utile per la valutazione delle proprie *performance*.



Il sistema di misurazione adottato consente di evidenziare i risultati raggiunti ai vari livelli organizzativi e considera tutti gli ambiti di misurazione della *performance* previsti dall'art. 8 del Decreto.

Gli obiettivi sono definiti in modo chiaro, collegati a diversi indicatori di risultato e risultano, pertanto, idonei e misurare la performance organizzativa.

Il processo di definizione degli obiettivi risulta idoneo ad assicurarne la rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione ed è in grado di stimolare significativi miglioramenti della qualità dei servizi erogati.

Per migliorarne l'efficacia sarebbe auspicabile una maggiore commisurazione ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con dati amministrativi relativi agli anni precedenti.

A.3) La metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Il 2012 è stato il primo anno di concreta attuazione del piano delle *performance*, in cui gli obiettivi strategici sono stati collegati con gli obiettivi operativi mediante l'albero delle performance. Nonostante le difficoltà incontrate e la necessità di migliorare alcuni processi, la procedura ha dimostrato indubbi *vantaggi* sia per quanto riguarda l'analisi delle criticità che per la rilevazione delle esigenze della struttura. Le modalità con le quali gli obiettivi operativi, associati ad ogni obiettivo strategico, sono stati attribuiti al personale di categoria EP, hanno assicurato un buon livello di *chiarezza* e di comprensibilità ed un buon grado di condivisione. I risultati del processo di valutazione della performance nel suo complesso, costituiranno il principale riferimento per i processi di gestione delle risorse umane (formazione, carriera, sistemi premiali etc.). Il modello adottato per la valutazione della performance organizzativa consente un elevato grado di **condivisione** della metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa. A tal proposito sono previste delle indagini, che coinvolgono tutto il personale amministrativo, per rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del sistema di valutazione e la valutazione del proprio superiore gerarchico.

Il processo di riesame previsto alla fine di ciascun periodo ha consentito di tener conto anche delle nuove esigenze organizzative, sorte a partire dal 15 giugno 2012, per effetto dell'adozione del nuovo sistema basato sui dipartimenti.

La nuova organizzazione dei Dipartimenti ha comportato l'accorpamento di funzioni riconducibili ad aree di servizio omogenee all'interno di unità organizzative di primo livello e il passaggio ad un'organizzazione maggiormente verticalizzata.

Per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi è stato utilizzato un software per la gestione ed il monitoraggio del Piano della *Performance*. Solo alcune schede per la valutazione intermedia dei comportamenti della dirigenza di vertice e non e del personale EP non sono state utilizzate.

I sistemi di reportistica adottati utilizzano l'albero delle performance ed una serie di cruscotti della performance con obiettivi, indicatori e target particolarmente efficaci e utili ai fini decisionali.

La rimodulazione degli obiettivi operativi contenuti nel piano delle performance (approvato il 25 gennaio 2012) approvata dal Consiglio di amministrazione il 27 novembre 2012, effettuata in coerenza con il sistema di misurazione e valutazione della *performance*



(approvato il 28 marzo 2012), indica che il sistema è sensibile ai cambiamenti strutturali anche se sarebbe opportuna una maggiore tempestività.

Per quanto attiene le azioni di miglioramento, si segnala la necessità di integrare il piano delle performance, con il processo di programmazione economico-finanziaria così come previsto dall'art.5, comma 1, e dall'art. 10, comma 1, lett. A) del Dlgs n. 150/2009.

In tempi brevi sarebbe opportuno disporre di un sistema informativo integrato in grado di fornire indicazioni utili e coerenti per entrambi i sistemi.

La progressiva introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del controllo di gestione, pianificati a partire dall'anno 2014, dovrebbe consentire all'organizzazione di dotarsi di un adeguato sistema di budgeting coordinato in maniera sistematica con i sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni, e dovrebbe incrementare le azioni di informazione rivolte al personale tecnico amministrativo ed ai responsabili di struttura.

Tali azioni, in un'ottica di miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza, si rendono necessarie e opportune al fine di rendere la valutazione un effettivo strumento di gestione e sviluppo della performance dell'Ateneo e, contestualmente, di offrire una base alla valutazione delle prestazioni, ed ai criteri di ripartizione del salario accessorio.



B) Performance individuale

B.1) Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target della performance individuale

Il Piano della performance prevede l'individuazione degli **obiettivi di performance (strategici e operativi)**.

Gli **obiettivi strategici di performance** da valutare sono collegati agli **obiettivi operativi** che a loro volta si collegano:

- alle **azioni** per supportare il perseguimento degli obiettivi operativi;
- agli **indicatori** per monitorare i progressi conseguiti;
- ai **target** per stabilire i livelli attesi.

Ad ogni azione è associato almeno un indicatore ed un target di accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. Gli indicatori ed i target sono tutti misurabili, ossia ad ognuno corrisponde una unità di misura, ai fini della valutazione e della misurazione della *performance* organizzativa.

Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del **26 febbraio 2013**, il Rettore ha presentato il rapporto di autovalutazione elaborato dal Direttore Generale e, contestualmente, ha provveduto alla valutazione degli obiettivi riassunti nella scheda di *valutazione finale sul perseguimento degli obiettivi da parte della Dirigenza di vertice e di valutazione finale dei comportamenti della Dirigenza di vertice*.

Particolarmente utili sono stati i risultati emersi dalla elaborazione dei questionari, relativi alla valutazione del Direttore Generale, ad opera del personale di categoria EP.

Secondo quanto previsto dal Sistema, sono stati somministrati anche i questionari per la rilevazione del livello di benessere organizzativo da parte del personale di categoria D, C e B.

Contestualmente, è stato somministrato al personale di categoria EP e al personale di categoria D, C e B il questionario per la rilevazione del grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Il Nucleo di Valutazione ritiene che il sistema adottato consente di collegare gli obiettivi individuali e quelli organizzativi. Le modalità con cui si giunti all'assegnazione degli obiettivi individuali risultano essere trasparenti, adeguate al livello di complessità dell'organizzazione ed in linea con le indicazioni fornite dalla CIVIT in merito al grado di condivisione del sistema di misurazione

Il Nucleo ritiene quindi di poter esprimere un giudizio positivo in merito alle modalità con le quali sono stati attribuiti gli obiettivi individuali e al grado di utilizzo dei modelli di valutazione proposti a tutti gli interessati al processo di valutazione, sia pure differenziati per categoria. Si evidenziano margini per un miglioramento, in parte attualmente già in corso.

B.2) Misurazione e valutazione della performance individuale

La misurazione delle performance individuali si svolge secondo le modalità definite del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università di Foggia.

Le modalità di assegnazione degli obiettivi e dei parametri per la valutazione risultano conformi a quanto richiesto dalla normativa.



Tale sistema prevede l'utilizzo di diversi strumenti di rilevazione riportati in modo schematico nella Figura 2.

Il processo di valutazione è articolato in 4 fasi e coinvolge tutto il personale amministrativo e gli organi accademici.

Per ciascuna attività sono stati predisposti degli opportuni strumenti di rilevazione che a seconda dei casi assumono la forma di schede o questionari.

Nelle 2012 i modelli relativi alla valutazione intermedia non sono stati utilizzati in quanto in occasione del passaggio alla nuova struttura organizzativa basata sui dipartimenti si è deciso di procedere ad una ridefinizione completa degli obiettivi anche per il personale dell'amministrazione centrale.

Il grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della *performance*, da parte del personale tecnico amministrativo, è stato rilevato mediante la somministrazione dei:

- *Questionario per la rilevazione del grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione da parte dei dirigenti non di vertice e del personale di categoria EP (Allegato 2 al Sistema)*
- *Questionario per la rilevazione del grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione da parte del personale di categoria D, C e B (Allegato 3 al Sistema)*

Per quanto riguarda l'Allegato 2 al Sistema, a fronte di 28 destinatari, sono state restituite compilate solo 9 schede che hanno fornito una valutazione nel complesso positiva.

In merito all'Allegato 3 al Sistema, a fronte di 327 destinatari, sono state restituite solo 19 schede compilate. Di queste 8 con la sola espressione di giudizio e 11 con l'aggiunta di motivazioni.

Anche in questo caso le poche risposte disponibili evidenziano la richiesta di una maggiore attenzione alle professionalità del personale tecnico-amministrativo ed al suo collocamento all'interno del modello organizzativo, la necessità di maggiore coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi, la necessità dare maggiore visibilità ai risultati, di migliorare il sistema di pubblicazione diffusione dei risultati e di dare maggiore attenzione al benessere organizzativo (Allegato 1 al Sistema), in modo tale che la rivelazione dello stesso non rimanga un mero atto di rilevazione statistica.

In tema di valutazione del proprio superiore gerarchico, la Direzione Generale si è attivata per effettuare due rilevazioni:

- *Questionario per la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico, dirigenza di vertice (Allegato 4 al Sistema),*
- *Questionario per la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico, dirigenza non di vertice o personale di categoria EP (Allegato 5 al Sistema).*

La prima ha considerato la valutazione del Direttore Generale, da parte del personale di categoria EP, l'altra la valutazione dei responsabili di categoria EP, da parte del personale di categoria B, C e D dagli stessi coordinati.



Fig. 2 – Strumenti di rilevazione

Processi definiti nel Sistema	Strumenti di rilevazione	Modalità	Tempi Previsti	Tempi Effettivi
Definizione e assegnazione degli obiettivi	Allegato 6 – Scheda definizione obiettivi strategici della Dirigenza di vertice.	Proposti del Rettore in CDA previa concertazione con la dirigenza di vertice	Settembre e Ottobre 2011	Consiglio dei Delegati: 08.11.2011 Forum Unifg-imprese: 20.12.2011
	Allegato 7 – Scheda definizione obiettivi operativi e delle rispettive azioni dei dirigenti non di vertice e del personale di categoria EP.	Di concerto tra la Dirigenza di vertice e i dirigenti non di vertice e i responsabili di categoria EP	Ottobre-Novembre 2011	dal 3 al 7 dicembre 2012
Valutazione Intermedia	Allegato 8 – Scheda ridefinizione intermedia obiettivi strategici della Dirigenza di vertice.	Proposti del Rettore in CDA previa concertazione con la dirigenza di vertice	Luglio 2012	Non utilizzata
	Allegato 10 – Scheda valutazione intermedia comportamenti della Dirigenza di vertice.			
	Allegato 9 – Scheda ridefinizione intermedia obiettivi operativi e delle rispettive azioni dei dirigenti non di vertice e del personale di categoria EP.	Di concerto tra la Dirigenza di vertice e i dirigenti non di vertice e i responsabili di categoria EP	Luglio 2012	Dal 1 al 15 Luglio 2012
	Allegato 11 – Scheda valutazione intermedia comportamenti dei dirigenti non di vertice e del personale di categoria EP			Non utilizzata
Allegato 12 – Scheda valutazione intermedia comportamenti personale di categoria D, C e B.	Di concerto tra i dirigenti non di vertice e i responsabili di categoria EP ed i propri collaboratori	Luglio 2012	Non utilizzata	
Valutazione finale	Allegato 4 – Questionario per la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico, Dirigenza di vertice	Somministrazione cartacea del questionario e successiva elaborazione dello stesso	Gennaio 2013	Dal 4 al 18 gennaio 2013
	Allegato 1 – Questionario per la rilevazione del livello di benessere organizzativo da parte del	Somministrazione cartacea del	Dicembre 2012	Dal 21 novembre



	personale di categoria D, C e B	questionario e successiva elaborazione dello stesso		al 21 dicembre 2012
	Allegato 13 – Schema di Rapporto di autovalutazione della Dirigenza di vertice.	Da presentare ai fini della valutazione finale un mese prima della valutazione	Dicembre e 2012	14 febbraio 2013
	Allegato 14 – Scheda valutazione finale perseguimento degli obiettivi da parte della Dirigenza di vertice	Il Rettore compila e propone in CDA	Gennaio 2013	14 febbraio 2013
	Allegato 15 – Scheda valutazione finale comportamenti della Dirigenza di vertice	Il Rettore compila e propone in CDA	Gennaio 2013	19 gennaio 2013
	Allegato 5 – Questionario per la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico, dirigenti non di vertice e personale di categoria EP.	Somministrazione cartacea del questionario e successiva elaborazione dello stesso	Gennaio 2013	dal 21 al 31 gennaio 2013
	Allegato 16 – Schema di Rapporto di autovalutazione dei dirigenti non di vertice e del personale di categoria EP	Da presentare ai fini della valutazione finale un mese prima della valutazione	Dicembre e 2012	31 gennaio 2013
	Allegato 17 – Scheda valutazione finale perseguimento obiettivi del dirigente non di vertice e del personale di categoria EP	La Commissione di valutazione compila	Gennaio 2013	26 febbraio 2013
	Allegato 18 – Scheda valutazione finale comportamenti dei dirigenti non di vertice e personale di categoria EP	La Commissione di valutazione compila	Gennaio 2013	dal 6 all'7 marzo 2013
	Allegato 19 – Scheda valutazione finale comportamenti del personale di categoria D, C e B	La Commissione di valutazione compila	Gennaio 2013	Dal 21 gennaio a oggi (con copertura del 70% circa)
Analisi di condivisione del Sistema	Allegato 2 – Questionario per la rilevazione del grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> da parte del personale EP.	Somministrazione cartacea del questionario e successiva elaborazione dello stesso	Dicembre e 2012	Dal 21 novembre al 21 dicembre 2012
	Allegato 3 – Questionario per la rilevazione del grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> da parte del personale D, C e B.			



Alla prima rilevazione hanno partecipato 19 unità di categoria EP su un totale di 28 unità, con un tasso di copertura del 68% circa. La rilevazione ha evidenziato un giudizio complessivamente positivo per il Direttore Generale

I questionari dell'Allegato 5 al Sistema raccolti sono stati 176. Tale indagine ha riguardato solo il personale amministrativo alle dipendenze di personale di categoria EP avente almeno 6 collaboratori. I giudizi raccolti sono complessivamente positivi.

Il sistema prevede, inoltre, che qualora gli obiettivi individuali fossero assegnati d'ufficio dal CdA o dal DG e non fossero condivisi dal valutando, il CdA e il DG potranno procedere comunque alla loro assegnazione ma, in questo caso, il valutando potrà esporre i motivi della mancata condivisione, o altre eventuali osservazioni, nell'apposito spazio per le note previsto nelle schede. Qualora emergano elementi di particolare disagio per i valutandi, questi potranno inoltrare ricorso al Comitato di garanzia. La procedura risulta corretta ed, allo stesso tempo, non è stata rilevata alcuna osservazione in fase di assegnazione degli obiettivi in quanto condivisi.

Da una lettura attenta dei dati raccolti emerge l'esigenza di potenziare il sistema di monitoraggio adottato, rafforzando il sistema di raccolta dei questionari ed adottando delle misure correttive.

Il fatto che le percentuali di risposta ai diversi questionari siano così piccole indica un basso livello di condivisione e di coinvolgimento del personale nel processo di valutazione delle *performance*. Il nucleo di valutazione suggerisce di rafforzare le misure a tutela dell'anonimato dei questionari e di sollecitare maggiormente la partecipazione alla valutazione, come strumento di condivisione e miglioramento del Sistema.

La scarsa significatività delle risposte ottenute suggerisce una forte cautela sull'analisi dei risultati che, tuttavia, destano qualche preoccupazione rispetto alle perplessità espresse su adeguatezza, equità e trasparenza dei criteri di valutazione e sulle modalità di assegnazione degli incentivi.

Per quanto riguarda, invece, i giudizi espressi sul Direttore Generale è necessario evidenziare che alla domanda il dirigente di vertice valuta obiettivamente i suoi diretti collaboratori senza particolari favoritismi, vi sono stati 10 giudizi negativi e 9 positivi.

Un aspetto importante da sottolineare riguarda le modalità di comunicazione delle valutazioni. Si ritiene consigliabile fornire un maggior livello di analisi disaggregando le risposte rispetto agli aspetti più rilevanti, adottando dei format facilmente comprensibili e di immediata lettura e riducendo i tempi necessari per la pubblicazione dei risultati. Maggiori sforzi dovranno essere effettuati anche per differenziare maggiormente i giudizi espressi dai valutatori aumentando il livello di precisione e di dettaglio.

Il processo di valutazione delle performance per l'anno 2012 non è ancora formalmente completo anche se è in una fase molto avanzata, avendo terminato anche la fase dei colloqui con il personale EP soggetto a valutazione. E' ragionevole supporre che entro il 30 giugno si possa procedere alla stesura della relazione sulla *performance* per l'anno 2012, che dovrà essere successivamente validata dal Nucleo di Valutazione.



B.3) Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale

La misurazione della *performance* individuale riguarda:

- il perseguimento degli obiettivi, con peso pari a 2/3;
- i comportamenti, con peso pari a 1/3.

Anche per la valutazione della *performance* individuale è stata adottato un approccio basato su *Balanced Score Card*.

Il livello di perseguimento dei singoli obiettivi associati alla *performance* individuale è misurato dalla somma dei punteggi attribuiti agli indicatori associati all'obiettivo operativo, divisa per il numero di indicatori e riportata in una scala 0-66,67.

Il secondo oggetto della *performance* individuale che il Sistema prende in considerazione si riferisce alla valutazione del singolo individuo nell'organizzazione ed è teso alla verifica di una serie di elementi che rinviano sia ad aspetti comportamentali che alla valutazione dei feedback desunti dagli stakeholder che, a vario modo, entrano in contatto con il personale oggetto della misurazione e valutazione della *performance*.

I comportamenti che il Sistema prende in considerazione sono:

A) Capacità nella risoluzione di problemi legati all'attuazione degli obiettivi operativi, articolate nei seguenti punti:

1. Capacità di programmare e pianificare gli obiettivi operativi
2. Capacità di organizzare le azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi operativi.

B) Capacità organizzative, articolate nei seguenti punti:

1. Capacità di creare un clima produttivo intorno a se favorendo la circolazione di informazioni qualificate relative alle proprie competenze.
2. Capacità di creare un clima di collaborazione, anche al di fuori del contesto organizzativo di appartenenza, favorendo la circolazione di informazioni qualificate relative alle proprie competenze.

C) Capacità relazionali interne ed esterne, ovvero capacità di coinvolgimento, nei processi gestionali dell'Ateneo, degli stakeholder interni ed esterni.

D) Capacità di valutazione, ovvero capacità di differenziare significativamente i giudizi relativi ai propri collaboratori.

E) Capacità di innovazione e modernizzazione, ovvero capacità di promuovere il miglioramento continuo dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nell'ambito dei processi gestionali dell'Ateneo.

La scala di misurazione adottata dal Sistema per ciascuno dei 7 punti individuati è la seguente:

- 4 se la valutazione è 'sì';
- 3 se la valutazione è 'più sì che no';
- 2 se la valutazione è 'più no che sì';
- 1 se la valutazione è 'no'.

Il livello dei comportamenti associati alla *performance* individuale è misurato dalla somma dei punteggi attribuiti, a seguito della valutazione, a ciascuno dei 7 punti presi in considerazione dal Sistema. La somma dei punti acquisiti a seguito della valutazione della



performance relativa al perseguimento degli obiettivi e dei punti acquisiti a seguito della valutazione della performance relativa ai comportamenti misura, in percentuale, il livello della performance individuale.

Tale metodologia è stata oggetto di discussione anche con le rappresentanze sindacali.

Il sistema è stato oggetto di revisione nel 2013.

Il Nucleo di valutazione suggerisce di rafforzare il sistema di condivisione degli obiettivi con i diversi stakeholder sia interni che esterni e di rafforzare il legame tra la valutazione e i sistemi premiali.

C) Il processo di attuazione del ciclo delle performance

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) *definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;*
- b) *collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;*
- c) *monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- d) *misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*
- e) *utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*
- f) *rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.*

Gli obiettivi strategici, operativi, le azioni e i rispettivi indicatori di supporto associati, nonché il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, sono stati definiti, di concerto dal Consiglio di Amministrazione (CdA) e dal Direttore Generale (DG) in sede di approvazione del Piano della Performance.

Prima della definizione e approvazione del Piano, il DG ha incontrato i dirigenti non di vertice e i responsabili EP per la formalizzazione del processo attraverso la compilazione degli Allegati 6 e 7 al Sistema (Fig. 2).

Si è provveduto, nel corso del mese di giugno 2012, come da regolamento: "Qualora una delle parti, o entrambe, lo ritengano necessario, è prevista una valutazione intermedia degli obiettivi stabiliti, delle attività svolte e dei risultati raggiunti", alla valutazione intermedia per il personale dirigente non di vertice e i responsabili EP, anche a seguito di un modificato assetto organizzativo. Questa è avvenuta nel corso di un colloquio tra DG e responsabile EP.

Si è provveduto, inoltre, alla valutazione finale, attraverso la redazione del Rapporto di autovalutazione (Allegati 13 e 16 al Sistema) da parte dei valutati, finalizzato a dare evidenza documentale al livello di perseguimento degli obiettivi stabiliti e ai comportamenti tenuti, con riferimento ai comportamenti presi in considerazione dal Sistema.

Il CdA e la Commissione di valutazione si sono confrontati con il valutando nel corso di un colloquio, finalizzato alla valutazione dei risultati conseguiti e dei comportamenti tenuti.

Al termine del colloquio il CdA e la Commissione di valutazione hanno compilato la scheda per la valutazione del perseguimento degli obiettivi (Allegati 14 e 17 al Sistema) e la scheda per la valutazione dei comportamenti (Allegati 15 e 18 al Sistema), attribuendo un



punteggio agli item ivi contenuti e motivando con il valutato i punteggi espressi e le eventuali osservazioni finali.

Non sono state rilevate valutazioni negative, ovvero corrispondenti al punteggio inferiore a 75, che non avrebbero dato luogo ad alcuna retribuzione di risultato. Di contro, la valutazione positiva ha registrato l'attribuzione di un punteggio complessivo compreso tra 90 e 100 dando luogo all'erogazione della retribuzione di risultato nella misura compresa tra il 30% e 20% dell'indennità di posizione. Ciò consente di affermare che a fronte di una valutazione generale positiva, tale da dimostrare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, occorre rimarcare una limitata capacità di differenziazione dei punteggi individuali ascrivibile ad un livello di dettaglio del processo di misurazione che, probabilmente, vedrà la sua realizzazione nel corso degli anni.

I tempi di realizzazione previsti dal Sistema, indicati nella Fig. 2, sono stati complessivamente rispettati.

Il processo di valutazione sopra descritto è stato realizzato anche grazie al contributo dell'area programmazione, valutazione controllo di gestione e statistica, in qualità di struttura tecnica permanente. Tale struttura, per il complesso delle attività in itinere e sopravvenute, richiederebbe un incremento di risorse umane e finanziarie rispetto a quelle attualmente disponibili, che risultano, comunque, adeguate dal punto di vista delle competenze professionali.

D) Infrastruttura di supporto

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi sono state formalizzate mediante l'uso di apposite schede informatizzate e predisposte dalla CELSERVIZI s.r.l., a cui, nel mese di giugno 2012 la Direzione Generale ha conferito l'incarico di sviluppare un software per la gestione e il monitoraggio del Piano della Performance.

Il complesso processo di gestione del piano della performance ha risentito della assenza di un sistema informatico di Ateneo per la raccolta dei dati, e l'elaborazione delle informazioni. Sarebbe auspicabile che l'Università di Foggia si dotasse di un sistema informativo per la raccolta e l'analisi dei dati relativi alla misurazione della performance utile per definire gli obiettivi in modo integrato con il processo di programmazione economico finanziaria e di bilancio, come previsto dall'art. 5 comma 1 e dell'art. 10 comma 1 lettera a del D. Lgs. N. 150/2009.

Tale integrazione è indispensabile poiché la definizione degli obiettivi non può certo prescindere dalla valutazione delle congruità delle risorse disponibili.

Sarebbe opportuno che l'Ateneo di Foggia si dotasse di un sistema di contabilità economico-patrimoniale in grado di integrare il ciclo delle performance con quello di bilancio e di programmazione economico-finanziaria ed in grado di rafforzare anche il sistema dei controlli interni funzionale alla valutazione dell'efficacia e delle efficienza delle diverse attività.



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.

Il Consiglio di Amministrazione, in data 26 marzo 2013, in ossequio all'art 11 del D.Lgs. 150/2009 e delle delibere 105/2010 2/2012 della CIVIT ha approvato il nuovo Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità dell'Università degli Studi di Foggia.

Nella precedente seduta del 26 febbraio 2013 è stato approvato anche il Piano triennale della prevenzione e della repressione della corruzione.

L'Università di Foggia ha designato come responsabile della prevenzione e della repressione della corruzione la medesima persona che riveste anche il ruolo di responsabile della trasparenza e dell'integrità, il Direttore Generale pro-tempore, dott. Costantino Quartucci.

Veicolo principale delle informazioni è il sito web dell'Ateneo, dove è stata creata una apposita sezione denominata Amministrazione Trasparente in cui si pubblicano tutti gli atti previsti dal piano per la trasparenza integrato con il piano della prevenzione e della repressione della corruzione.

I sistemi informatici adottati per la pubblicazione dei dati risultano adeguanti alle esigenze di trasparenza ma sarebbe auspicabile la realizzazione di un sistema di data *warehouse* ove rendere disponibili tutte le informazioni utili per i diversi *stakeholder*.

Il modello organizzativo per la raccolta e la diffusione dei dati è piuttosto ben articolato e si sta provvedendo al monitoraggio del numero di accessi alle diverse sezioni del sito.

F) Definizione e gestione degli standard di qualità

Il Nucleo di Valutazione prende atto che non è stata ancora redatta la carta dei servizi dell'Ateneo di Foggia contenente i principi e gli standard che l'Università intende garantire.

Si auspica che si possa giungere presto all'adozione della carta dei servizi e ad un regolamento che determini gli standard di qualità da rispettare.

Andrebbero, inoltre, rafforzate ulteriormente le iniziative per la misurazione della customer satisfaction degli stakeholder interni ed esterni. In tema di gestione dei reclami si segnala l'istituzione della figura del Difensore degli Studenti che opera al fine di garantire la tutela e l'effettività dei diritti degli studenti, nonché l'imparzialità e la trasparenza delle attività dell'Università. Le modalità e gli strumenti con cui è possibile rivolgersi al Difensore sono pubblicate sul sito web di Ateneo. Inoltre, ogni anno, è previsto che il Difensore degli Studenti trasmetta al Rettore ed al Consiglio degli studenti una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente.

G) Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Sulla base di quanto descritto nei paragrafi precedenti, si ritiene che l'esperienza condotta nel 2012 avrà importanti ricadute nel processo di revisione e di aggiornamento del Sistema. Le analisi effettuate sulla base del Piano della performance oltre ad impattare sulle modalità di distribuzione degli incentivi hanno messo in luce alcune aree di possibile miglioramento sulle quali l'Amministrazione è già intervenuta nel corso del 2013.



Come è noto si parla di processo di valutazione poiché l'intero sistema deve potersi adeguare tempestivamente ai continui cambiamenti del modello organizzativo.

Il Nucleo di Valutazione ritiene che l'esperienza maturata nel corso del 2012 possa avere utili ricadute sul nuovo assetto della struttura organizzativa.

Il Nucleo di Valutazione auspica che l'Amministrazione proceda, in tempi brevi, a completare l'implementazione dell'intero processo, dotandosi di un sistema informativo integrato e attuando alcune semplificazioni delle procedure necessarie per un miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa.

H) Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV

Il Nucleo ha rilevato l'avvio di un processo di aggiornamento, di correzione e di complessiva impostazione di un sistema organico di controlli.

Il sistema risulta essere ancora carente su certi aspetti anche se sono stati fatti notevoli progressi.

L'Amministrazione ha dimostrato grande sensibilità e attenzione verso le criticità evidenziate provvedendo a diversi aggiustamenti in corso d'opera.

Il monitoraggio svolto dal NVI ha visto interessati sia la struttura di supporto permanente sia alcune strutture di gestione e/o il personale tecnico amministrativo ad esse afferenti. Infatti, sono stati verificati tutti i processi di valutazione definiti nella figura 2 attraverso la lettura delle delibere degli Organi di Governo nonché degli allegati al Sistema di misurazione e valutazione della performance, in possesso della struttura permanente di supporto. Si è provveduto, inoltre, a realizzare delle interviste a campione, con il personale tecnico-amministrativo al fine di comprenderne e approfondirne il livello di consapevolezza e condivisione nei confronti del Sistema.

Sulla scorta di quanto emerso dai risultati delle verifiche, è stato possibile individuare dettagliatamente i processi attraverso i quali si gestisce l'Ateneo e, di conseguenza, definire meglio il nuovo documento programmatico o che, rispetto alla recente versione 2012, è in ulteriore fase di specificazione. Si ritiene opportuno segnalare che, pur essendo presenti iniziative e attività orientate in tal senso, occorre intervenire con maggiore incisività sul coordinamento degli interventi su cui, però, sono stati già formalizzate alcune iniziative. Quanto al controllo di gestione e, in particolare, ai connessi sistemi informativi, si sta procedendo ad una loro nuova impostazione.

Il Nucleo ha realizzato anche attività di audit con i dirigenti al fine di acquisire informazioni utili sulla organizzazione e sul funzionamento delle diverse strutture.

Le attività di monitoraggio andrebbero inserite in un sistema organico di controlli attentamente pianificato. Il Nucleo di Valutazione auspica che tale sistema venga realizzato in tempi brevi.

Foggia, 27 maggio 2013

Firma del Presidente
(Prof. **Alfredo SQUARZONI**)



ALLEGATI:

- **Allegato 1:** Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente (sezioni A-F);
- **Allegato 1:** Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della *performance* in corso.
- **Allegato 2:** Il monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi, relativo al ciclo della *performance* precedente.