



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI

“L’Orientale”

Nucleo di Valutazione
Organismo Indipendente di Valutazione

Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni Anno 2017

ai sensi del
D.Lgs 150/2009 art. 14 c. 4, lett. a) e g) – Delibera CIVIT 23/2013 – Delibera ANVUR 103/2015

1. Presentazione

La presente Relazione è stata elaborata dal Nucleo di Valutazione (NdV) di Ateneo nell’esercizio delle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) secondo quanto disposto dall’art. 14, comma 4, lettere a) e g) del D. Lgs. 150/2009 e tenendo conto sia delle Linee guida ANVUR 2017 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione, sia delle Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance pubblicate dall’ANVUR nel luglio 2015 che della “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020” del dicembre 2017.

La Relazione sarà inserita nella Relazione annuale del NdV per l’anno 2017, nella sezione *Valutazione della performance*.

Come stabilito dalle norme di legge, l’obiettivo principale della Relazione è riferire sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell’Università degli Studi di Napoli “L’Orientale”, sia ponendo in evidenza gli elementi positivi e i benefici generati dalla sua applicazione, sia rimarcandone le criticità e segnalandone le mancanze, anche allo scopo di fornire proposte e suggerimenti per il miglioramento di tale Sistema. In questa prospettiva, fra le finalità principali delle attività svolte dal NdV/OIV nell’analisi sul funzionamento del Sistema, vi è non solo la vigilanza sulla correttezza degli adempimenti formali, ma anche la diffusione all’interno dell’Ateneo di una cultura della valutazione.

La Relazione in particolare soddisfa la richiesta derivante dall’art. 14, c. 4, lett. a) del D. Lgs. 150/09, in cui è stabilito che il NdV (nelle sue funzioni di OIV) ha il compito di

Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e controlli interni - 2017

monitorare «il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora[re] una relazione annuale sullo stato dello stesso». Tale adempimento è da includere nell'elaborazione della Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione prevista dalla L. 370/99 (art. 1), come indicato dall'ANVUR, che già a partire dal 2015 «ha richiesto di unire in un unico documento la Relazione dei NdV con quella degli OIV».

In particolare, nelle Linee Guida per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione, pubblicate a maggio 2017, l'ANVUR ha chiesto ai Nuclei di fornire riscontri sulla gestione del ciclo di performance, informazioni in merito alla definizione della Relazione sulla performance e suggerimenti in vista dei cicli successivi. La struttura della presente Relazione seguirà pertanto tali indicazioni. Occorre tuttavia ricordare fin d'ora come il ritardo con cui "L'Orientale" ha ottemperato agli obblighi relativi al ciclo della performance, con l'adozione del primo Piano Integrato solo nel luglio del 2017 e (alla data della presente Relazione) senza aver ancora elaborato alcun documento, provvisorio o definitivo, concernente la valutazione degli obiettivi di performance, abbia di fatto reso impossibile all'Ateneo poter beneficiare dei documenti di feedback da parte dell'ANVUR.

L'operato del NdV/OIV è guidato dai principi dell'indipendenza e dell'imparzialità; pertanto, l'elaborazione della presente Relazione è ispirata ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio adottato.

Ai fini della redazione della presente Relazione, il NdV/OIV ha preso in esame i seguenti documenti:

- Sistema di misurazione e valutazione della performance, approvato dal Senato accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del 27 marzo 2018, per il quale il NdV/OIV ha fornito il suo parere vincolante, ai sensi del D. Lgs. 74/2017;
- Piano strategico triennale 2016-2018, aggiornamento 2017 (con obiettivi allegati), come approvato dal Senato Accademico nella seduta del 19 dicembre 2017 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2017;
- Piano integrato della performance, adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 luglio 2017;
- Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020 (e tabelle allegata), approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del 24 gennaio 2018;
- Nota del Direttore Generale del 4 aprile 2018 sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazioni.

2. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

a) Stato dell'integrazione delle pianificazioni

L'analisi della documentazione relativa all'anno 2017 mostra finalmente per l'Università "L'Orientale" di Napoli un quadro pressoché completo del sistema di strumenti a sostegno dei processi di misurazione e valutazione della performance. A fine 2016, è stato approvato per la prima volta il **Sistema di misurazione e valutazione della performance**, a cui ha fatto seguito il **Piano Integrato della Performance**, adottato dal Consiglio di amministrazione nel luglio del 2017, il quale si affianca al **Piano strategico triennale 2016-**

2018, che alla fine del 2017 è stato oggetto di un aggiornamento (con delibere assunte nelle sedute del 19 e 20 dicembre degli Organi di governo).

Nella seduta del 27 marzo 2018, in ritardo rispetto alla scadenza del 31 gennaio prevista per legge, Senato accademico e Consiglio di amministrazione hanno approvato l'aggiornamento annuale, previsto dal D. Lgs. 74/2017, del Sistema di misurazione e valutazione della performance per il 2018, dopo aver ricevuto il parere vincolato di questo NdV nella seduta del 23 marzo 2018. Tale ritardo ha determinato uno slittamento ulteriore della presentazione e approvazione del Piano Integrato della Performance 2018, al quale, pertanto, tale Relazione non potrà fare riferimento. Né il NdV/OIV dispone al momento della redazione della presente Relazione di eventuali documenti di monitoraggio periodico riferibili al primo periodo (agosto-dicembre 2017) per il quale ha operato il Piano Integrato della Performance 2017.

Dall'esame condotto dal NdV/OIV, emerge che esistono ancora ampi margini per una maggiore integrazione tra tutti i documenti di pianificazione.

Nella presentazione del Piano Integrato della Performance 2017, viene ricordato che il Piano strategico triennale 2016-2018 «rappresenta il documento principale da cui derivare gli altri documenti di programmazione ed a cui il Piano Integrato della Performance fa riferimento in termini di obiettivi strategici, descrivendo modalità di attuazione e monitoraggio». Il Piano strategico triennale ha identificato gli obiettivi secondo cinque aree strategiche:

- area strategica formazione;
- area strategica ricerca;
- area strategica terza missione;
- area strategica organizzazione dell'Amministrazione;
- area strategica bilancio e gestione economico patrimoniale.

L'Ateneo ha provveduto ad aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato con delibera del CdA del 27 marzo 2018 (primo parere del NdV/OIV del 19 gennaio 2018, secondo parere del NdV/OIV del 23 marzo 2018), che ha definito con maggior chiarezza il ruolo dei soggetti coinvolti nel processo di pianificazione nonché nella misurazione e valutazione della performance. Inoltre, rispetto al primo Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato nel dicembre del 2016 e a una prima versione, approvata dal CdA nel mese di dicembre 2017 senza il parere vincolante del NdV/OIV, è da valutare positivamente la definizione temporale del processo di assegnazione degli obiettivi e, soprattutto, la previsione di due momenti di monitoraggio intermedio (nei mesi di luglio e di novembre). Così come apprezzabile è lo sforzo compiuto per ricondurre a una prospettiva unitaria il percorso di misurazione e valutazione strategica dell'Ateneo (per esempio, inserendo informazioni sulla misurazione della didattica, della ricerca e della terza missione), migliorando così il grado di integrazione fra il Piano strategico triennale e il Piano Integrato della Performance. Tuttavia, nel paragrafo dedicato all'integrazione del Piano Integrato della Performance (§ 4.1), si descrivono unicamente i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione della performance, limitandosi a ricordare che gli obiettivi strategici sono «strettamente connessi alla missione ed alla finalità dell'Ateneo e derivanti dal Piano Triennale». Inoltre, sarebbe opportuno che tali obiettivi,

con le indicazioni precise delle azioni, dei tempi di realizzazione, dei target, dei responsabili, fossero presentati, illustrati e discussi all'interno del documento, e non posti al suo margine, in un allegato.

In tal senso, occorre con forza richiamare l'Ateneo alla predisposizione di un quadro chiaro e definito dei target da raggiungere e degli indicatori di performance adoperati. Si segnala come il Piano strategico triennale 2016-2018 approvato a dicembre 2016 abbia in modo testuale stabilito che «la presenza, tipologia e qualità di indicatori collegati agli obiettivi specifici rappresentano un elemento fondamentale per il monitoraggio del Piano Strategico al fine di misurarne il reale avanzamento e per porre in essere i necessari correttivi», promettendo più avanti che il Piano Integrato avrebbe dedicato «specificata attenzione alla predisposizione di set di indicatori al fine di migliorare i sistemi di controllo di gestione dell'Ateneo e quindi anche del presente Piano strategico». A tale dichiarazione di intenti, ha fatto seguito una lunga descrizione degli indicatori da utilizzare, «suddivisi in modo coerente con le aree strategiche individuate». Tuttavia, mentre il Piano Integrato approvato a luglio 2017 contiene in allegato una tabella con indicatori e target (non mostrando però in molti casi il valore o il dato storico, rendendo così di fatto non misurabile la variazione rispetto al passato), l'aggiornamento di dicembre 2017 del Piano strategico triennale, pur riportando obiettivi e azioni specifiche, non identifica alcun target o valore soglia per il raggiungimento degli obiettivi né l'indicatore da adoperare per la misurazione.

E ancora, si segnala la difformità fra gli obiettivi presenti nel Piano strategico e quelli nel Piano della performance, nonostante lo sforzo compiuto per far convergere i due piani, come è giusto che sia, sulle medesime cinque aree strategiche, con alcuni obiettivi specifici che nel Piano Integrato della Performance non sono indicati – nonostante siano presenti nel Piano strategico – e alcuni indicatori non espressi in modo adeguato e senza la definizione di target misurabili (si veda in particolare l'Area Strategica: Bilancio e gestione economico patrimoniale).

Inoltre, sia nel Piano strategico triennale sia nel Piano Integrato della Performance non sono presenti legami espliciti tra obiettivi e risorse finanziarie. In tal senso, occorre compiere significativi passi in avanti verso una maggiore integrazione con la pianificazione economico-finanziaria. In particolare, si segnala come sia nel Piano strategico triennale sia nel Piano Integrato della Performance siano assenti riferimenti all'integrazione con la performance economico-finanziaria. Tuttavia, come peraltro già rilevato dall'ANVUR nei feedback forniti ai numerosi atenei che hanno sottoposto i propri Piani all'Agenzia, appare indispensabile indicare l'esistenza e l'assegnazione delle risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati.

Nei prossimi Piani dovrebbe essere introdotto un paragrafo in cui siano descritte le azioni che l'Ateneo sta compiendo per realizzare una maggiore integrazione finanziaria. Si suggerisce, per esempio, nella fase della proposta di budget, l'obbligo di agganciare le risorse richieste ad uno specifico obiettivo così come di procedere a un allineamento temporale tra la fase di budgeting e la definizione degli obiettivi, allo scopo di rendere esplicito il legame tra obiettivi assegnati e risorse dedicate.

Con riferimento agli ambiti di trasparenza e prevenzione della corruzione, una maggiore integrazione con il ciclo della performance sarebbe possibile attraverso l'assegnazione degli obiettivi del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza in modo più definito, per esempio agganciando agli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione e per la trasparenza fissati dal Consiglio di Amministrazione gli obiettivi strategici di performance, gli obiettivi di struttura e gli obiettivi individuali. In ogni

caso, in una prospettiva di maggiore integrazione, è necessario che fra gli obiettivi strategici indicati dal Piano strategico triennale e dal Piano Integrato della Performance siano presenti e definiti con dettaglio obiettivi riferibili agli ambiti della trasparenza e della prevenzione della corruzione. Inoltre, si sottolinea come per gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza non siano definiti, né nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza né nel Piano Integrato della Performance, l'orizzonte temporale e i responsabili delle linee di intervento, degli obiettivi specifici e delle azioni specifiche a tali obiettivi associati.

Con riferimento agli obblighi di pubblicazione, il NdV/OIV rimanda alle considerazioni effettuate ed alle conseguenti griglie pubblicate sul sito web d'Ateneo, in occasione della rilevazione degli obblighi di pubblicazione previsti dall'ANAC.

b) Caratteristiche e criticità della mappatura dei processi

La mappatura dei processi ha un significato organizzativo che riguarda in senso ampio il miglioramento della qualità dei servizi e non solo le aree a maggior rischio di fenomeni corruttivi o rilevanti ai fini esclusivi degli obblighi di trasparenza. La mappatura dei processi, in particolare, consente di rendere visibili i punti di discontinuità o le aree di resistenza tra la definizione della strategia – espressa nell'individuazione delle aree strategiche e degli obiettivi – e la sua implementazione da parte della struttura. Solo una mappa ben definita dei processi – sia quelli rivolti verso gli studenti, sia quelli che coinvolgono il personale dell'Ateneo, sia infine quelli orientati a tutti gli stakeholder esterni – permette di individuare aree di criticità e di introdurre miglioramenti, per esempio ripensandone il flusso o modificando la dotazione in termini di risorse finanziarie, risorse strumentali e competenze del personale. Attraverso una corretta ricostruzione dei processi organizzativi, è migliorabile altresì il sistema delle deleghe per rendere ancora più immediato il passaggio da obiettivi a risultati, con una più efficace assegnazione di responsabilità a livello di struttura organizzativa e a livello individuale.

Nel caso de "L'Orientale", la mappatura dei processi si dispiega esclusivamente nella tabella di definizione delle misure di prevenzione della corruzione, riportata nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020. Tale mappatura, rispondendo essenzialmente alle esigenze di prevenzione del rischio corruttivo, fornisce un quadro non completo dei processi organizzativi, che invece sarebbe estremamente utile ai fini di una strategia più ampia di miglioramento della qualità dei servizi, tanto quelli i cui destinatari sono gli studenti e gli stakeholder esterni, quanto quelli rivolti al personale dell'Ateneo.

Si rammenta che già in occasione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema elaborata da questo NdV/OIV nel 2017 si osservava come, allo scopo di consentire una misurazione efficace e una valutazione corretta della performance organizzativa, occorresse in primo luogo un processo rigoroso di selezione delle unità organizzative da assumere a riferimento. Eppure, come già accaduto nello scorso anno e nonostante le raccomandazioni del Nucleo, lo stato dell'organizzazione presentato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance si limita ancora una volta a indicare soltanto la distribuzione del personale docente e tecnico-amministrativo per struttura di appartenenza, ma senza presentare un organigramma dell'Ateneo. Tale organigramma si rende ancor più necessario alla luce del processo di ristrutturazione organizzativa in atto nell'Ateneo, richiamato d'altronde anche all'interno del Sistema di misurazione e valutazione

della performance approvato nel marzo 2018, dove si osserva, al paragrafo 3.4, «che l'Ateneo sta realizzando il percorso di aggiornamento della componente amministrativa (vedi delibera n°139 del 28 giugno 2017) individuando i seguenti livelli di organizzazione: Macroaree, Aree e Servizi. Le Macroaree, strutture apicali di riferimento, sono così definite per ambiti di attività: Staff; Didattica; Ricerca Internazionalizzazione e Terza Missione, Economico Patrimoniale, Risorse Umane, Servizi Tecnici e Logistici e Strutture Speciali. Con il DDG n°109 e n°110 del 30 novembre 2017 sono state costituite le Macroaree Ricerca Internazionalizzazione e terza Missione, Servizi tecnici e Logistici e Risorse Umane cui sono stati provvisoriamente attribuiti alcuni uffici del precedente assetto». Tuttavia, di tale complesso e apprezzabile processo di ridisegno della struttura organizzativa, senza dubbio utile a migliorare la qualità dei processi di gestione dell'Ateneo, non viene fornita alcuna informazione di maggior dettaglio né è mostrata la nuova architettura organizzativa, che – come è intuibile – ha e avrà inevitabili implicazioni sul processo di pianificazione strategica, di definizione degli obiettivi, di assegnazione delle responsabilità e, infine, di misurazione delle performance.

E ancora, come già rilevato nella Relazione dello scorso anno da questo NdV/OIV, è indispensabile procedere all'identificazione delle unità organizzative, che pure vengono richiamate come destinatarie di obiettivi da assegnare ai fini della valutazione delle performance, attraverso la misurazione tanto degli obiettivi operativi assegnati all'unità quanto degli obiettivi individuali assegnati al responsabile dell'unità organizzativa. Anzi, nel Piano Integrato della Performance approvato a luglio 2017, al paragrafo 4.2, laddove viene ricordato che «la performance amministrativa dell'Orientale si sviluppa secondo un processo bottom-up», è esplicitamente indicato [i corsivi nel seguito sono nostri] che nelle «*Unità Organizzative*» si individuano «le unità elementari di assegnazione degli obiettivi» e che «si perviene alla definizione di performance dell'*unità organizzativa* attraverso la misurazione degli obiettivi operativi assegnati all'*unità organizzativa*; degli obiettivi individuali assegnati al responsabile dell'*unità organizzativa*». E ancora, appena più avanti, che «la performance amministrativa dell'Ateneo è, nel suo complesso, la risultante delle performance realizzate ai suoi diversi livelli organizzativi, più precisamente delle performance amministrative delle *unità organizzative* afferenti all'amministrazione centrale; delle performance amministrative delle *unità organizzative* afferenti alle strutture». In modo analogo, nel paragrafo 4.5, dedicato ai criteri di valutazione della performance individuale, sono descritte in modo puntuale «le competenze professionali e manageriali che costituiscono elementi di valutazione individuale (...) del personale responsabile di *unità organizzativa*». Ben si comprende, dunque, come alla luce di tale impostazione, assolutamente condivisibile, è indispensabile l'identificazione delle *unità organizzative* responsabili del raggiungimento di obiettivi strategici e di obiettivi specifici, in modo che per ciascuna unità organizzativa, come già evidenziato nella Relazione del 2017:

- esista uno ed un solo responsabile, cui ricondurre la definizione e la realizzazione di obiettivi, parametri e target (definizione di responsabilità univoche);
- sussista una chiara delimitazione delle responsabilità e dei compiti assegnati (definizione e delimitazione delle responsabilità e dei compiti);
- ogni membro dell'organizzazione faccia parte in ogni momento di un'unità organizzativa, ai cui risultati concorre per la parte connessa alla sua attività (pervasività dell'orientamento agli obiettivi).

In tale prospettiva, sarebbe fondamentale disporre di una mappa delle responsabilità sia a livello di Ateneo sia all'interno dei Dipartimenti, del Polo didattico, dei Centri di Servizio, del Sistema bibliotecario, della Struttura informatica, della Direzione generale, delle Ripartizioni, degli Uffici/Settori. Tale processo di ricostruzione consentirebbe di individuare per ciascuna area di competenza, l'attribuzione di responsabilità rispetto a determinate attività.

c) Declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate

Nel Piano della Performance 2017 non sono identificabili in modo chiaro obiettivi legati alle strutture dipartimentali. In tal senso, sarebbe utile associare a tali strutture gli obiettivi strategici, le linee di intervento, gli obiettivi specifici e le azioni specifiche riconducibili alle Aree strategiche di pertinenza (Ricerca; Formazione; Terza Missione); pervenire a un'individuazione precisa dei centri di responsabilità e, soprattutto, adottare un processo di pianificazione partecipata con negoziazione e condivisione di obiettivi e target da raggiungere.

Il NdV/OIV, mentre prende atto che sono stati effettuati progressi verso l'integrazione con la pianificazione presso le strutture decentrate (prevedendo all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della performance le aree della Ricerca, della Formazione e della Terza Missione, allineandosi a quanto disposto già dal Piano strategico triennale 2016-2018 e dal Piano Integrato della Performance 2017, e indicando il riferimento per tale aree strategiche alle Politiche di Assicurazione della Qualità), suggerisce di tener conto, all'atto della definizione degli obiettivi generali dell'Ateneo, degli esiti della valutazione, sia negli esercizi periodici (VQR), sia nelle valutazioni e autovalutazioni intermedie fornite dal sistema AVA per la didattica, per la ricerca, per la terza missione.

d) Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani

Il primo Piano Integrato della Performance approvato da "L'Orientale" ha individuato cinque aree strategiche coerenti con la propria *mission* e allineate a quanto già indicato dal Piano strategico triennale 2016-2018: "Ricerca"; "Formazione"; "Terza Missione"; "Organizzazione dell'amministrazione"; "Bilancio e gestione economico-patrimoniale". Per ciascuna delle aree è stato definito un numero variabile di obiettivi strategici, ciascuno declinato per linee di intervento, obiettivi specifici, azioni specifiche e indicatori. I target, come già ricordato, non sempre sono indicati con sufficiente dettaglio e in un caso – Miglioramento dell'efficienza della gestione – si indica UNIOR come tipologia di indicatore e "Delibera di CdA" o "Unità di personale dedicata al servizio" come descrizione dell'indicatore, senza alcun riferimento al target.

Gli obiettivi individuati nel Piano, nonostante i limiti appena menzionati, sono comunque definiti con chiarezza, con un buon raccordo con le linee di intervento e le azioni. Tuttavia, anche nei casi in cui sia indicato un target da raggiungere, non essendo mostrato il dato storico, risulta difficile da stimare il grado di complessità delle sfide che l'Ateneo si pone. Solo con la prima Relazione sulla Performance, che si attende per i prossimi mesi, sarà possibile misurare l'ambizione di tali obiettivi e confrontarli con i risultati realmente raggiunti.

e) Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale

Dall'analisi degli obiettivi individuali emerge un quadro ancora insoddisfacente. Nel paragrafo dedicato alla performance individuale, sono descritti principi a carattere generale, nonché le competenze professionali e manageriali del personale dirigenziale e responsabile di unità organizzativa (problem solving; integrazione; leadership; team building) e le competenze professionali del personale non responsabile di unità organizzativa (tecnico-operativa; relazionale; problem solving; integrazione; orientamento al servizio); inoltre, si definiscono i parametri di valutazione del Direttore generale, dei dirigenti, del personale responsabile di unità organizzativa, del personale non responsabile di unità organizzativa. Tuttavia, in alcun punto del Piano, né nei suoi allegati, sono descritti e definiti gli obiettivi individuali con l'eccezione di quelli assegnati al Direttore generale.

Anche in questo caso, la natura degli indicatori (in due casi l'approvazione di documenti da parte degli organi competenti, di cui uno a carattere obbligatorio – il Sistema di misurazione e valutazione della performance; in altri due la presentazione al Rettore di relazioni e documenti, di cui uno a carattere obbligatorio – il Piano Integrato), nonché la scelta del target (una scadenza temporale) sono da giudicare poco pertinenti e, comunque, poco sfidanti.

In una prospettiva più ampia, si rende necessaria e non più rinviabile l'assegnazione di obiettivi di struttura, con una chiara e ben definita attribuzione di responsabilità, almeno per il personale con ruoli di coordinamento di unità organizzativa.

Il NdV/OIV segnala altresì l'opportunità di allineare l'assegnazione degli obiettivi di struttura e gli obiettivi individuali – una volta definiti – al ciclo della performance, prima dell'adozione del Piano, per non causare slittamenti del periodo valutativo determinando l'applicazione non ottimale del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Dal primo ciclo completo della performance, che si concluderà con la presentazione della prima Relazione sulla performance, il NdV/OIV potrà acquisire ulteriori informazioni sull'efficacia del sistema di misurazione e valutazione posto in essere dall'Amministrazione. Fin d'ora, però, è possibile evidenziare che la carenza di meccanismi di valutazione delle performance individuali, in assenza di obiettivi (e responsabilità) individuali assegnati, rappresenta un significativo limite degli strumenti di pianificazione dell'Ateneo.

f) Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti

I criteri per la definizione degli indicatori da utilizzare per la misurazione degli obiettivi devono essere:

- significatività;
- controllabilità;
- misurabilità;
- indipendenza;
- frequenza;
- trasparenza.

Già in altre parti della Relazione, il NdV/OIV ha evidenziato come tali indicatori non sempre rispettino tali principi. Essi vanno adottati lungo tutto il ciclo della performance e per i diversi tipi di obiettivi, dal livello strategico fino all'individuale. Occorre, inoltre, che nella definizione di obiettivi organizzativi, la performance sia misurata in funzione dei risultati ottenuti e non delle attività realizzate. A tal scopo si suggerisce di associare un responsabile ad ogni obiettivo, così da poter meglio collegare, secondo il principio del *cascading*, gli obiettivi strategici agli obiettivi individuali attraverso il passaggio al livello di obiettivi di struttura.

Utile, al fine di una sempre maggiore integrazione fra i differenti strumenti di pianificazione e di valutazione delle performance, allineare laddove possibile gli indicatori definiti nel Piano Integrato della Performance sia con gli indicatori della programmazione ministeriale, sulla base dei quali viene poi assegnato il finanziamento pubblico, sia con gli indicatori adoperati in sede AVA.

g) Livello di partecipazione dei dipendenti e di altri stakeholder

Il NdV ha più volte segnalato l'importanza di un maggior coinvolgimento del personale e di stakeholder esterni nel processo di pianificazione. In ogni caso, sarebbe opportuno presentare all'interno dell'Ateneo con maggior efficacia comunicativa le finalità del processo di misurazione e valutazione della performance non solo per condividerne la metodologia di fondo, ma per incoraggiare la partecipazione del personale alla formulazione della strategia, in particolare a livello di unità organizzative, e far convergere l'impegno dell'intera struttura verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

h) Livello di condivisione del Piano con il NdV/OIV

Il Piano Integrato viene inviato al NdV/OIV per conoscenza solo dopo l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione. Nel caso del Sistema di misurazione e valutazione della performance, invece, è previsto un parere vincolante del NdV/OIV. Nel caso dell'aggiornamento 2017, il NdV/OIV ha potuto esprimere le sue valutazioni sottoponendo all'attenzione degli Organi di governo una serie di osservazioni che, in larga misura, sono state accolte all'interno del documento definitivo approvato alla fine del mese di marzo 2018. Il NdV/OIV ha interloquito più volte con il Direttore generale, in particolare nel mese di febbraio del 2018 per discutere del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

i) Impatto del feedback sulla pianificazione della performance

“L'Orientale”, non avendo rispettato i termini previsti per la pubblicazione del Piano Integrato della performance e non avendo mai redatto una Relazione sulla performance, non ha mai ricevuto feedback dall'ANVUR sulla pianificazione della performance.

3. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance

Il NdV/OIV attende la prima Relazione sulla performance. Il ritardo con cui è stato approvato (luglio 2017) rende di fatto parziale la sua prima applicazione. Per il 2018, il ritardo con cui è stato adottato il SMVP ha provocato un ulteriore slittamento del Piano Integrato

della Performance, riguardo al quale il NdV/OIV però non dispone di informazioni. Con il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance sono stati finalmente previste anche fasi di monitoraggio intermedio ed entro il 31 luglio 2018 si attendono i primi risultati riguardo agli obiettivi del Piano. Tuttavia, la mancata approvazione nei termini di legge del Piano Integrato 2018 – ancora non avvenuta al 30 aprile 2018 – provocherà anche quest'anno uno slittamento in avanti del ciclo di performance e, con ogni probabilità, vanificherà di fatto il monitoraggio intermedio.

La lettura della prima Relazione sulla performance dovrebbe consentire al NdV/OIV di disporre di elementi utili a misurare lo scostamento dei risultati raggiunti dagli obiettivi fissati nel Piano Integrato della Performance; a valutare la capacità di verifica delle autovalutazione da parte delle unità organizzative; a verificare l'influenza su obiettivi e target di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) intervenuti; a misurare il livello di coinvolgimento dei dipendenti nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative.

Non risultano in programma indagini sul benessere organizzativo.

4. In vista dei cicli successivi

Il NdV, nella sua funzione di OIV, apprezza il percorso di miglioramento compiuto dall'Ateneo nell'ultimo anno e lo invita a impegnarsi ancor più per allineare "L'Orientale" alle migliori pratiche in tema di valutazione delle performance.

È proseguito il processo volto ad assicurare la massima trasparenza alle azioni amministrative e l'accesso alle informazioni rilevanti per gli stakeholder interni ed esterni, con il rispetto degli obblighi di pubblicazione.

Il NdV/OIV ha già ricordato nella sua Relazione 2016 come l'Università degli Studi di Napoli "L'Orientale" sia giunta in forte ritardo all'approvazione del suo primo Sistema di misurazione e valutazione della performance, avvenuta solo nel mese di dicembre del 2016, a sei anni dalla delibera CiVIT n. 9 del 12 marzo 2010, che pronunciandosi in tema di applicabilità del D. Lgs. 150/2009 alle università, esprimeva l'avviso che le università fossero comunque destinatarie della nuova disciplina e «chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale».

In quella relazione, il NdV/OIV confidava nella possibilità per l'Ateneo di beneficiare delle esperienze già compiute da altre università e così accelerare il processo per colmare il divario determinatosi negli ultimi anni. In tale prospettiva, il NdV/OIV, pur valutando molto positivamente, dopo averla a lungo attesa, l'approvazione del primo Piano Integrato della Performance, deve tuttavia evidenziare come la sua tardiva adozione (il documento è stato approvato alla fine del mese di luglio 2017) e le modalità di definizione degli obiettivi, di fatto renderanno ancora sperimentale il ciclo di gestione della performance. Anche per il 2018, rinnovandosi il mancato rispetto dei termini di approvazione del Piano Integrato, il NdV/OIV avverte il rischio di una applicazione solo parziale di quanto stabilito dal documento. E, come già ricordato in apertura, il NdV/OIV non ha ricevuto alcun documento relativo al monitoraggio degli obiettivi indicati dal Piano 2017.

Il NdV/OIV ha apprezzato il significativo passo in avanti compiuto nel disegnare con maggior chiarezza l'architettura di obiettivi strategici, operativi e individuali, nonché nel

definire un calendario prestabilito per la negoziazione degli obiettivi e la condivisione dei target fra i differenti livelli coinvolti nel processo strategico. Tuttavia, è indispensabile che tali principi siano convertiti in prassi organizzative, nel pieno rispetto delle scadenze fissate.

Come indicato dalle Linee guida dell'ANVUR, il ciclo della performance si articola in tre differenti fasi, «che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo», nel senso che i risultati della valutazione dell'anno precedente dovrebbero integrarsi con le istanze di programmazione dell'anno successivo. Le tre fasi del ciclo della performance, come più volte ricordate da questo NdV/OIV, sono le seguenti:

1. un atto di programmazione (il Piano della performance, ora assorbito dal Piano Integrato);
2. un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV (che è indispensabile, ma non adempimentale);
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli Organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (la *Relazione sulla performance*), da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Si ricorda inoltre che i sistemi di gestione delle performance devono:

- rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il livello di performance atteso (che l'organizzazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'Ateneo che agli stakeholder esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi di performance, al relativo conseguimento e all'assolvimento degli obblighi di trasparenza relativamente alla performance attesa e realizzata.

Ben si comprende, dunque, come il rispetto non assoluto di tali principi o il ritardo negli adempimenti prescritti possano ostacolare o interrompere la ciclicità del processo e che solo una gestione del ciclo pienamente coerente con le modalità e la scansione temporale previste dalla legge possa consentire al NdV/OIV di esprimere le sue indicazioni e osservazioni in occasione delle Relazioni sulla performance.

Pertanto, alla luce di tali considerazioni, il NdV/OIV raccomanda, in particolare, di affrontare le seguenti criticità, già evidenziate nel corso della presente Relazione e che vengono di seguito richiamate:

1. È indispensabile, anche alla luce del piano di riorganizzazione in atto, provvedere all'inserimento all'interno di tutti i documenti di pianificazione (Sistema di misurazione e valutazione della performance, Piano strategico triennale, Piano della performance) di un organigramma completo dell'Ateneo.
2. Occorre completare quanto prima la mappatura integrale dei processi, non limitandosi a evidenziare i flussi associati ai soli rischi di comportamenti corruttivi.

3. Gli obiettivi di struttura e gli obiettivi individuali vanno inseriti all'interno dei documenti di pianificazione con maggior chiarezza e con una precisa identificazione dei target da raggiungere e dei responsabili per il loro raggiungimento.
4. Gli indicatori scelti devono consentire una misurazione certa del risultato raggiunto ed è preferibile stabilire livelli soglia e livelli target per ciascuno degli obiettivi indicati.
5. I target indicati dovrebbero mostrare il proprio legame con i dati storici, sia per consentirne una valutazione più corretta, sia per misurarne il grado di complessità. In tale prospettiva, si suggerisce di inserire obiettivi sfidanti, in particolare per il Direttore generale, nel cui caso nel ciclo 2017-2018 due dei quattro obiettivi assegnati sono associati a obblighi di legge.
6. Si raccomanda di rendere quanto più partecipe e condiviso il processo di pianificazione, anche attraverso meccanismi trasparenti di negoziazione.
7. Si invita a rafforzare il processo di comunicazione riguardo al piano strategico e al piano della performance, immaginando anche eventi o altre forme e canali di informazione che possano rivelarsi utili ai fini di una maggiore diffusione della cultura della valutazione.
8. Si suggerisce di allineare gli obiettivi strategici relativi alla ricerca, alla didattica e alla terza missione ai criteri di valutazione fissati dal sistema AVA.
9. Si invita a un raccordo più stringente fra la pianificazione strategica e la pianificazione economico-finanziaria, sia indicando con chiarezza le risorse assegnate ai singoli obiettivi strategici, sia modificando il processo di budgeting, così da associare le assegnazioni di risorse sempre ad almeno un obiettivo strategico.
10. Si raccomanda infine all'Ateneo un rispetto rigoroso delle scadenze imposte dalla normativa al ciclo della performance, per evitare che ritardi e rinvii rendano di fatto inapplicabile o non efficace il sistema complessivo di misurazione e valutazione delle performance.

Nei confronti dell'ANVUR, in attesa delle nuove Linee Guida della performance, il NdV/OIV suggerisce all'Agenzia una riflessione sui punti seguenti:

- A. È necessario sollecitare una maggiore integrazione con la pianificazione economico-finanziaria, anche intervenendo sulle scadenze degli strumenti di pianificazione per giungere a un loro progressivo e definitivo allineamento.
- B. Appare utile sollecitare l'integrazione con il sistema AVA, con particolare riferimento agli obiettivi di performance organizzativa delle strutture dipartimentali, così da favorire sia il processo di pianificazione strategica partecipata, sia il perseguimento di obiettivi condivisi.
- C. È auspicabile infine l'integrazione del ciclo della performance con la valutazione del Direttore Generale, in merito alla quale i Nuclei sono chiamati a svolgere, in qualità di OIV, il ruolo attribuito dal D. Lgs. 150/2009.

Napoli, 20/04/2018

Il Coordinatore
Prof. Salvatore Luongo
F.TO S. Luongo