



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 2018**

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) dell’Università degli Studi di Napoli “L’Orientale” 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.

L’OIV ha tenuto conto sia delle Linee guida per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione pubblicate dall’ANVUR nel maggio 2018, sia delle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane pubblicate dall’ANVUR nel gennaio 2019, sia infine della Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 approvata dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR il 20 dicembre 2017.

La Relazione sarà inserita nella Relazione annuale del NdV per l’anno 2018, nella sezione *Valutazione della performance*.

L’obiettivo principale della Relazione, così come stabilito dalle norme di legge 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.

Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e controlli interni - 2018

La Relazione in particolare soddisfa la richiesta derivante dall'art. 14, c. 4, lett. a) del D.Lgs. 150/09, confermata dal D. Lgs. del 25 maggio 2017, n. 74 (art.13, c.12), che ha attribuito all'ANVUR un ruolo di coordinamento del sistema nazionale di valutazione della performance per università statali e enti di ricerca vigilati dal MIUR (EPR), nel rispetto dei principi contenuti nel decreto e in piena sinergia con il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Tale norma ha stabilito che il NdV (nelle sue funzioni di OIV) ha il compito di 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».

Si ricorda come "L'Orientale" abbia ottemperato con ritardo agli obblighi relativi al ciclo della performance, adottando il primo Piano Integrato solo nel luglio del 2017. Nel luglio del 2018, è stata presentata in CdA per la prima volta una Relazione sulla performance, approvata dal NdV con una lunga serie di osservazioni, raccomandazioni e suggerimenti che, però, non sono stati raccolti. Tali ritardi e l'incompletezza dei documenti hanno 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 e 28 marzo 2018, per il quale il NdV/OIV ha fornito il suo parere vincolante, ai sensi del D. Lgs. 74/2017;
- Nota del Direttore Generale del 17 gennaio 2019 con cui si comunicava al NdV di non ritenere necessario l'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Piano strategico triennale 2016-2018, aggiornamento 2018 (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;
- Relazione sulla performance 2017, approvata il 3 luglio 2018;
- Piano integrato della performance 2018-2020, approvato il 25 luglio 2018;
- Piano integrato della performance 2019-2021, approvato il 27 marzo 2019;
- Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021 (e tabelle allegate), approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 22 e 24 gennaio 2019;
- Nota del Direttore Generale del 19 aprile 2019 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 2018 pur mostrando un quadro pressoché completo del sistema di strumenti a sostegno dei processi di misurazione e valutazione della performance, evidenzia ancora una volta la difficoltà dell'Amministrazione a rispettare il calendario fissato nel SMVP, a stabilire meccanismi di negoziazione e condivisione degli obiettivi strategici, a monitorare in modo adeguato il raggiungimento di tali obiettivi.

#### *a1. Sistema di misurazione e valutazione della performance.*

Il **Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)** è stato approvato per la prima volta nel dicembre del 2016. Il SMVP è stato in seguito aggiornato con delibera del CdA del 28 marzo 2018 (primo parere del NdV/OIV del 19 gennaio 2018, secondo parere del NdV/OIV del 23 marzo 2018), con una migliore definizione del ruolo dei soggetti coinvolti nel processo di pianificazione nonché nella misurazione e valutazione della performance. Inoltre, rispetto al primo SMVP e a una prima versione aggiornata, approvata dal CdA nel mese di dicembre 2017 senza il parere vincolante del NdV/OIV, il SMVP 2018 è stato valutato positivamente dal NdV/OIV per la più precisa definizione temporale del processo di assegnazione degli obiettivi e, soprattutto, per la previsione di due momenti di monitoraggio intermedio (nei mesi di luglio e di novembre). Tuttavia, è il caso di osservare che tali indicazioni non siano mai state realmente applicate e che quanto stabilito dal SMVP sul processo di assegnazione e negoziazione degli obiettivi strategici nonché sul monitoraggio intermedio è rimasto lettera morta.

Inoltre, l'approvazione tardiva del SMVP 2018 – Senato accademico e Consiglio di amministrazione hanno approvato l'aggiornamento annuale solo nelle sedute del 27 e 28 marzo 2018, quasi due mesi dopo la scadenza del 31 gennaio prevista per legge – ha determinato uno slittamento ulteriore della presentazione e approvazione del Piano Integrato della Performance (PIP) 2018, anch'essa con scadenza stabilita per legge al 31 gennaio. Il PIP 2018, come si dirà più avanti, è stato adottato solo alla fine del mese di luglio 2018.

Per il 2019, L'Orientale, a seguito di una nota circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica (9 gennaio 2019) che ha consentito alle amministrazioni sottoposte alla normativa vigente di esercitare tale opzione, ha preferito non aggiornare il SMVP «in considerazione delle evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, delle osservazioni del Nucleo di Valutazione – OIV, riportate nei verbali delle sedute del 19/01/2018 e 23/03/2018, e considerato il contesto organizzativo di riferimento» (Comunicazione del Direttore generale al NdV - nota prot. 1590 cl. II/3 del 17.01.2019).

Il NdV/OIV, pur fornendo il suo assenso alla decisione, ha comunque raccomandato di «predisporre nei termini prestabiliti i documenti relativi alla performance, in modo da poter trarre compiute indicazioni sull'adeguatezza/inadeguatezza del SMVP», nonché di recepire quanto già più volte osservato nel corso delle attività di monitoraggio sul ciclo della performance, auspicando un tempestivo accoglimento dei rilievi sollevati nei documenti di pianificazione dell'Ateneo. Già in quella sede il Nucleo ravvisava come la ritardata

approvazione del Piano Integrato della Performance (avvenuta solo alla fine del mese di luglio 2018, con sette mesi di ritardo rispetto alla scadenza di legge) di fatto rendesse non applicabile e non valutabile o di difficile valutazione quanto disposto dal SMVP e come la considerazione addotta per giustificare il mancato aggiornamento del Sistema, richiamando «evidenze emerse dall'esperienza applicazione del ciclo precedente», fosse non precisa, non avendo l'Ateneo mai concluso un intero ciclo di pianificazione nei tempi fissati.

## *a2. Piano Integrato della Performance*

L'Università degli Studi di Napoli L'Orientale ha approvato il suo primo **Piano Integrato della Performance** solo nel 2017, quando è stato adottato dal Consiglio di amministrazione del 26 luglio.

Nel 2018, il PIP è stato approvato solo il 25 luglio, con una versione contenente poche e non significative variazioni rispetto al piano dell'anno precedente.

Il PIP 2019 è stato approvato il 28 marzo del 2019, in ritardo rispetto alla scadenza fissata a norma di legge al 31 gennaio. Il NdV/OIV osserva sul punto che la citata nota del Dipartimento della Funzione Pubblica del 9 gennaio 2019 ha sottolineato «la necessità, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 10, comma 5, del D.lgs. 150/2009, di comunicare tempestivamente a questo Ufficio le motivazioni dell'eventuale ritardata approvazione dei documenti del ciclo, con particolare riferimento al Piano delle performance (da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio) e alla Relazione annuale sulla performance (da adottare, validare e pubblicare entro il 30 giugno)».

Anche il PIP 2019 non si discosta nella struttura dai due documenti analoghi approvati negli anni precedenti, con la significativa e apprezzabile novità di inserire nelle tabelle allegate relative agli obiettivi strategici le strutture dell'Ateneo coinvolte, compresi i Dipartimenti, nonché le schede di rilevazione di sei obiettivi operativi assegnati a tre differenti unità organizzative, costituite alla fine del 2017. Gli obiettivi operativi sono i seguenti:

- i) Macroarea Servizi tecnici e logistici: redistribuzione degli spazi; ottimizzazione dei flussi informativi inerenti la gestione delle richieste di interventi di manutenzione;
- ii) Macroarea Risorse umane: dematerializzazione procedure di concorso; ricostruzione posizioni previdenziali;
- iii) Macroarea Ricerca, internazionalizzazione e terza missione: Incremento della partecipazione a ricerche congiunte tra Università ed Enti di Ricerca; ottimizzazione delle risorse esterne per attività di ricerca e formazione.

Riguardo alla definizione degli obiettivi strategici e operativi così come l'identificazione dei target da raggiungere e delle scadenze temporali per il raggiungimento degli stessi, il PIP non fa cenno a processi di negoziazione o condivisione né a meccanismi di monitoraggio o azioni correttive.

Ritornando alla struttura del Piano, si osserva che esso ha mantenuto la ripartizione degli obiettivi in cinque aree strategiche:

1. area strategica formazione;
2. area strategica ricerca;
3. area strategica terza missione;

4. area strategica organizzazione dell'Amministrazione;
5. area strategica bilancio e gestione economico patrimoniale.

Alla luce di quanto descritto nel PIP, il NdV/OIV ribadisce l'opportunità che gli obiettivi, con le indicazioni precise delle azioni, dei tempi di realizzazione, dei target, dei responsabili, siano presentati, illustrati e discussi all'interno del documento, e non posti al suo margine, in un allegato.

In ogni caso, l'aggiornamento delle tabelle relative agli obiettivi strategici realizzato nel 2019 consente di cogliere con maggior chiarezza i target da raggiungere e gli indicatori di performance adoperati, oltre ad aver identificato come detto le strutture coinvolte.

Si suggerisce ancora una volta di indicare laddove possibile, per ciascun obiettivo, il valore o il dato storico, rendendo così confrontabile o misurabile la variazione rispetto al passato. E ancora, si rileva che adoperare come target l'elaborazione di una relazione o di un documento descrittivo così come l'approvazione di una delibera non sembra apparire pertinente o coerente con gli obiettivi perseguiti (si veda in particolare l'Area Strategica: Bilancio e gestione economico patrimoniale).

Inoltre, nel Piano 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 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 PIP 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 PIP 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 associate a tali obiettivi.

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

### *a3. Relazione sulla performance*

L'Ateneo ha approvato la sua prima Relazione sulla performance il 3 luglio 2018. Il NdV, chiamato dalla nuova normativa a fornire il suo parere attraverso un documento di validazione, ha osservato fra l'altro quanto segue:

- la Relazione sulla performance, rappresentando di fatto il documento di sintesi più importante che un Ateneo offre ai suoi stakeholder, esterni ed interni, dovrebbe fornire un'analisi ampia e approfondita delle attività dell'Ateneo, andando oltre una dimensione di puro adempimento, per dar conto invece in senso allargato dei risultati raggiunti;
- la Relazione dovrebbe riportare quanto di rilevante è accaduto o è stato realizzato nel corso dell'anno in una prospettiva di comunicazione, trasparenza e rendicontazione, con l'obiettivo di integrare la sfera accademica con il sistema amministrativo. La Relazione si limita invece a fornire solo alcune informazioni a carattere generale e a presentare in forma di tabella il quadro degli obiettivi strategici, dei target di riferimento e dei risultati ottenuti;
- l'analisi di contesto tenga conto pressoché in modo esclusivo di fatti e accadimenti interni, senza un'opportuna analisi del posizionamento dell'Ateneo nello scenario nazionale e internazionale;
- la sezione dedicata alle risorse umane che apre il documento più opportunamente andrebbe collocata nella seconda parte della Relazione, dove si approfondisce l'analisi delle performance in senso stretto, per lasciare spazio nella parte introduttiva a un rapido richiamo alla missione dell'Ateneo e del suo modello organizzativo, nonché dei principali obiettivi strategici così da consentire in chi legge una piena comprensione dei dati, delle informazioni, dei commenti successivi;
- la presenza di un organigramma, altresì, favorirebbe senza dubbio tali finalità conoscitive;
- nella sezione dedicata alle risorse finanziarie, accanto all'analisi delle quote di FFO assegnate all'Ateneo secondo la ripartizione in quota di base, quota premiale e quota perequativa, sarebbe utile riportare un'analoga analisi che si focalizzi piuttosto sull'effetto in termini di fondi assegnati rispetto ai risultati relativi all'autonomia responsabile;
- l'utilità di un'analisi previsionale dell'impatto sull'Ateneo dell'incidenza del costo standard per studente, raccomandando per il futuro l'adozione di un linguaggio quanto più comprensibile a chi legge, senza rinvii ad altri documenti di difficile reperimento e, nel caso, utilizzando note esplicative;
- l'opportunità fin dalla prossima Relazione di un inserimento dei dati relativi agli indicatori ministeriali per l'assegnazione dei punti organico e alla posizione dell'Ateneo rispetto ai parametri con cui è attribuita la quota premiale in termini di facoltà assunzionali;

- l'opportunità di un quadro di sintesi dei risultati della ricerca, anche tenendo conto della valutazione della VQR 2011-2014 e del suo impatto sulla quota premiale dell'FFO, del numero di pubblicazioni presenti nella banca-dati IRIS e dell'evoluzione della numerosità nel tempo, dei progetti di ricerca finanziati, da istituzioni italiane o internazionali, della mobilità internazionale (benché tali dati siano presenti nelle relazioni annuali dei Dipartimenti e nelle Relazioni della Delegata di Ateneo alla Ricerca);
- l'opportunità di un quadro di sintesi dedicato alla didattica utile a mostrare se l'andamento di immatricolazioni e laureati è in linea o si discosti dalle tendenze nazionali per le medesime classi di laurea (nelle tabelle, inoltre, il dato è aggregato), alla sostenibilità dell'offerta formativa, alla soddisfazione degli studenti e alla valutazione della qualità della didattica e dei servizi offerti;
- la necessità di fornire elementi di valutazione relativi alle attività di Terza missione.

Per quanto riguarda la Sezione della Relazione relativa alla *Valutazione delle prestazioni*, che all'origine del D. Lgs. 150/2009 ne costituiva la parte essenziale, e ricordando che per l'Ateneo la Relazione approvata nel 2018 rappresenta la prima occasione di presentazione del documento, si è osservato quanto segue:

- si apprezza il tentativo compiuto dall'Amministrazione di seguire una logica integrata fra i vari documenti di programmazione e pianificazione strategica, condividendo obiettivi, indicatori e target;
- si raccomanda per il futuro di indicare per ciascuno dei risultati di performance riportati la fonte documentale dove rintracciare i dati;
- si suggerisce di motivare le ragioni dello scostamento dagli obiettivi e indicare le azioni da porre in essere per il miglioramento della performance;
- si raccomanda di prestare particolare attenzione alla presentazione dei risultati;
- si invita ad adoperare indicatori coerenti con l'obiettivo da perseguire e l'azione proposta per il raggiungimento;
- si raccomanda di evitare l'inserimento di target già raggiunti all'atto di approvazione del Piano delle performance;
- si suggerisce di non adoperare come target da raggiungere assegnazioni di personale in luogo di obiettivi di performance misurabili.

Inoltre, il NdV ha richiesto per la prossima Relazione di inserire le valutazioni individuali dei dirigenti, delle unità organizzative, del personale a capo di unità organizzative. Alla luce delle osservazioni il NdV/OIV ha raccomandato:

- di rendere espliciti gli effetti sul processo di pianificazione della ristrutturazione organizzativa in atto, evidenziando le responsabilità relative al raggiungimento degli obiettivi assegnati;

- di inserire all'interno di tutti i documenti di pianificazione (Sistema di misurazione e valutazione della performance, Piano strategico triennale, Piano della performance) un organigramma completo dell'Ateneo;
- la definizione di obiettivi di struttura e di obiettivi individuali da inserire 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;
- di selezionare indicatori adatti a consentire una misurazione certa del risultato raggiunto, stabilendo livelli soglia e livelli target per ciascuno degli obiettivi indicati;
- 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;
- di rendere quanto più partecipe e condiviso il processo di pianificazione, anche attraverso meccanismi trasparenti di negoziazione.
- di rafforzare il processo di comunicazione riguardo non solo al Piano strategico e al Piano della performance, ma anche per la Relazione sulla performance, segnalandone la pubblicazione sul sito, inviando il link a tutto il personale per il download, organizzando eventi e seminari informativi utili ai fini di una maggiore diffusione della cultura della valutazione, indispensabile in prossimità della visita CEV prevista nel novembre del 2019;
- di allineare nei documenti di pianificazione gli obiettivi strategici relativi alla ricerca, alla didattica e alla terza missione ai criteri di valutazione fissati dal sistema AVA;
- di operare 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;
- di indicare i motivi degli scostamenti per i risultati non allineati alle previsioni del Piano della performance nonché descrivere le azioni e i correttivi da introdurre per porre rimedio a tali scostamenti;
- di riportare nelle prossime Relazioni sulle performance i risultati conseguiti dall'Ateneo nell'anno, non limitandosi alla presentazione della struttura organizzativa o degli indicatori relativi agli obiettivi strategici associati alla performance organizzativa, ma dando conto dei risultati raggiunti nella didattica, nella ricerca, nella terza missione;
- di rispettare in modo rigoroso le fasi temporali del processo di pianificazione e 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 della performance;
- di impegnarsi a consegnare non oltre il 31 maggio di ciascun anno la bozza della Relazione sulla performance perché il NdV/OIV possa procedere all'eventuale validazione, inserendo tale data nel calendario del ciclo della performance.

Tuttavia, come già ricordato nella presente Relazione, il PIP 2018 è stato approvato soltanto il 25 luglio 2018, con ben sei mesi di ritardo dalla scadenza di legge, di fatto



bloccando nuovamente il ciclo di pianificazione così da rendere ancora una volta inapplicabile l'esercizio di un pieno e consapevole processo di valutazione dei risultati raggiunti.

## **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, nonostante le raccomandazioni del Nucleo, il non-aggiornamento nel 2019 del SMVP impedisce nei fatti la presentazione di 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 SMVP approvato nel marzo 2018, dove si osserva «che l'Ateneo sta realizzando il percorso di aggiornamento della componente amministrativa (vedi delibera n°139 del 28 giugno 2017) individuando i seguenti livelli organizzativi: 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.

Sul punto, si osserva che una mappatura delle competenze esistenti, con individuazione delle carenze e formulazione / attuazione di un piano di acquisizione delle competenze mancanti figura fra gli obiettivi dell'Area strategica Organizzazione dell'amministrazione, in particolare con assegnazione alla Direzione Generale e con scadenza a dicembre 2019 per la presentazione di una Relazione.

Apprezzabile, come già ricordato altrove, che nel Piano Integrato della Performance 2019 si sia provveduto all'identificazione delle unità organizzative coinvolte nel raggiungimento di obiettivi strategici e operativi.

### **c) Declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate**

Nel PIP 2019 sono identificabili alcuni obiettivi legati alle strutture dipartimentali, ai corsi di studio, al polo didattico. Non risulta chiaro invece se sia stato adottato e in quale misura un processo di pianificazione partecipata con negoziazione e condivisione di obiettivi e target da raggiungere.

Il NdV/OIV, mentre prende atto del percorso compiuto verso una maggior integrazione con la pianificazione presso le strutture decentrate, suggerisce ancora una volta 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 sopra ricordati, 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. Né la prima Relazione sulla Performance, così come è stata predisposta, consente di misurare l'ambizione di tali obiettivi e di 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 all'interno del PIP, 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, indicati nell'allegato 3 (non 2, come riportato erroneamente nel PIP). In realtà, in un passaggio del documento, viene esplicitamente ricordato che «in considerazione dell'attività in corso di riorganizzazione dell'amministrazione dell'Ateneo, il Direttore generale provvederà ad assegnare gli obiettivi individuali ai Dirigenti ed in relazione all'attuale organigramma alle unità di personale responsabili di Unità organizzativa *entro il 30 settembre 2018*» (il corsivo è nostro). Tuttavia, a questo NdV non risulta pervenuto alcun atto della Direzione Generale che aggiorni il PIP su tale punto.

Il NdV/OIV segnala in ogni caso 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.

Il primo ciclo completo della performance, che si è concluso con la presentazione nel luglio 2018 della prima Relazione sulla performance, per le mancanze cui si è più volte fatto riferimento, non ha consentito al NdV/OIV di disporre delle necessarie informazioni per valutare il funzionamento del SMVP posto in essere dall'Amministrazione, permettendo tuttavia per le evidenti carenze applicative e ritardi di esprimere un giudizio non positivo sulla sua efficacia. 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 PIP 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. Nel corso del 2018 si registrano segnali positivi, in particolare all'interno dei Dipartimenti, anche in considerazione dell'approssimarsi della visita CEV prevista entro la fine del 2019. 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 PIP viene inviato al NdV/OIV per conoscenza solo dopo l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione. Nel caso del SMVP, invece, è previsto un parere vincolante del NdV/OIV. Nel 2019, come detto, non è stato ritenuto necessario dall'Amministrazione operare alcun aggiornamento.

### **i) Impatto del feedback sulla pianificazione della performance**

"L'Orientale", non avendo rispettato i termini previsti per la pubblicazione del PIP e avendo redatto la sua prima Relazione sulla performance a luglio 2018, non ha mai ricevuto feedback dall'ANVUR sul ciclo di pianificazione della performance.

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

Il NdV/OIV attende la seconda Relazione sulla performance. Il ritardo con cui è stato approvato il PIP 2019 (marzo 2019) rende ancora una volta parziale la sua applicazione. Il

SMVP prevede una fase di monitoraggio intermedio entro il 31 luglio 2019, data per la quale si attendono i primi risultati riguardo agli obiettivi del Piano.

#### 4. In vista dei cicli successivi

Il NdV, nella sua funzione di OIV, osserva il rallentamento nell'ultimo anno del percorso di miglioramento compiuto dall'Ateneo 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 più volte ricordato come le tardive approvazioni dei documenti previsti dalla normativa determinino un'applicazione solo parziale di quanto stabilito dai piani.

Il NdV/OIV pur apprezzando i passi in avanti compiuti 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, non può non rilevare le "resistenze organizzative" a tramutare tali principi in prassi, 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.

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 ancora una volta quanto segue:

1. di provvedere all'inserimento in tutti i documenti di pianificazione (Sistema di misurazione e valutazione della performance, Piano strategico triennale, Piano Integrato della Performance) di un organigramma completo dell'Ateneo;

2. di completare quanto prima la mappatura integrale dei processi, non limitandosi a evidenziare i flussi associati ai soli rischi di comportamenti corruttivi;
3. di scegliere indicatori tali da consentire una misurazione certa del risultato raggiunto, stabilendo ove possibile livelli soglia e livelli target per ciascuno degli obiettivi indicati;
4. di mostrare per i target indicati il legame con i dati storici, sia per consentirne una valutazione più corretta, sia per misurarne il grado di complessità;
5. di rendere quanto più partecipe e condiviso il processo di pianificazione, anche attraverso meccanismi trasparenti di negoziazione;
6. di 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;
7. di allineare gli obiettivi strategici relativi alla ricerca, alla didattica e alla terza missione ai criteri di valutazione fissati dal sistema AVA;
8. di procedere, anche alla luce delle Linee Guida dell'ANVUR 2019, 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;
9. di rispettare in modo rigoroso le 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 della performance.

Napoli, 29/04/2019

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