



RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

RELAZIONE APPROVATA NELLA SEDUTA DEL 6 OTTOBRE 2021

La presente Relazione è stata redatta dal NdV dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, costituito con D.R. n. 876 del 19.11.2018 e D.R. n.17 del 13.01.2021.

Il NdV è composto da:

- Prof. Paolo CARBONE (Presidente) Università degli Studi di Perugia
- Prof. Alessandro CAROCCI, Università degli Studi di Tor Vergata
- Prof. Roberto NICOLAI MASTROFRANCESCO, Università degli Studi di Roma LA SAPIENZA
- Prof.ssa Daniela FEDERICI, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
- Prof.ssa Paola VERDE, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
- Avv. Francesco Antonio CAPUTO
- Dott. Achille MIGLIORELLI, rappresentante degli studenti dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Segreteria del NdV
Dott.ssa Sabrina Taglione



La presente sezione, dedicata al monitoraggio annuale dello stato di maturazione e la corretta applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, è stata redatta in riferimento alle Linee Guida ANVUR per la Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione anno 2021. In particolare, si è tenuto conto dei punti di attenzione indicati nelle Linee Guida ANVUR 2021, sezione Valutazione della Performance.

Il monitoraggio del Nucleo di Valutazione/Organismo Valutazione Indipendente (OIV) sul sistema di gestione delle Performance avviene continuamente durante tutto l'arco dell'anno; nel seguito si farà pertanto riferimento alle considerazioni già espresse in altri documenti di valutazione prodotti dal Nucleo, tra cui in particolare:

- la Relazione Annuale del 2020;
- il parere obbligatorio sul SMVP (per la verifica dell'adeguatezza dei principi metodologici);
- la validazione della Relazione sulla Performance 2020 (per la corretta applicazione del SMVP e l'adeguatezza dei processi di misurazione e valutazione);
- l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

Le principali fonti documentali prese in esame per l'analisi sono il SMVP 2021, il Piano Strategico 2019-2022, il Piano Integrato 2021-2023 e la Relazione sulla Performance 2020.

Anche per il 2021 la parte della Relazione del Nucleo sul funzionamento complessivo del sistema di gestione della Performance è redatto rispondendo ai 15 punti di attenzione indicati nella *"Scheda per l'analisi del ciclo integrato di Performance"* (di seguito) che rispetto all'anno precedente presenta un quesito aggiuntivo dedicato al tema del lavoro agile e all'adozione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA).

Il Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione ha validato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) efficace per il 2021, nella seduta del 21 dicembre 2020. Il SMVP – 2021 è stato proposto senza sostanziali modifiche rispetto al SMVP dell'anno precedente. La versione 2021 presenta, quindi, una sostanziale continuità con il 2019 e 2020, versioni in cui l'Ateneo aveva già introdotto significativi cambiamenti. Le principali evoluzioni riguardano l'affermazione di un criterio di responsabilità diffusa e condivisa per favorire un'applicazione del sistema a tutti gli attori interessati e, quindi, la valorizzazione della Performance organizzativa come strumento per condividere obiettivi comuni a tutta l'organizzazione. Nel SMVP 2020 le variazioni avevano riguardato principalmente la definizione degli schemi di assegnazione degli obiettivi.

L'Ateneo ha quindi, per l'anno 2021, confermato l'impianto del documento considerato da un lato la sostanziale invarianza della cornice normativa che sovrintende il sistema e dall'altro i riscontri positivi in termini di semplificazione e chiarezza dello schema valutativo adottato. Nel parere sui SMVP 2020 e 2021 l'OIV ha espresso varie considerazioni sui continui progressi del Sistema di Misurazione e Valutazione di Ateneo.



In particolare l'OIV, condividendo le motivazioni riportate nella Premessa del SMVP 2021 e accertato che l'Ateneo ha svolto la verifica dello stato di aggiornamento e monitoraggio del Sistema, ritiene che complessivamente il SMVP sia correttamente impostato.

Con il recente decreto del 9 dicembre 2020, il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha emanato le "Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)". Tale documento fornisce indicazioni di supporto alle Amministrazioni nel passaggio dalla modalità del lavoro agile in fase emergenziale all'adozione del lavoro agile in fase ordinaria. È evidente che tale nuova organizzazione del lavoro richiede l'elaborazione di indicatori di performance funzionali a un'adeguata attuazione e sviluppo del lavoro agile e impone, quindi, una revisione complessiva del SMVP. In particolare il SMVP dovrà essere aggiornato in coerenza con lo svolgimento del lavoro in modalità agile soprattutto in relazione alla performance individuale.

PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO INTEGRATO 2021-2023

Il Piano Integrato 2021/2023 (PI) è stato approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 27 gennaio 2021 ed emanato con D.R. 222/2021. Il NdV, nella sua funzione di OIV, ha ricevuto il Piano il 24 marzo 2021 (prot. n. 0006853) e ha preso atto della sua effettiva pubblicazione nella seduta del 12 aprile 2021. L'OIV nelle sedute di febbraio - marzo 2021 ha accertato l'assenza della pubblicazione del PI e ha, pertanto, sollecitato il Direttore Generale a fornire le motivazioni del ritardo così come previsto dalla normativa.

Il PI è preceduto da un preambolo nel quale si contestualizza il processo della Performance nel particolare periodo della pandemia. Infatti, l'emergenza sanitaria legata al COVID-19 caratterizzata da diverse fasi indirizzate a salvaguardare la salute pubblica in relazione ai livelli di diffusione del contagio (dalla chiusura totale di quasi tutte le attività alle progressive riaperture) ha imposto a tutte le amministrazioni l'adozione di misure di carattere eccezionale, che hanno ovviamente avuto impatto anche sull'attuazione dei processi di gestione delle performance. In tale preambolo, in particolare, si evidenzia che la principale novità del documento "*...è riconducibile al completamento della ricognizione sulle azioni strategiche messe in campo dall'Ateneo rispetto al livello dei risultati attesi per la fine del 2021 e del 2022*".

Il processo di definizione del PI è illustrato nell'Introduzione, nella quale viene ricostruito l'iter temporale del processo. Il lavoro di definizione del Piano è iniziato a luglio 2020 con l'esame da parte del Direttore Generale delle relazioni intermedie sullo stato di conseguimento degli obiettivi al 15 luglio 2020, coerentemente con le raccomandazioni ANVUR e con le fasi previste dal SMVP di riferimento. Dopo l'analisi dei risultati organizzativi ed individuali e accertata l'assenza di criticità, la Direzione Generale ha avviato il processo di definizione degli obiettivi organizzativi 2021 secondo una modalità partecipata e con il fattivo coinvolgimento del personale (anche delle strutture decentrate). Dal documento emerge lo sforzo dell'Ateneo nell'individuare e definire gli obiettivi in linea con le strategie di Ateneo, il ciclo del bilancio e le attività in materia di trasparenza ed anticorruzione.



Il PI è articolato in cinque sezioni:

- nella prima sezione si definisce l'inquadramento strategico dell'Ateneo;
- nella seconda si illustra la pianificazione della Performance organizzativa;
- nella terza si analizzano le aree predisposte a rischi di corruzione;
- nella quarta sezione si delinea la strategia comunicativa inerente alla trasparenza;
- nell'ultima il PI si occupa della Performance individuale e dei sistemi di misurazione delle prestazioni e degli incentivi.

L'OIV apprezza il riferimento ai suggerimenti contenuti nella Relazione Annuale del 2020 di cui si tiene conto nella stesura del presente PI (sezione 1.5). Si apprezza inoltre la chiara interconnessione con le aree strategiche istituzionali contenute nel Piano Strategico 2019/2022 (Ricerca, Didattica e Terza missione) e l'area trasversale (*governance*, organizzazione e infrastrutture) e la pianificazione operativa al centro del PI.

INTEGRAZIONE CON LE STRATEGIE

Nella prima sezione del PI, "Inquadramento strategico", dopo una presentazione dell'Ateneo, sono attentamente esposti i documenti di natura strategica che hanno determinato, per l'anno di esame, la definizione del PI. In particolare sono descritti i seguenti documenti:

- Piano Strategico;
- Politica di Ateneo per la Qualità;
- Documento di programmazione triennale dell'UniCas.

A questi documenti si aggiungono le Schede della ricerca dipartimentale (Scheda SUA RD) per gli ambiti della Ricerca e la Terza Missione. Sono inoltre identificati, quali strumenti di controllo e monitoraggio dell'attività didattica, i documenti previsti dal sistema AVA (Scheda di monitoraggio annuale, Rapporti di Riesame Ciclico e le Relazioni delle CPDS). Il Piano strategico è, invece, monitorato annualmente attraverso l'analisi degli indicatori del cruscotto strategico i cui esiti confluiscono nel documento denominato "Report Piano Strategico".

Nella stessa sezione è descritto lo stato di avanzamento del sistema di pianificazione, programmazione e controllo previsto dal Nuovo Modello di Pianificazione, Programmazione e Controllo dell'Ateneo la cui struttura è stata esaminata dal Consiglio di Amministrazione del 23.01.2019 ed esposta già nel Piano della Performance 2019-2021. Il NdV riferisce su questo nella sezione n. 1 Valutazione del sistema di qualità a livello di Ateneo della Relazione Annuale 2021 e in occasione della valutazione della relazione annuale del Direttore Generale (seduta dell'OIV del 28/06/2021).



INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

Nella sezione “Programmazione finanziaria annuale e triennale”, il PI ribadisce la necessità, e coerentemente l’impegno dell’Ateneo, dell’integrazione tra ciclo della Performance e ciclo del Bilancio, come peraltro sottolineato nelle Linee Guida ANVUR 2019. L’allineamento tra ciclo della Performance e ciclo del Bilancio è fortemente condizionato dal Piano di risanamento 2020-2029, approvato dagli OO.CC. nel mese di marzo 2020. Nel documento l’Ateneo afferma, infatti, di *“...adeguare la propria azione alle indicazioni ANVUR in maniera molto graduale, in quanto tuttora impegnata nell’azione di monitoraggio dei fenomeni caratteristici della gestione, prestando la massima attenzione alla situazione di difficoltà finanziaria in cui si è venuta a trovare nell’ultimo quadriennio”* (pag. 39 del PI 2021-2023).

Nell’ambito di tale monitoraggio l’Ateneo intende realizzare un cruscotto che prevede il controllo delle spese di personale, delle spese di indebitamento, della sostenibilità economico finanziaria, della programmazione triennale e del controllo flussi finanziari. Dalla descrizione contenuta nel paragrafo 1.7 non si evince in modo chiaro se il processo di monitoraggio appena descritto sia già in fase di attuazione e in quali documenti la rendicontazione finale confluirà.

PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

In accordo con quanto definito dal SMVP 2021, il concetto di “Performance organizzativa” si applica sia all’Amministrazione nel suo complesso sia alle singole unità organizzative in cui la stessa si articola. La Performance organizzativa dell’amministrazione nel suo complesso è costituita dai risultati amministrativi globalmente conseguiti dall’Ateneo attraverso i risultati gestionali delle singole strutture che lo compongono. La Performance organizzativa di struttura, come riportato nel PI, è articolata sulla base di obiettivi di miglioramento dell’efficienza interna e/o obiettivi di innovazione. Il PI informa che *“per il 2021, oltre all’Amministrazione nel suo complesso, le strutture oggetto di conferimento e valutazione degli obiettivi organizzativi sono le Aree presidiate dai Dirigenti, la totalità dei Settori dell’amministrazione nonché i soli Uffici presidiati da personale di categoria D preposto a funzione organizzativa”*.

Il livello di responsabilità associato a ciascun obiettivo è illustrato chiaramente. Infatti nel PI sono elencate le strutture operative interessate, il livello “di ufficio” a cui sono assegnati gli obiettivi, il peso attribuito a ciascuno di essi, la fase di conferimento degli obiettivi individuali e l’indicazione delle unità di personale cui gli stessi sono conferiti. Con riferimento, allo schema obiettivi-indicatori-target, si rileva che gli obiettivi risultano definiti in modo chiaro, gli indicatori misurano adeguatamente l’obiettivo e i target sono coerenti con gli indicatori stessi. Il monitoraggio intermedio è effettuato con cadenza semestrale.



PERFORMANCE INDIVIDUALE

La sezione quinta del PI illustra la procedura di valutazione della Performance individuale, definita in accordo con i criteri e le metodologie contenute nel SMVP 2021. In tale sezione è descritto in modo chiaro il processo di valutazione adottato per la verifica del grado di conseguimento degli obiettivi conferiti al Direttore Generale, al personale dirigente e al personale TA di categoria EP e categoria D titolare di responsabilità. In particolare, come previsto dal SMVP 2021, il Direttore Generale e i dirigenti sono valutati con riferimento ad obiettivi di struttura, obiettivi individuali e comportamenti attesi mentre per i funzionari di categoria D ed EP, titolari di posizione organizzativa, si procederà alla misurazione e valutazione della Performance individuale di default sulla scorta dei soli obiettivi di struttura e comportamenti attesi. Tale criterio, come è sottolineato nel PI, è coerente da una parte, con gli orientamenti espressi dall'ANVUR e dall'altra con il Piano Strategico 2019-2022, le cui azioni strategiche - fissate dalla *Governance* - devono essere declinate anche in efficaci obiettivi amministrativi e gestionali.

CONCLUSIONI

L'OIV, in considerazione che il SMVP e molti degli aspetti del PI sono rimasti invariati rispetto all'anno precedente, rinnova alcuni suggerimenti di carattere generale già espressi negli anni precedenti e di seguito riportati:

- raccomanda di individuare obiettivi e indicatori che siano rilevanti e chiaramente misurabili rispetto ai processi coinvolti, soprattutto per quanto riguarda gli obiettivi di struttura
- sollecita, come già indicato negli anni precedenti, una riflessione sul processo per migliorare le modalità di raccordo e integrazione del SMVP con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Il passaggio al sistema di contabilità economico-patrimoniale dovrebbe facilitare l'adozione di un sistema di valutazione per obiettivi integrato con una valutazione dell'impatto e dei risultati su specifiche voci di bilancio. Si ribadisce quindi, l'esigenza di una maggiore integrazione con la pianificazione economico-finanziaria;
- raccomanda un maggiore consolidamento degli strumenti a supporto della gestione della performance;
- suggerisce, nell'ottica di una condivisione del ciclo della Performance e della necessità dell'integrazione tra ciclo della Performance e ciclo del Bilancio, di pianificare adeguate iniziative formative indirizzate al personale tecnico-amministrativo;
- ribadisce la necessità del rispetto delle tempistiche previste dal quadro normativo vigente in ogni fase del ciclo della performance;



- ribadisce il suggerimento di indicare più dettagliatamente i soggetti e le procedure che si *intendono ulteriormente sviluppare* ai fini della rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti esterni, come riportato nel paragrafo 3.2.1 del Sistema;
- suggerisce di investire maggiormente nella comunicazione dei principi e degli obiettivi della performance in modo tale che tutto il personale sia coinvolto nella loro costruzione.



ALLEGATO: SCHEDA PER L'ANALISI DEL CICLO INTEGRATO DI PERFORMANCE

n	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti
1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2021)?	NO	Il Piano è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 27.01.2021 e pubblicato successivamente alla data di scadenza prevista dalla normativa. Ai sensi dell'art. 10, comma 5, D.lgs. 150/2009, è stata inviata comunicazione delle motivazioni del ritardo al Dipartimento della Funzione Pubblica. Il DG riferisce che "La principale causa del ritardo è da ricondurre alla particolare contingenza in essere dovuta all'emergenza sanitaria da Covid-19".
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	NO	
3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	NO	Le azioni quadriennali connesse agli obiettivi strategici sono in capo a docenti, delegati dal Rettore, che rivestono anche funzioni in ambito dipartimentale
4	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	NO	
5	È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	SI	Nel Piano strategico 2019-2022 appare un'area strategica trasversale "Governance, organizzazione, infrastrutture".
6	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	NO	Si fa un generico riferimento testuale all'analisi dei risultati organizzativi ed individuali riportati nella Relazione sulla Performance 2020 sulla base dei quali vengono definiti gli obiettivi organizzativi 2021.
7	Nella pianificazione della Performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	SI	Sono assegnati obiettivi di struttura a Centri di Ateneo e Dipartimenti. Tali obiettivi sono equiparati a quelli della Amministrazione Centrale e il loro conseguimento non prevede il coinvolgimento del personale docente. La responsabilità è affidata ad una unità di personale amministrativa.



8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	NO	Nel PI si fa un generico riferimento al monitoraggio delle azioni strategiche messe in campo dall'Ateneo, i risultati attesi e i discostamenti.
9	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	SI	Il SMVP riporta, nel par. 3.2.1, le modalità operative di ascolto. Il Piano Integrato riporta a pag. 37 par. 1.6 le rilevazioni effettuate, e i relativi esiti, nell'ambito del progetto Good Practice.
10	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	NO	
11	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	NO	Nel par. 1.6 del PI viene dichiarata l'intenzione di perseguire l'integrazione in maniera molto graduale.
12	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della Performance da parte degli organi di indirizzo politico?		La programmazione operativa della Performance è oggetto di preventivo approfondimento da parte degli organi di governo (Rettore e Direttore Generale) e successivamente approvata dal Consiglio di Amministrazione.
13	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'Ateneo?		Il Piano della Performance e il SMVP sono resi noti a tutto il personale con informativa via e-mail. Non emergono chiaramente specifiche iniziative.
14	Qual è stato l'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo?		Alla data di compilazione della presente Scheda non risulta uno specifico studio dell'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati.
15	Eventuali altre osservazioni		Nessuna