



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

### NUCLEO DI VALUTAZIONE

#### *Estratto del verbale del 11.09.2013*

#### **Validazione della Relazione sulla performance relativa all'anno 2012 dell'Università di Macerata**

Nell'aprire la discussione sul presente punto all'odg, il Presidente riepiloga l'antefatto.

Il Nucleo di Valutazione ha ricevuto in data 26.07.2013 la richiesta del Direttore Generale, dott. Mauro Giustozzi, di validare, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett.c) del D.lgs. n. 150/2009, la Relazione sulla performance relativa all'anno 2012 approvata con DR n. 368 del 2 luglio 2013 prot. n. 4462. Dopo una preliminare consultazione telematica è stato creato un gruppo di lavoro composto dal Presidente del Nucleo (Prof. G. Muraro), dal dott. E. Copparo (componente del NdV) e dal dott. G. Gison (Responsabile Ufficio di supporto al NdV) con la collaborazione della dr.ssa S. Cavarape in forza all'Ufficio Pianificazione, innovazione e controllo di gestione. Il gruppo si è riunito nel corso del mese di agosto 2013 esaminando la documentazione pervenuta dall'Amministrazione e quella CIVIT di riferimento ed ha riferito agli altri componenti sul lavoro istruttorio svolto.

a) In seguito alla visione del materiale da prendere in esame, il Nucleo di Valutazione rileva preliminarmente che la relazione è stata approvata con il citato DR che ne prevede la sottoposizione a ratifica del Consiglio di Amministrazione, ratifica che non risulta ancora avvenuta.

b)- la data di approvazione con il citato D.R è di martedì 2 luglio e quindi presenta un sia pur irrilevante rispetto alla scadenza formale del 30 giugno prevista dal D.lgs. 150/2009;

c)- la Relazione è intesa, nella normativa vigente, quale atto consuntivo rispetto al Piano della Performance e agli obiettivi in esso previsti, ma l'Ateneo di Macerata, per il 2012, impegnato nell'avvio della nuova organizzazione interna dell'Ateneo in applicazione della legge 240/2010 e del nuovo Statuto, non lo aveva predisposto, rinviando al 2013 l'avvio completo del ciclo della performance di cui all'art. 4 del D.lgs. 150/2009 come chiaramente espresso dall'Amministrazione proprio nella presentazione della Relazione della Performance 2012.

Come già evidenziato dal Nucleo nella propria relazione dell'anno 2012, nonostante tale carenza di fondamenti della Relazione a fronte dei tempi e modi dettati dal D.lgs. 150/2009, il Nucleo decide di procedere al suo esame. Sul piano formale ritiene di poterlo fare in nome dell'autonomia dell'istituzione universitaria che la Civit ha riconosciuto e che consente uno spazio significativo di discrezionalità nel rispetto dello spirito della legge. Sul piano sostanziale il Nucleo ritiene di doverlo fare, per assecondare l'apprezzabile sforzo dell'Ateneo, non ancora portato a termine, di recuperare il ritardo e di procedere a una valutazione degli accadimenti e dei risultati registrati nel 2012, pur in assenza di target specifici. Va aggiunto che l'Ateneo di Macerata si era già



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

### NUCLEO DI VALUTAZIONE

spontaneamente mosso sulla strada di una analisi e rendicontazione pubblica del proprio operato attraverso la redazione di un esaustivo Bilancio Sociale fin dal 2008.

#### ANALISI DELLA RELAZIONE

L'attività di analisi della Relazione sulla Performance è stata condotta conformemente alle disposizioni fornite dalla Civit nella delibera n. 6/2012. I dati e le informazioni riportate nella Relazione sono stati valutati secondo i criteri di **conformità**, **attendibilità** e **comprensibilità**, coerentemente alle disposizioni contenute nel D.Lgs. n. 150/2009 e alle indicazioni contenute nella delibera Civit n.5/2012 (Linee guida relative alla redazione e adozione della Relazione).

Di seguito si riportano le considerazioni rilevate secondo ciascun profilo analizzato.

#### CONFORMITÀ'

La Relazione non presenta sempre perfetta corrispondenza con le indicazioni operative fornite dalla Civit sia sul piano delle modalità con cui la struttura è stata articolata sia sul piano dei suoi contenuti.

Nel capitolo 2 – *Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder* - ci si attiene in maniera sufficientemente puntuale a quanto richiesto relativamente alle parti dedicate al contesto esterno di riferimento e all'amministrazione. Tuttavia non sono stati sviluppati i paragrafi 2.3 (I risultati raggiunti) e 2.4 (Le criticità e le opportunità) in cui viene richiesto di delineare in modo sintetico, ma esauriente, i risultati raggiunti dall'amministrazione in termini di output realizzati e risultati finali conseguiti, le principali criticità riscontrate nel raggiungimento degli obiettivi, i traguardi e gli obiettivi che si intendono perseguire e che maggiormente interessano la collettività. La Relazione presenta più avanti un capitolo dedicato alle criticità e alle opportunità ma viene sviluppato nell'ambito di una analisi SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) riferita all'Ateneo e non alla performance.

Come citato in premessa, il Nucleo in parte giustifica tali carenze come conseguenza della riorganizzazione messa in atto nel corso del 2012 dall'Ateneo<sup>1</sup>.

Il capitolo 3 è la parte che presenta maggiori elementi di difformità rispetto alle linee guida indicate dalla Civit.

---

<sup>1</sup> Si vedano in allegato i decreti del Direttore Generale n. 1 del 15.6.2012 e n.45 del 26.9.2012 relativi al nuovo assetto organizzativo.



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

### *NUCLEO DI VALUTAZIONE*

In via generale, in questa sezione la Commissione richiede di illustrare, secondo un'articolazione logica definita, i risultati organizzativi e individuali raggiunti dall'Ateneo rispetto agli obiettivi strategici ed operativi formulati nel Piano della Performance. Tuttavia l'Ateneo di Macerata ha adottato il Piano della Performance solo a partire dal triennio 2013-2015 e pertanto la Relazione manca del documento programmatico di riferimento. Ne consegue che non possano essere rispettate appieno le modalità di redazione suggerite.

Per quanto concerne la performance organizzativa una prima considerazione riguarda l'assenza dell'albero della performance (previsto al cap. 3.1 secondo le linee guida Civit) o di una qualsiasi altra forma grafica di sintesi che permetta di cogliere, in modo agevole, la relazione logica tra obiettivi strategici e obiettivi operativi.

Delle quattro aree strategiche individuate dall'Ateneo, nella relazione sottoposta al Nucleo vengono tuttavia presentati dati riguardanti solamente la ricerca scientifica e la didattica; e anche per queste aree gli indicatori di riferimento non sono sempre definiti (in particolare per l'area didattica) né sono facilmente rintracciabili nel testo le misure da impiegare per valutare il raggiungimento degli obiettivi descritti.

Si rileva inoltre che per i risultati dell'area strategica dell'internazionalizzazione vengono presentati in maniera frammentata e secondaria all'interno delle due aree precedenti, senza dare opportuna evidenza agli obiettivi perseguiti e ai risultati raggiunti.

In particolare, come già evidenziato nella Relazione sul Piano della Performance 2013, si rileva un flusso di connessione tra indirizzi e obiettivi strategici e obiettivi operativi non ben individuato e talvolta completamente mancante. Ad esempio, nella Relazione sulla Performance 2012 dell'Ateneo gli indirizzi generali della ricerca scientifica assomigliano più a degli obiettivi e gli obiettivi specifici sembrano obiettivi strategici.

Un altro aspetto da migliorare riguarda la presentazione organica degli obiettivi e dei risultati raggiunti: le linee guide della Civit richiederebbero in questo capitolo cruciale l'indicazione quantitativa degli obiettivi, dei risultati e addirittura degli scostamenti.

Dal 2013, anno in cui entra a regime il ciclo completo della Performance, si auspica un superamento di tali limiti.

La parte dedicata alla performance individuale risulta nel complesso conforme alle indicazioni della Civit sia nella parte relativa agli obiettivi attribuiti/risultati raggiunti dal Direttore Generale, sia nella parte che fa riferimento alla valutazione del personale dipendente. Anche se, relativamente ai risultati del personale di categoria EP e del personale tecnico amministrativo, manca del tutto il dettaglio dei risultati raggiunti dagli individui e/o dalle diverse aree ma viene rappresentata solamente una sintesi delle valutazioni in raffronto con l'anno precedente.



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

### NUCLEO DI VALUTAZIONE

Da notare che nella relazione sulla performance si fa riferimento all'erogazione dell'indennità collegata alla performance 2012 del personale di categoria EP avvenuta nel corso del mese di giugno 2013, anche se la delibera CIVIT 6/2012 prevede esplicitamente, come condizione inderogabile per la corresponsione di tali indennità, la validazione alla relazione da parte del Nucleo.

Il Capitolo 4 relativo a *Risorse, efficienza ed economicità* sviluppa in modo adeguato e sintetico le informazioni di carattere economico finanziario richieste. Tuttavia la lettura e l'interpretazione delle informazioni risulterebbero agevolate se arricchite da grafici e tabelle. Anche il collegamento e la consequenzialità tra obiettivi, risultati e performance economico finanziarie potrebbe senz'altro trovare giovamento da una efficace rappresentazione grafica.

Per quanto riguarda le pari opportunità, l'amministrazione ha imboccato la strada prevista dalla recente normativa con il passaggio dal Comitato pari opportunità, creato nel 2005, al Comitato unico di garanzia per le pari opportunità la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. Nella relazione vengono illustrati una serie di possibili interventi e linee programmatiche coerenti con il mandato del Comitato stesso. Anche in questo caso andrebbero meglio esplicitati gli obiettivi proposti e soprattutto i risultati raggiunti.

L'ultimo capitolo della Relazione offre, unitamente all'allegato 1, una rappresentazione del ciclo, dei documenti e delle risorse collegate alla Performance conforme con quanto previsto dalla delibera Civit. Tra i punti di debolezza individuati dall'Ateneo spicca la difficoltà nel 2012 di dare forma compiuta a tutto il processo a causa del carattere sperimentale della relazione in virtù del più volte citato processo di riorganizzazione.

#### ATTENDIBILITA'

Tutti i dati e le informazioni contenuti nella Relazione provengono da documentazione ufficiale sottoposta ad approvazione degli organi dell'Ateneo (Bilancio Sociale, Programmazione Triennale, Conto Consuntivo...) e pertanto devono ritenersi attendibili e idonei per la valutazione. Si aggiunga che il NdV ha già espresso il proprio parere in merito al Conto Consuntivo, alla valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti, alla valutazione dei dottorati e alla loro attivazione, all'opinione dei laureandi. Per tutti questi documenti il Nucleo ha sempre effettuato, in collaborazione con gli uffici amministrativi, la verifica di attendibilità con esiti positivi.

#### COMPRESIBILITA'

La Relazione presenta un adeguato grado di comprensibilità e chiarezza espositiva. Tuttavia le informazioni in essa contenute non vengono presentate con un adeguato grado di omogeneità ed organicità. In qualche caso si ha più l'impressione di un collage di informazione e dati piuttosto che di una relazione vera e propria.



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

### *NUCLEO DI VALUTAZIONE*

La mancanza di una struttura uniforme, non supportata da una presentazione grafica di immediata comprensibilità, rende meno incisivo ed efficace il messaggio al lettore.

### RACCOMANDAZIONI

Il Nucleo ritiene il ciclo della performance un tassello fondamentale nel processo di miglioramento perseguito dall'Ateneo e, nella logica di accompagnamento che ha sempre contraddistinto il suo operato, ritiene utile fornire alcuni suggerimenti e formulare alcune raccomandazioni. Suggerimenti e raccomandazioni peraltro già contenuti nella Relazione sulla Performance 2011 e nella Relazione al Piano della Performance 2012.

Per migliorare la chiarezza, la coerenza e soprattutto l'efficacia del ciclo della performance è necessario:

- Definire in maniera più appropriata i collegamenti tra gli obiettivi strategici e quelli operativi, per i quali andranno bene individuate le azioni ritenute utili al raggiungimento dei target prefissati.
- Esplicitare i target di medio e lungo termine per gli indicatori degli obiettivi strategici. Tali target costituiranno un utilissimo e semplificato punto di riferimento per la declinazione e definizione degli obiettivi operativi annuali, che vanno intesi come passi di avvicinamento al risultato strategico atteso.
- Favorire la diffusione tra tutte le risorse della conoscenza degli obiettivi, dei target, delle azioni. Il coinvolgimento del personale che nella propria attività operativa è chiamato quotidianamente a tradurre in comportamenti e scelte le linee strategiche dettate dall'Ateneo appare infatti un rilevante fattore di successo del Piano.

Più specificatamente, per una migliore funzionalità ed utilizzo, il Nucleo raccomanda anche di:

- Provvedere per tutte le aree ad una migliore identificazione degli indicatori: chiari, misurabili e confrontabili in termini spaziali o temporali;
- Sforzarsi di definire chiaramente i target operativi da assegnare ai diversi responsabili (come peraltro richiesto dalla Civit), avendo cura che siano coerenti con quelli strategici di medio periodo;
- Limitare, ove possibile, il numero degli obiettivi: specie in una fase in cui va ricercato il coinvolgimento e la condivisione, è opportuno concentrarsi su pochi e chiari target;
- Migliorare la connessione tra obiettivi operativi e indennità previste dall'art. 76 del CCNL da erogare al personale. Un sistema premiante, adeguatamente connesso agli obiettivi



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

### *NUCLEO DI VALUTAZIONE*

individuati, consente di completare il ciclo di un virtuoso modello di gestione: obiettivi strategici, obiettivi operativi, azioni e piani operativi di attività, risultati di gestione, confronto tra obiettivi operativi e risultati conseguiti, erogazione del premio.

- Adottare il Piano triennale per la Trasparenza e l'Integrità, come richiesto dalla D.lgs. 150/2009, strumento di completamento e di informazione generale dell'Ateneo e del ciclo della performance in particolare.

In conclusione due ulteriori elementi su cui porre attenzione:

1. l'integrazione tra gli Atenei di Macerata e Camerino deve essere adeguatamente tenuta in considerazione nel predisporre il sistema degli obiettivi, sia strategici che operativi. Pur nell'inevitabile diversità strutturale, vanno identificati e realizzati i possibili percorsi comuni in tema di obiettivi, target, premi di risultato, criteri di assegnazione delle risorse ai dipartimenti, ecc. In tal modo si potranno stimolare comportamenti coerenti e condivisi da parte della struttura e facilitare il percorso comune che i due Atenei si sono impegnati a seguire;
2. i tempi di svolgimento delle attività connesse alla preparazione della Relazione sulla Performance debbono essere rispettosi della normativa e coerenti con la gestione dell'Ateneo. Il Nucleo, per svolgere il proprio ruolo in conformità al dettato dell'art. 14 del D.lgs. 150/2009 e per rispettare le linee guida della delibera CIVIT n. 6/2012, nel validare la Relazione sulla Performance ha necessità di una Relazione ufficiale, già approvata dal Consiglio di Amministrazione, e di tutta la documentazione a supporto, in tempi coerenti con la mole di lavoro da svolgere per compiere il processo di validazione e la predisposizione delle carte di lavoro in conformità all'allegato 1 della delibera già citata. Il Nucleo si rende comunque disponibile a discutere di tempistiche e a pianificare una serie di incontri di monitoraggio del sistema in ottemperanza a quanto richiesto dalla recente delibera CIVIT n. 6/2013 "Linee guida relative al ciclo della performance per l'annualità 2013".

**Macerata 11/09/2013**

Il Segretario  
f.to dr. Giovanni Gison

Il Presidente  
f.to Prof. Gilberto Muraro