

Documento approvato nella seduta del 12 luglio 2018

Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

La valutazione della Performance è stata effettuata dal Nucleo di Valutazione (di seguito NdV) prendendo in esame i seguenti documenti:

- Piano Integrato 2018-2020;
- Documento di Feedback dell'ANVUR al Piano Integrato 2017-2019;
- Piano Strategico di Ateneo 2016-2018;
- Relazione sulla Performance - anno 2017.

Il documento denominato Piano Integrato 2018-2020 (d'ora in poi: Piano Integrato) risulta approvato nella seduta del 24 gennaio 2018. La normativa di riferimento impone l'adozione e la pubblicazione del Piano Integrato entro il 31 gennaio di ogni anno.

Il NdV, dopo averne accertato la mancata pubblicazione, ha sollecitato il Direttore Generale nella seduta del 16 maggio 2018 a provvedere quanto prima. Il NdV ha ricevuto formalmente il documento il 13 giugno 2018 con nota prot. 0012480.

Il NdV, in conformità con quanto predisposto dalle Linee Guida ANVUR, esamina nella presente sezione le seguenti dimensioni:

- Processo di definizione del Piano;
- Integrazione con le strategie;
- Integrazione con il ciclo di bilancio;
- Pianificazione della performance organizzativa;
- Performance individuale.

Il Piano Integrato 2018-2020 è strutturato in 5 sezioni; dopo un'introduzione relativa alle fonti e alla descrizione del processo di definizione del piano, le sezioni riguardano: 1. Inquadramento strategico; 2.

Performance organizzativa; 3. Analisi delle aree di rischio; 4. Comunicazione e Trasparenza; 5. Performance individuale. Costituiscono parte integrante del Piano Integrato un allegato contenente la descrizione degli obiettivi organizzativi 2018 e un allegato relativo al Piano Integrato per la prevenzione e per la trasparenza.

1. PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO

1.1 Quali soggetti (interni e/o esterni) sono stati coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano? Con quali modalità?

Il processo di definizione del Piano Integrato, brevemente descritto nell'introduzione (pag. 2), è stato avviato nel giugno 2017 e ha previsto una fase di analisi degli esiti raggiunti nel precedente ciclo di performance 2016-2018.

Successivamente sono state coinvolte direttamente le strutture che hanno proposto obiettivi, sia di struttura sia individuali. Il Piano Integrato definisce questi obiettivi come proposte “sinergiche agli obiettivi ed alle azioni definite nel Piano strategico 2016-2018, concertate fra personale preposto a posizioni organizzative di categoria D ed EP, Direttori di Dipartimento e Presidenti di Centro”.

Tali proposte di obiettivi, dopo una fase di “analisi” e di “negoiazione” con la Direzione generale, sono state approvate dal CdA che ha emanato il decreto rettorale di approvazione del Piano Integrato.

In un processo così descritto non emergono chiaramente a) come vengano utilizzate le informazioni derivate dal monitoraggio dei risultati del ciclo dell'anno precedente (attori coinvolti, modalità, tempi e documenti prodotti) e b) il livello di coinvolgimento della *governance* ed in particolare, tenuto conto dello stretto riferimento al Piano Strategico di Ateneo, dei Delegati/Presidenti di Centri individuati a presidio delle strategie (Delegato alla didattica, Presidente del CUORI, Delegato al Job Placement creazione di imprese e spin-off, Delegato per la ricerca e progetti competitivi, Delegato al Bilancio, Delegato per i rapporti con le imprese, Delegato per la diffusione della cultura e della conoscenza).

Si rammenta a tal proposito anche la considerazione dell'ANVUR, contenuta nel documento di feedback a pag. 4, che coinvolge, tra l'altro, il NdV: *“Se dunque sono esplicitati i documenti presi in considerazione per la definizione del Piano (più precisamente per la definizione degli obiettivi operativi), non vengono al contrario resi noti i soggetti coinvolti, che non è facile individuare neanche implicitamente. Ad esempio, nel*

caso del NdV appare apprezzabile la menzione alla Relazione annuale- rispetto alla quale si afferma che sono stati accolti alcuni suggerimenti - ma non è chiaro se il NdV contribuisce direttamente alla definizione del Piano ”. Allo stato di fatto, si precisa che il NdV non interviene nella fase di definizione ma riceve il documento solo dopo l’approvazione del CdA e, come nel caso dell’anno corrente, dopo il conferimento degli obiettivi al personale interessato.

Inoltre, si richiama il suggerimento contenuto nel documento di feedback dell’ANVUR riportato a pag. 9: *“In conclusione, si rileva, in generale, la necessità di rendere gli obiettivi nel loro complesso più sfidanti, come sottolineato d'altra parte anzitutto dal NdV”*. A pag. 2 del Piano Integrato si afferma che il processo di definizione del Piano Integrato “si è sviluppato mediante una fase di coinvolgimento di tutte le strutture, anche decentrate, attraverso l’elaborazione di proposte di obiettivi...”. Si suggerisce di riflettere sui rischi di coinvolgere, in prima battuta, direttamente le strutture nella definizione degli obiettivi.

Le criticità che il NdV individua sono connesse, in primo luogo, alla capacità delle strutture (se intese come Uffici) di avere la “fondamentale” visione d’insieme per l’attuazione della strategia di Ateneo, e, in secondo luogo, legate alle “motivazioni” del personale incardinato nelle strutture ad individuare per sé degli obiettivi sfidanti con il conseguente rischio del mancato raggiungimento del previsto target.

Relativamente alla definizione degli obiettivi, si citano i fondamenti normativi richiamati nel Box 6 delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance dell’ANVUR del 2015:

“La definizione degli obiettivi è richiamata dal D.lgs. 150/09, art. 5 che prevede al primo comma una loro programmazione su base triennale “da parte degli organi di indirizzo-politico-amministrativo, sentiti i vertici dell’amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative”. Vi è dunque un’idea di coinvolgimento di tutti i vertici nella definizione degli obiettivi, i quali devono essere altresì coerenti “con quelli di bilancio...” Gli obiettivi di Performance devono essere, secondo la norma:

- Rilevanti e pertinenti;
- Specifici e misurabili;
- Orientati al miglioramento;
- Riferiti a un arco temporale definito;
- Commisurati a valori di riferimento derivanti da standard e dunque confrontabili;
- Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

1.2 A quali altri documenti di programmazione o analisi sono correlati i contenuti del Piano? (es.: Programma di mandato, Piano Strategico, Programmazione Triennale MIUR, Relazione di accompagnamento al Bilancio consuntivo; Bilancio Previsionale; Indagini di contesto, indagini sul clima o sul benessere organizzativo, customer satisfaction,ecc.)

Nella prima sezione sono descritte le fonti primarie, ed in particolare, si afferma che la redazione del Piano Integrato ha tenuto conto dei seguenti documenti di Ateneo:

- Piano Strategico di Ateneo 2016-2018;
- Politiche della qualità di Ateneo 2017;
- Relazione del NdV 2017;
- Piano triennale 2016-2018;
- Relazioni Delegato e Referenti rettorali e Presidenti dei Centri.

Nel paragrafo 1.2, il Piano Integrato dettaglia la programmazione per l'anno 2018, facendo riferimento agli interventi promossi prevalentemente dai Delegati del Rettore in attuazione delle strategie di Ateneo, come enunciate nel Piano Strategico 2016/2018, individuate a seguito del monitoraggio del ciclo dell'anno precedente. Dal Piano Integrato non si evince se quanto elencato nel documento sia l'esito di un processo di analisi e di confronto con i diversi soggetti coinvolti (ad es. incontri tra i Delegati-presidio –Direzione Generale - CdA – Uffici). Sarebbe interessante conoscere il processo sotteso a questa fase decisionale così importante, per poterne apprezzare il grado di condivisione.

1.3 L'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP su cui il NdV ha espresso il proprio parere?

Il d.lgs.150/09 all'art. 7 c.1, come modificato dal 74/2017, dispone che “Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano (e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione,) il Sistema di misurazione”.

Il Piano Integrato risulta coerente con quanto predisposto con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente nell'anno 2018, che ha avuto il parere favorevole del NdV nella seduta del 23 gennaio 2018 ed è stato approvato nella seduta del CdA del 24 gennaio 2018.

2. INTEGRAZIONE CON LE STRATEGIE

2.1 Vi è una sezione nel Piano in cui vengono descritte le strategie generali dell'Ateneo? Se sì, sono indicati degli obiettivi strategici corredati da indicatori e target?

Il Piano Integrato dedica la prima sezione all'inquadramento strategico, concentrando l'attenzione sulle politiche della qualità, sulle linee di sviluppo della didattica, ricerca e terza missione, sull'internazionalizzazione, sulla programmazione finanziaria e sulle linee di sviluppo delle attività amministrative.

Nel paragrafo "Ulteriori obiettivi" sono inseriti obiettivi connessi alle raccomandazioni e ai suggerimenti forniti dal NdV nella Relazione annuale 2017, p.11 del Piano Integrato.

I documenti strategici principali da cui si fanno discendere gli obiettivi organizzativi assegnati alle Strutture, centrali e periferiche, dell'Amministrazione, sono il Piano Strategico 2016-2018 e la Programmazione Triennale 2016-2018 (quest'ultima in attuazione delle Linee di indirizzo fornite dal MIUR con il decreto 635/2016).

In premessa del Piano Integrato si sottolinea l'impatto che il dissesto economico sta avendo sulla definizione delle priorità, "spingendo le residue risorse, umane ed economiche, dell'Ateneo a convergere forzatamente su un numero ristretto di attività volte all'attuazione di finalità primarie quali ad esempio, gli obiettivi previsti nella programmazione triennale, le azioni propedeutiche alla visita alla della CEV ANVUR, le iniziative di didattica abilitante (percorsi di specializzazione per le attività di sostegno e formazione del personale docente delle scuole), gli adempimenti connessi alla irrinunciabile ripresa degli interventi di edilizia universitaria già avviati, ecc.".

Si specifica che la visita di accreditamento da parte dei gruppi esperti della valutazione - CEV è già avvenuta nel 2017.

Per quanto riguarda la Programmazione Triennale 2016-2018, le azioni pianificate per il 2018 e inserite nella banca dati MIUR sono:

Per l'obiettivo *Potenziamento dell'offerta formativa relativa all'internazionalizzazione*:

- Rivisitazione dei percorsi formativi dei corsi di studio interessati;
- ridefinizione dei programmi degli insegnamenti erogati in lingua straniera;
- definizione di modalità di conversione e riconoscimento di cfu conseguiti all'estero;
- Individuazione delle modalità di raggiungimento del target di almeno il 20% degli studenti coinvolti in modalità strutturata;
- predisposizione ed emanazione di bandi per l'attribuzione del sostegno economico alla mobilità strutturata degli studenti.

Per l'obiettivo *Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti*, le azioni pianificate per il 2018 e inserite nella banca dati MIUR sono:

- Pilastro II Monitoraggio degli esiti delle attività e valorizzazione feedback;
- Pilastro III Implementazione di iniziative specifiche e potenziamento di attività finalizzate a coltivare le competenze trasversali: 1) Incremento dei Cfu destinati ai tirocini curriculari (>6); 2) Potenziamento del corso di educazione imprenditoriale.

Delle azioni pianificate per il raggiungimento degli obiettivi della Programmazione Triennale, di fatto, non emerge una connessione diretta con la definizione degli obiettivi del Piano Integrato.

In conclusione, sebbene la narrazione delle strategie di Ateneo sia molto dettagliata e prenda atto della totalità della documentazione dell'Ateneo, sembra permanere la criticità segnalata dall'ANVUR in merito alla “*non perfetta corrispondenza tra Piano Strategico e Piano Integrato, rilevabile già nel Piano Integrato 2016-2018 e non sanata nel 2017-2019*”. (p. 5 Feedback). L'ANVUR nello specifico segnala nel feedback il riferimento ad un obiettivo strategico denominato “obiettivo amministrazione” non presente nell'albero della Performance. Tale albero della Performance nel Piano Integrato 2018-2020 non risulta presente.

Al contrario delle precedenti edizioni del Piano Integrato, in cui la relazione con il Piano Strategico era diretta ed evidenziata, nell'allegato relativo all'elencazione degli obiettivi, nel Piano Integrato 2018-2020 gli obiettivi organizzativi sono corredati di tutti gli attributi (il peso degli obiettivi, gli indicatori, la *baseline* 2017, il target

2018, le ulteriori unità organizzative coinvolte e il peso per ciascuna unità coinvolta) ma non hanno un raccordo puntuale ed esplicitato con i documenti strategici.

Il NdV è consapevole del fatto che tali disallineamenti dovrebbero essere sanati con l'adozione del nuovo Piano Strategico 2019-2021.

2.2 Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale?

La performance organizzativa, in conformità con il SMVP adottato, viene definita a pag. 26. Il documento presenta una distinzione tra:

- la performance organizzativa nel suo complesso, “costituita dai risultati amministrativi globalmente conseguiti dall’Ateneo attraverso i risultati gestionali delle singole strutture che la compongono”, che rappresenta una delle tre dimensioni prese in esame per la valutazione del Direttore Generale, essendo le altre due il conseguimento degli obiettivi individuali e la valutazione del comportamento organizzativo;
- la performance organizzativa di struttura che “è declinata attraverso obiettivi di miglioramento dell’efficienza interna e/o obiettivi di innovazione volti ai nuovi risultati”. Questa dimensione costituisce la valutazione individuale del personale interessato al conferimento degli obiettivi.

La seconda sezione del Piano Integrato è dedicata alla descrizione dell’impianto che conduce alla definizione degli obiettivi. È presente, in questa sezione, il riferimento alle strategie di Ateneo e si afferma che gli obiettivi risultano aggregati “con riferimento a tematiche riconducibili alle finalità strategiche”. Il NdV apprezza lo sforzo di sintetizzare i molteplici documenti strategici, descritti nella prima sezione. L’intento va nella direzione di correggere una ulteriore criticità evidenziata dall’ANVUR “*che consiste nella complicazione derivante dalla distinzione fra ‘obiettivi strategici 2016-2018’ e relative ‘strategie 2016-2018’*”.

Infine, la descrizione degli obiettivi presente nell’allegato 1 del Piano Integrato riguarda gli obiettivi organizzativi e le strutture (nel loro complesso se confrontate con l’organigramma), ma non sono elencati gli

obiettivi individuali. Si assume quindi che la performance individuale coincida con quella di struttura come appena sopra definita.

2.3 In che modalità la pianificazione strategica è stata declinata a livello di (o è stata costruita partendo dalle) strutture decentrate (Dipartimenti, Centri, Scuole, ecc.)

Come già evidenziato, nel Piano Integrato si descrive una modalità partecipativa, come d'altra parte è stabilito nel SMVP, nella quale sono le strutture periferiche a proporre, sulla base del Piano Strategico, gli obiettivi. Si suggerisce quindi di valutare, anche in base all'esperienza maturata e agli esiti ottenuti nei cicli di Performance precedenti, se proseguire con tale modalità o sperimentare un processo che parta dall'alto, come già evidenziato nel paragrafo 1.1.

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

3.1 Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)?

Il Piano Integrato alla Sezione 1.4, riporta il Budget economico ed il Budget degli investimenti 2018-2020. Nel merito non può non essere messa in rilievo la significativa progressione qualitativa dell'Università rispetto al ciclo del bilancio, testimoniata a) dalla predisposizione del Bilancio di Ateneo in conformità al D.lgs. n. 18/2012, b) dal risultato economico di previsione con segno positivo per ciascun anno del triennio 2018-2020, c) dalla "Classificazione della spesa per missioni e programmi", così come previsto dal Decreto Interministeriale MIUR e MEF n. 21 del 16 gennaio 2014 e ss.mm.ii., attuativo del Decreto Legislativo n. 18/2012.

3.2 Vi è collegamento esplicito tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance? Se sì, fino a che livello? (Direzione generale, dirigenti e direttori di dipartimento, responsabili d'ufficio)

3.3 Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli?

3.4 Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica?

Resta ancora da predisporre un sistema di *performance-budgeting*, che porterebbe a piena maturità la programmazione finanziaria di Ateneo, definendo, in questo modo, un processo programmatico per l'utilizzo delle risorse in circolarità virtuosa tra risorse finanziarie e obiettivi di performance, laddove i risultati della valutazione della performance sono utilizzati a fini di allocazione delle risorse finanziarie e l'allocazione delle risorse finanziarie viene stabilita sulla base degli obiettivi di performance.

Va in proposito ricordato che l'Ateneo ha dovuto dedicare tempo e competenze alla predisposizione di un Piano di Risanamento ventennale (2017-2037), finalizzato a risanare la grave situazione debitoria venutasi a creare con la precedente gestione. In questa prospettiva non possono che essere apprezzati gli sforzi sino ad ora compiuti per garantire un risultato economico in pareggio e l'allineamento del ciclo di bilancio alle disposizioni normative vigenti.

4. PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.1 Il concetto di performance organizzativa nel Piano viene inteso come performance di ateneo (istituzionale), performance di struttura o in entrambi i modi? In quest'ultimo caso, è chiara la distinzione tra i due livelli, anche in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi?

Nel Piano integrato 2018-2020 alla Sezione Seconda "Performance Organizzativa" vengono così introdotti i due livelli di stratificazione della performance:

- La **performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso** che è costituita dai risultati amministrativi globalmente conseguiti dall'Ateneo attraverso i risultati gestionali delle singole strutture. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale.
- La **performance organizzativa di struttura** che è declinata attraverso obiettivi di miglioramento dell'efficienza interna e/o obiettivi di innovazione volti a nuovi risultati. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale dei Dirigenti e del Personale tecnico-amministrativo con incarichi di responsabilità gestionali.

Da queste definizioni a livello concettuale deriva chiaramente la relativa distinzione programmatica, funzionale e valutativa, che separa i due livelli anche in termini di responsabilità. Si rileva, in particolare, dall'esame del SMVP e del Piano integrato, come la funzione di responsabilità del livello centrale di Ateneo si muova su due piani ben differenziati: quello programmatico e quello gestionale. In merito al primo vale ricordare come gli obiettivi di struttura, definiti in una forma procedurale "top-down partecipata" rappresentano, in solida coerenza, il ribaltamento degli obiettivi strategici di Ateneo sulle unità che compongono l'articolazione organizzativa dell'università seppure con i limiti evidenziati al punto 1.1; in merito al secondo, particolare focus va posto sulla funzione di coordinamento, armonizzazione e convergenza dei livelli sottostanti di responsabilità, che costituisce elemento cardine della performance di Ateneo.

4.2 L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP?

La performance organizzativa, così come definita nel Piano integrato 2018-2020, è in linea con la rappresentazione che emerge dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. In merito al processo di definizione di quest'ultimo, riportata nella sezione 2.2 "Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa", secondo la quale *"La performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso sarà determinata dalla performance organizzativa delle strutture in cui la stessa si articola"* valgono le considerazioni presentate nel punto che precede.

4.3 Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture?

4.4 Vi è una distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto? Se sì, per i primi è indicata il valore di partenza che si intende migliorare (baseline)?

4.5 La "filiera" obiettivi-indicatori- target è di buona qualità? In particolare:

4.5.1 gli obiettivi sono espressi in modo chiaro e sintetico?

4.5.2 gli indicatori – siano essi qualitativi o quantitativi- sono adeguati (in numero e in formulazione) a misurare l'obiettivo cui si riferiscono?

4.5.3 i target sono coerenti con gli indicatori e sono sfidanti rispetto agli obiettivi?

4.5.4 le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obiettivi sono facilmente accessibili e riscontrabili?

La performance organizzativa viene declinata in obiettivi nell'allegato 1 al Piano Integrato 2018-2020. I livelli di responsabilità sono definiti sia per i Settori sia per gli Uffici, senza, tuttavia, riportate i titolari degli incarichi ai quali vengono assegnati gli obiettivi stessi. Tutte le articolazioni organizzative di Ateneo sono rappresentate nel Piano, ivi incluse le strutture decentrate (es. Ufficio AMMINISTRATIVO FROSINONE). Si sottolinea, inoltre, come in questo Piano Integrato vengano, per la prima volta, riportati obiettivi trasversali, che coinvolgono più articolazioni operative, con una chiara identificazione della responsabilità di ciascuna struttura (definita in termini percentuali) all'obiettivo comune, coerentemente e correttamente riportata nelle singole schede di struttura. Buona la definizione degli obiettivi, a loro volta declinati in "peso obiettivo", "indicatori", "target", "baseline 2017" (dove applicabile). Si rileva, nel merito, che

- a) alcuni obiettivi (Es. **Settore:** PERSONALE DOCENTE – **Obiettivo:** Ricercare percorsi operativi mirati ad innalzare il posizionamento dell'Ateneo all'interno delle principali graduatorie accademiche nazionali ed internazionali – **Peso:** 100% - **Indicatori:** N. piani presentati – **Target:** ≥ 1) presentano una eccessiva ampiezza concettuale ed andrebbero ulteriormente declinati in campi di azione progettuale sensibilmente più specifici;
- b) alcuni indicatori (es. vedi sopra) sono rappresentati da atti amministrativi per i quali non è preventivamente definibile il risultato atteso in termini di impatto sull'Ateneo e ad essi corrispondono target tarati sul numero di atti predisposti e non sulla qualità degli stessi e, soprattutto, sulla loro capacità di spostare valore nel perimetro del relativo obiettivo.

4.6 Sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il NdV secondo quanto disciplinato dall'art. 6 novellato dal d.lgs 150/09? Tale tempistica è indicata nel SMVP?

L'Ateneo ha definito le modalità del monitoraggio nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, vigente per il ciclo avviato nel 2018.

Al paragrafo 3.1 del SMVP, si chiarisce che:

“La misurazione e valutazione degli obiettivi conferiti, organizzativi ed individuali, viene effettuata con cadenza annuale ed inoltre è previsto, in corso di esercizio, un monitoraggio intermedio sullo stato di conseguimento degli obiettivi assegnati, finalizzato alla messa in opera di eventuali azioni correttive”.

Non sono previsti ulteriori momenti di monitoraggio.

5. PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1 Che relazione c'è tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili? E' La stessa per Direttore Generale, per i dirigenti e per i responsabili di posizione organizzativa?

5.2 I criteri di valutazione della performance individuali sono chiaramente indicati nel SMVP?

La quinta sezione del Piano Integrato è dedicata alla Performance Individuale, di cui si descrive la tempistica per il conferimento, il sistema di misurazione e valutazione, i soggetti coinvolti nella misurazione e valutazione e il sistema d'incentivazione collegato.

Allo stesso modo del Piano Integrato 2017-2019, la sezione descrive il processo connesso alla performance individuale seguendo quanto definito nel SMVP. Si riporta a tale proposito l'osservazione contenuta nel documento di feedback dell'ANVUR *“La sezione 5 performance individuale riporta informazioni metodologiche che replicano informazioni presenti nel SMVP: (da cui sono ripresi ampi stralci)”*. (pag. 10)

Il Nucleo rileva che, la misurazione della performance organizzativa è definita in stretta relazione con la misurazione della performance individuale, in una logica di sistema integrato. Infatti, per ciascun soggetto vengono presi in considerazione:

- i risultati conseguiti individualmente;
- l'analisi dei risultati conseguiti dalla struttura di diretta responsabilità;
- il contributo assicurato alla performance di Ateneo. “Tale contributo è da intendersi come la possibilità e la capacità del singolo di incidere sulla performance della struttura di appartenenza a seconda della posizione che ricopre all'interno di essa” (pag. 33 del Piano Integrato).

Il NdV, quindi, apprezzando l'introduzione dei pesi, indicatori e target per ciascun obiettivo, oltre che l'inserimento di obiettivi di struttura e trasversali, suggerisce in futuro di legare maggiormente la descrizione della performance individuale alla tempistica, alle modalità e alle strategie nel contesto dell'anno di riferimento, evitando di replicare quanto di fatto già contenuto nel SMVP.

Argomentazioni sulla validazione della Relazione della Performance (Facoltativa)

La Relazione sulla Performance relativa all'anno 2017 è stata approvata in CdA nella seduta del 20 giugno 2018. Il NdV ha ricevuto il documento il 25 giugno e lo ha validato nella seduta del 27 giugno 2018.

La Relazione sulla Performance dell'anno 2017 rendiconta a consuntivo, come riportato a pag. 2, “i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”. Gli obiettivi sono stati fissati con il Piano Integrato 2017-2019, adottato nella seduta di CdA del 25 gennaio 2017.

Il documento è costituito da 4 sezioni:

- Presentazione della Relazione;
- Processo di redazione della Relazione della Performance;
- Sintesi delle Informazioni di interesse per gli stakeholder;
- I risultati raggiunti.

Il documento, quindi, introduce la Relazione con l'inquadramento normativo e i documenti dell'ANVUR e dell'ANAC a cui l'Ateneo ha fatto riferimento.

Il processo di redazione della Relazione sulla Performance viene opportunamente descritto in un paragrafo dedicato, evidenziando non solo le fasi (1. raccolta e analisi delle informazioni, 2. predisposizione della relazione, 3. presentazione della relazione agli Organi di Governo, 4. trasmissione al NdV, ai fini della validazione) ma anche la tempistica descritta all'interno di una tabella, mostrata in fig. 2 a pag. 6.

Nella sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder vengono citati alcuni dei più importanti risultati ottenuti dall'Ateneo nel corso dell'ultimo anno, nella didattica (ad esempio l'aggiunta nell'offerta formativa di corsi di lingua inglese), nella ricerca (ad esempio il conferimento dell'eccellenza al Dipartimento di Ingegneria Elettrica e dell'Informazione), nella Terza Missione (ad esempio la descrizione di alcune attività di public engagement). Si riferisce, inoltre, per quanto riguarda l'attività amministrativa, sugli esiti ottenuti a seguito delle comparazioni effettuate attraverso l'adesione al Progetto Good Practice, in collaborazione con il Politecnico di Milano. In particolare, si evince il buon posizionamento dell'Ateneo di Cassino nelle indagini relative all'efficacia e all'efficienza dei servizi amministrativi.

Il NdV, apprezza la rendicontazione e raccomanda di identificare i soggetti a cui è indirizzata l'esposizione di tali esiti, al fine di una migliore contestualizzazione e comprensione. Si suggerisce inoltre di chiarire in futuro chi siano gli stakeholder dell'Ateneo di Cassino ed eventualmente quali siano le modalità con cui tali soggetti vengono coinvolti nel processo.

La relazione riferisce anche in merito alla grave crisi finanziaria che si trova ad affrontare l'Ateneo e che ha portato, nel 2017, a fissare un Piano di risanamento ventennale (2017-2037). Sono state inevitabili le ripercussioni non solo sulla gestione economico-finanziaria, ma anche sul livello motivazionale del personale. Si apprezza l'intento di "mettere in campo, per il futuro, politiche che accolgano la sfida di riuscire a coniugare lo sviluppo e il miglioramento qualitativo dei servizi... con l'azione più generale di contenimento della spesa", come riportato a pag. 11.

I risultati raggiunti sono stati rendicontati suddividendoli in:

- risultati connessi alle azioni strategiche;
- risultati connessi alla Programmazione Triennale 2016-2018;
- performance organizzativa;
- performance individuale.

I risultati connessi delle azioni strategiche sono stati desunti dalle Relazione dei Delegati sulle attività del 2017 (i link sono disponibili nella Relazione sulla Performance). È inoltre presente, nell'allegato, la scheda di monitoraggio, compilata a settembre del 2017, degli obiettivi strategici, descrittiva del delegato posto a presidio dell'obiettivo, degli indicatori, della scadenza, delle azioni intraprese e la percentuale di raggiungimento alla data del monitoraggio. Dall'analisi di tale documentazione e dal confronto con gli obiettivi conferiti con il Piano Integrato 2017-2019, nonostante il riferimento puntuale agli obiettivi strategici, non sempre risulta di leggibile il nesso tra le due dimensioni. In qualche caso non risultano assegnati obiettivi strategici declinati nelle attività del personale, ad esempio nel caso degli obiettivi strategici in capo al Presidente del C.U.ori. Ciò farebbe propendere a ritenere la scheda di monitoraggio allegata riferita alle attività curate direttamente dai Delegati rettorali e dai Presidenti dei Centri che non trovano una declinazione nel Piano della Performance.

Si suggerisce, in futuro, di argomentare maggiormente la logica di *cascading* applicata, affinché sia, da un lato più leggibile il risultato ottenuto e dall'altro più immediata l'analisi da parte dell'Ateneo dell'efficacia degli obiettivi individuati e conferiti alle strutture.

Nella rendicontazione degli obiettivi fissati nella Programmazione Triennale 2016-2018 si rinvia alle relazioni dei Delegati rettorali (i link sono disponibili nella Relazione a p. 15) e dei Presidenti dei Centri e nell'allegato si riferisce in merito al monitoraggio. Non si rintracciano riferimenti espliciti degli obiettivi al ciclo della Performance di cui si tratta.

La Performance organizzativa è descritta come “l'insieme dei risultati gestionali attesi dall'Amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative”, come riportato a pag. 16. È in questo ambito che vengono prese in esame le indagini sull'efficienza dell'organizzazione, la soddisfazione dell'utenza interna ed esterna rispetto ai bisogni e alla qualità dei servizi, l'impulso ed il supporto al sistema AQ di Ateneo e la promozione della trasparenza, delle pari opportunità e del benessere organizzativo e il contrasto alla corruzione. Infine, si è assunto di determinare la performance organizzativa nel suo complesso “dalla media dei livelli di performance raggiunti dalle strutture in cui essa si articola”, come riportato a pag. 17.

L'ANVUR nel suo documento di feedback ha restituito sulla performance organizzativa alcune osservazioni che il NdV condivide, tra cui:

- l'assenza di obiettivi di struttura;
- l'assenza di obiettivi trasversali;
- il potenziamento della qualità degli obiettivi.

Su questi punti il NdV ha apprezzato lo sforzo correttivo compiuto dall'Ateneo nel Piano Integrato 2018-2020. Si rammenta comunque, quanto richiamato sempre nel documento di feedback, rispetto all'esigenza di dotarsi di un sistema di controllo di gestione di cui non si riferisce nella Relazione sulla Performance.

All'interno della performance organizzativa sono state integrate le azioni connesse all'Assicurazione di qualità, ponendo in evidenza le molteplici attività messe in campo anche in occasione della visita CEV. Ciò testimonia l'investimento dell'Ateneo nel Sistema AQ.

La rendicontazione della Performance individuale rinvia al Piano integrato 2017-2019 per l'insieme degli obiettivi individuali conferiti e si limita, nella Relazione, a descrivere in forma tabellare le percentuali di

raggiungimento. Non è del tutto chiarito dal documento se l'Ateneo abbia utilizzato le informazioni provenienti dalla Performance individuale.

Senza entrare nel merito dei contenuti, la cui competenza esula dal NdV, la rendicontazione dei risultati connessi alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione appare dettagliata, con riferimenti puntuali alle azioni compiute nel corso dell'anno anche se il collegamento con il ciclo della Performance non risulta evidente.

Sebbene con alcuni margini di miglioramento, il NdV ha accertato la corretta applicazione e la coerenza con quanto stabilito nel SMVP vigente nell'anno ed ha apprezzato il recepimento dei suggerimenti derivati dal documento di feedback ANVUR.

Criticità e suggerimenti

- Relativamente alla scadenza del 30 giugno stabilita dal d.lgs. 150/09, come aggiornato, per la Relazione sulla Performance, comprensivo della validazione del NdV, si segnala la difficoltà per quest'ultimo di avere il documento con tempi congrui per svolgere la valutazione.
Si suggerisce alla *governance* di Ateneo di pianificare le attività che conducono alla redazione della Relazione della Performance in modo da consentire le conseguenti azioni necessarie alla validazione entro in termini stabiliti.
- In merito alla descrizione delle fasi e della tempistica della redazione della Relazione, si suggerisce di integrare anche i riferimenti puntuali alla raccolta e alla valutazione degli obiettivi conferiti con il Piano Integrato. Tale rendicontazione consentirebbe una migliore comprensione della coerenza dell'applicazione della performance con il SMVP.
- Rispetto agli stakeholder, affinché il documento non risulti una rendicontazione fine a stessa, si suggerisce di individuare gli stakeholder specifici ma anche, se possibile, di descrivere il flusso comunicativo con tali soggetti.

Cassino, 12 luglio 2018

IL PRESIDENTE

(Prof. Paolo CARBONE)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Carbone', written in a cursive style.