



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Organismo Indipendente di Valutazione

Al Rettore

Consiglio di Amministrazione

CiVIT - Commissione Indipendente per la
Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità
delle amministrazioni pubbliche

Piazza Augusto Imperatore, 32 - 00186 Roma (RM)

Documento di validazione della Relazione sulla performance

- A. L'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Università degli Studi dell'Aquila, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c), del D. Lgs. n. 150/2009 e successive delibere n. 4/2012, n. 5/2012, ha preso in esame la Relazione sulla *performance* approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 04/07/2013 con delibera n. 140, ed inviata all'Organismo Indipendente di Valutazione in data 09/07/2013 con prot. n.24705.
- B. L'OIV ha svolto il proprio lavoro di validazione sulla base degli accertamenti che ha ritenuto opportuno nella fattispecie, tenendo anche conto dei risultati e degli elementi emersi da:
- il monitoraggio della CiVIT sul Piano della *performance* e sul Programma triennale per la trasparenza e l'integrità;
 - la Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.
- C. La documentazione del processo di validazione e le motivate conclusioni raggiunte su ciascuno dei punti esaminati nel processo sono contenute in apposite sezioni delle carte di lavoro conservate presso l'OIV.
- D. Tutto ciò premesso l'OIV valida **con prescrizioni** la Relazione sulla *performance* (le prescrizioni sono contenute nel verbale allegato).

L'Aquila, 27/03/2013

Coordinatore dell'OIV
(Prof. Marco Recchioni)



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

Verbale N° 17/2013

Il giorno 25 settembre 2013, con inizio alle ore 12:00, ha avuto luogo presso la stanza n. 16 della Scuola G. Reiss Romoli, la riunione del Nucleo di Valutazione/OIV dell'Università dell'Aquila con il seguente O.d.G.:

1. Comunicazioni;
2. Validazione della relazione sulla performance 2012;
3. Obblighi di certificazione ex art.36, comma 3, D.Lgs n.165/2001;
4. Obblighi di certificazione ex delibera CIVIT n. 71/2013 ad oggetto "Attestazioni OIV sull'assolvimento di specifici obblighi di pubblicazione per l'anno 2013 e attività di vigilanza e controllo della Commissione";
5. Varie ed eventuali.

Sono presenti quali componenti del Nucleo/OIV i proff. Marco Recchioni e Mauro Feliziani e i dr. Piero Carducci, Carlo Imperatore e Vincenzo Di Serafino. Sono assenti la prof. Diane Ponterotto (giustificata) e la studentessa Martina Ciafardoni.

[... *OMISSIS*...]

2. Validazione della relazione sulla performance 2012. Analisi e discussione

Documento di validazione della Relazione sulla Performance 2012 e prescrizioni

Il Nucleo di Valutazione UNIVAQ, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV), per procedere alla validazione della Relazione sulla performance 2012 ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera c, del decreto 150/2009, approvata dal Senato Accademico in data 03/07/2013 e dal Consiglio di Amministrazione in data 04/07/2013 con delibera n. 140 e trasmessa al Nucleo in data 09/07/2013 con prot. n. 24705, ha analizzato i documenti elaborati dall'Amministrazione e dalla Struttura Tecnica Permanente di Supporto.

In particolare, sono stati esaminati:



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

- Piano della performance 2012 con relativi obiettivi gestionali e individuali del direttore generale;
- Relazione sulla performance 2012;
- Questionario di Monitoraggio sul funzionamento del Sistema complessivo di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance.

E' bene premettere che il Nucleo si è insediato il 14 dicembre 2012 e, pertanto, non si è potuto confrontare con l'amministrazione attiva tramite i normali incontri di chiarimento e condivisione che, per prassi, si svolgono prima della approvazione del Piano della performance e della relativa Relazione a consuntivo. In tal senso, la costruzione e la realizzazione del Piano della performance per i prossimi esercizi, come peraltro sottolineato da CiVIT come metodologia generale, dovrebbe seguire modalità diverse, improntate a criteri di maggiore trasparenza, oltre che prevedere sul piano metodologico e delle procedure una maggiore condivisione ed integrazione tra Nucleo ed Amministrazione. La predisposizione del Piano della performance e il monitoraggio del coerente ciclo dovrebbero essere un momento importate di riflessione sull'efficacia degli strumenti in essere di pianificazione (a partire dalla definizione delle strategie) e dell'effettività del controllo di gestione, nella condivisa finalità di individuare e superare le evidenti criticità del sistema di Programmazione e controllo dell'Università, attraverso una revisione dinamica, con cui verificarne l'adeguatezza rispetto ai principi degli articoli 4 (ciclo di gestione della performance) e 5, comma 2 (caratteri degli obiettivi – strategici, specifici e operativi – assunti dall'Ente nei documenti di programmazione).

Il Piano della performance, infatti, non deve essere soltanto un ulteriore atto formale che si aggiunge al già numeroso catalogo di quelli previsti dalle contorte e complesse normative vigenti: se vuole essere uno strumento efficace di governo e controllo, non deve esaurirsi in un mero adempimento formalistico, bensì esplorare il terreno dell'efficacia delle strategie, dei "prodotti" (formazione, ricerca, servizi) dell'Università e del placement, data la più volte ribadita "centralità dello studente" nel sistema UNIVAQ. In definitiva, il ciclo della performance dovrebbe costituire



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

un momento essenziale di valutazione dell'outcome, di miglioramento delle funzioni di coordinamento tra le diverse funzioni e settori, di upgrading dei meccanismi di controllo e comunicazione interna ed esterna, di individuazione ed incorporazione delle attese dei portatori di interesse (stakeholder) per favorire una effettiva trasparenza.

Ciò premesso, l'attività di validazione è stata svolta esaminando attentamente i dati forniti e valutando gli aspetti richiesti dalla normativa:

- conformità della Relazione alle disposizioni contenute nel decreto n.150/09 ed alla delibera CiVIT n.5/2012;
- attendibilità, ovvero verifica sulla veridicità dei dati contenuti nella Relazione;
- comprensibilità dell'elaborato anche per gli stakeholder non addetti ai lavori, ed in particolare per gli studenti di tutte le discipline, cittadini ed imprese.

Da rilevare che il lavoro del Nucleo è stato notevolmente complicato a causa della sistematica carenza di reportistica periodica e strutturata da parte del Controllo di Gestione, una funzione che presenta tuttora elevate criticità operative sia per la carenza di competenze specialistiche sui controlli (programmazione, contabilità industriale, auditing, valutazione della qualità percepita, valutazioni di placement, ecc.) sia per la sostanziale mancanza di terzietà del sistema dei controlli. In tal senso, a garanzia della caratteristica essenziale della terzietà della fondamentale funzione del controllo, lo staff di programmazione operativa e controlli interni deve essere posto alle dirette dipendenze del Rettore, essendo la performance organizzativa ed individuale dell'Ufficio di Direttore Generale l'oggetto primario di valutazione da parte del Nucleo.

A seguito della verifica di conformità si rilevano le seguenti carenze:

- descrizione del processo di redazione della Relazione con riferimento a fasi, soggetti coinvolti e responsabilità. Ad esempio, non è chiaro il livello e la profondità di partecipazione di tutta la struttura al “concerto” della programmazione e della valutazione dei risultati. Non è chiara la procedura attraverso la quale si assicura la coerenza tra gli obiettivi di Ateneo e quelli della Fondazione che, per legge e Statuto,



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

riceve le linee guida dagli organi volitivi dell'Ateneo stesso;

- informazioni sulla conformità degli obiettivi individuali del direttore generale. Non è chiaro il processo di definizione degli obiettivi strategici e le metodologie applicate per individuarli. Gli stessi obiettivi strategici non sono chiaramente definiti né raccordati con l'indirizzo politico dell'Ateneo, con le priorità individuate dal Miur e con le politiche nazionali. Non è immediatamente evidente la congruenza tra gli obiettivi del Direttore Generale e gli obiettivi strategici proprio per la genericità ed indeterminatezza di questi ultimi;
- puntuale individuazione di una sezione dedicata alle criticità emerse dall'analisi delle performance e alle opportunità di miglioramento rilevate. Manca una sezione della Relazione dove si riassumano le criticità rilevate e si esplicitino coerentemente le azioni di miglioramento da innestare a scorrimento nel successivo piano della performance.

Per quanto riguarda l'attendibilità, il Nucleo non disponendo di una reportistica strutturata, periodica e caratterizzata dalla essenziale caratteristica della terzietà, può esprimere soltanto una opinione sulla base delle informazioni fornite dall'Amministrazione. Si apprezza l'ampiezza e il dettaglio dell'informazione fornita, soprattutto sugli aspetti squisitamente contabili, ma nulla può dirsi circa l'attendibilità di molte informazioni relative al raggiungimento degli obiettivi che non sono supportate da evidenze oggettive o fonti di riferimento o indagini specifiche prodotte dal Controllo di gestione.

Sul fronte della comprensibilità il linguaggio è per lo più fruibile anche per i non addetti ai lavori e si favorisce il possibile controllo da parte degli stakeholder. Da migliorare e sintetizzare la parte di Relazione sui dati di bilancio che appare ridondante e difficilmente comprensibile per non specialisti. Un possibile miglioramento potrebbe essere assicurato dalla presenza di un abstract, da una presentazione grafica maggiormente user friendly e in grado di favorire immediatezza di comprensione.

Oltre alle criticità già rilevate (in particolare sulla funzione del controllo) è da migliorare, ai



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

fini di una efficace valutazione della performance, il sistema degli obiettivi. Sui risultati organizzativi raggiunti a consuntivo il Nucleo apprezza lo sforzo di individuazione dei punti di forza e debolezza a livello di Ateneo, ma osserva che risulta essere carente a monte l'applicazione di una qualsivoglia metodologia standard e riconosciuta di valutazione del posizionamento dell'Ateneo (sul tipo dell'analisi Swot). Il Nucleo raccomanda, affinché la misurazione della performance sia oggettiva, di realizzare una analisi standard di posizionamento dell'Ateneo; di declinare i coerenti obiettivi con indicatori misurabili; di individuare i target di riferimento affinché sia possibile, partendo da dati oggettivi, valutare il trend ed operare, ove si evidenzino scostamenti, opportuni aggiustamenti di rotta. Il Nucleo sollecita altresì la definizione degli standard minimi dei servizi erogati da tutte le strutture, così come fatto da diverse Università italiane. Il processo di definizione degli standard di qualità dovrebbe partire dall'individuazione di specifiche dimensioni della qualità del servizio offerto (efficacia, efficienza, trasparenza, accessibilità, ecc.), definire indicatori in grado di misurare e quantificare in modo valido, pertinente ed affidabile le dimensioni della qualità, e specificare i valori attesi e conseguiti in corrispondenza di ciascun indicatore. La definizione del livello di qualità effettiva dei servizi che l'Ateneo si impegna a garantire si realizza necessariamente nell'identificazione di indicatori misurabili. Anche per la definizione di standard di qualità occorre mettere in campo l'analisi di posizionamento già richiesta, in modo da poter confrontare:

- i valori conseguiti negli standard di qualità,
- le attese e le percezioni degli stakeholder,
- gli obiettivi strategici di Ateneo (formazione, ricerca, servizi) e sistema collegato (Fondazione, centri di eccellenza, ecc.),
- le politiche di placement, ad oggi estremamente carenti,
- le strategie di attrattività e comunicazione istituzionale.

La principale criticità che emerge dalla lettura della relazione sulla performance è da un lato la difficoltà a poter verificare le informazioni relative alle valutazioni degli obiettivi e dall'altro l'assenza di valori standard o attesi rispetto ai quali valutare i risultati effettivamente raggiunti.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

L'assenza di indicatori oggettivi mutuati dal mondo universitario (benchmarking) e target di riferimento su cui misurare le performance porta ad una eccessiva indifferenziazione nell'esposizione di giudizi positivi che appiattisce il merito nella valutazione del personale EP, i cui risultati conseguiti, sia con riferimento agli obiettivi che al comportamento organizzativo, appaiono troppo proiettati verso i valori massimi. L'assenza di target di riferimento non consente di individuare con precisione i fattori di debolezza ed innestare sull'analisi degli stessi opportune azioni di miglioramento.

Riguardo alle schede degli obiettivi gestionali va individuato chiaramente l'obiettivo strategico a monte, ma senza obiettivi parametrati, indicatori utili per realizzare il monitoraggio e i valori attesi di riferimento, non è possibile valutare se i risultati conseguiti descritti siano soddisfacenti e in linea con quelli attesi.

Gli obiettivi assegnati al DG, in particolare, appaiono troppo collegati all'ordinaria gestione e dovranno essere invece maggiormente ancorati alle linee strategiche e strettamente inerenti al ruolo di vertice.

Dal punto di vista dell'architettura organizzativa, non pare procrastinabile il potenziamento delle funzioni dirigenziali, in un'ottica di accelerazione e ottimizzazione dei processi decisionali e di innesto di competenze specifiche. Considerate le medie dimensioni dell'Univaq, occorre seriamente valutare l'opportunità e la fattibilità di selezionare ed assumere tre o quattro dirigenti settoriali. Sulla tipologia di modello organizzativo, occorre passare dall'accentrato modello attuale - gerarchico funzionale classico connotato da forte rigidità, burocratizzazione dei processi, lunga catena decisionale - ad un'architettura funzionale ma con la presenza di settori specialistici dotati di ampia autonomia e coordinati ciascuno da un dirigente. L'introduzione dei Centri di Responsabilità Economica e di altri strumenti classici, quali gruppi di lavoro trasversali, task-force, unità di progetto etc., farebbe guadagnare al sistema organizzativo il giusto grado di flessibilità gestionale, eliminando le rigidità tipiche delle strutture funzionali. Un eventuale progetto di riorganizzazione dovrebbe scontare anche un'analisi di benchmarking funzionale al confronto con le organizzazioni di altre istituzioni universitarie di dimensioni medie.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

Una nota problematica su cui intervenire, comune a quasi tutte le Università, riguarda il mancato collegamento tra ciclo di bilancio e programmazione degli obiettivi.

Il Nucleo di Valutazione raccomanda altresì per quanto concerne il necessario miglioramento del ciclo della performance:

- predisposizione di una sintetica analisi swot intesa quale strumento di pianificazione per valutare i punti di forza (strengths), debolezza (weaknesses), le opportunità (opportunities) e le minacce (threats) dell'organizzazione. Questo sia in riferimento al contesto esterno (ad es., a seguito della progressiva restrizione dei trasferimenti) che alle criticità interne (ad es., insufficiente residenzialità per studenti e professori a seguito del sisma e, pertanto, difficoltà a perseguire un efficace modello didattico residenziale);
- un deciso intervento formativo sulle metodologie e tecniche della programmazione/controllo alle risorse applicate all'Ufficio Controllo di gestione. Si potrebbe ipotizzare l'attivazione di un dottorato di ricerca o la consulenza strutturata di esperto di dipartimento economico. Lo stesso Ufficio deve essere in staff al Rettore ed assistere il massimo organo di indirizzo politico a partire dalla definizione delle strategie e dalla analisi della loro sostenibilità;
- un miglioramento dei sistemi informativi che, allo stato attuale non forniscono supporto adeguato al Ciclo della performance e rendono estremamente laborioso il collegamento con il ciclo del bilancio. La produzione documentale e informativa di controllo è prodotta con l'uso di programmi generalmente scarsamente integrati tra loro. Vi è anche un eccesso di produzione di materiale cartaceo, dovuto in buona parte alle carenze dei supporti tecnologici disponibili;
- definizione e assegnazione degli obiettivi 2014, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori. Il Nucleo deve operare di concerto con gli organi volitivi nella definizione degli obiettivi 2014 del DG e valutare la coerenza del sistema degli obiettivi assegnati dal DG a tutte le posizioni organizzative. Deve essere assicurato collegamento e coerenza tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, il monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi, la misurazione e valutazione organizzativa ed individuale dell'efficienza, dell'efficacia e, ove possibile, dell'outcome;
- utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri oggettivi di valorizzazione del merito;
- rendicontazione e trasparenza interna e verso gli stakeholder per via della certificazione, da parte del Nucleo, degli obblighi in materia.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

Dovrà essere migliorato il processo attraverso il quale si perviene alla definizione dei contenuti del Piano della performance in coerenza con gli altri strumenti di programmazione, tenendo conto di quanto detto nelle pagine precedenti. Una rappresentazione sintetica del processo può essere fornita attraverso la compilazione della tabella consigliata da CiVIT (c.f.r. Delibera CiVIT 112/2010).

Tutto ciò premesso, il Nucleo, pur apprezzando e riconoscendo il lavoro svolto, auspica il puntuale recepimento delle osservazioni sopra svolte, che sono da intendersi come formali prescrizioni. Il Nucleo valida pertanto la Relazione sulla performance 2012, con le prescrizioni svolte a valere sui successivi esercizi.

[... *OMISSIS*...]

Il Nucleo/OIV, chiude i lavori alle ore 14:00 e si aggiorna al 27 settembre per la prossima riunione in forma telematica.

L'Aquila, 25 settembre 2013

Il Segretario

F.to *Ciro Marziliano*

Il Coordinatore

F.to *prof. Marco Recchioni*