



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.

Partecipa alla riunione il Direttore Generale dr. Pietro Di Benedetto.

Non avendo comunicazioni da dare il Coordinatore prof. Marco Recchioni introduce subito il terzo punto all'ordine del giorno ed invita il dr. Carducci a voler riferire in merito.

3. Obblighi di certificazione ex art.36, comma 3, D.Lgs n.165/2001.

Il dr. Carducci riferisce sulla "Relazione Magellano" (All. 1) che riporta le anomalie rilevate dal sistema in merito ai contratti di lavoro flessibile stipulati dall'Università ed oggetto di rilevazione ministeriale.

Le relazione contiene 177 anomalie raggruppabili in 4 tipologie.

Il dr. Carducci riferisce sulle giustificazioni prodotte dall'ateneo sulle anomalie rilevate da Magellano.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

Le giustificazioni trasmesse (All. 2) sono risultate poco esaustive al fine di una corretta valutazione da parte dell'OIV e si richiede un approfondimento. A tal fine viene invitato il Direttore Generale, dr. Di Benedetto, per discutere sulle anomalie riscontrate e sulle giustificazioni apportate dalla Amministrazione. Si apre la discussione in merito alla non applicabilità alle Università dell'art. 33 L.165/2001 che impone alle Amministrazioni pubbliche la determinazione della pianta organica.

Si discute inoltre sull'esclusione dei contratti di docenza dalla rilevazione Magellano. L'OIV a tal proposito ribadisce che i contratti di docenza rientranti nelle tipologie del lavoro flessibile dovrebbero essere comunque monitorati. Dopo ulteriori approfondimenti e discussioni, il dr. Di Benedetto s'impegna personalmente ad integrare, nel primo pomeriggio della giornata odierna, le giustificazioni prodotte dal Settore personale al fine di permettere all'OIV di effettuare una valutazione più puntuale.

In attesa pertanto delle integrazioni alle giustificazioni delle anomalie da parte del dr. Di Benedetto l'OIV rinvia i lavori del presente punto all'ordine del giorno e rimanda a una riunione in forma telematica da convocarsi entro la fine della settimana.

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”.

Il prof. Recchioni fa presente di aver ricevuto da parte del Responsabile della Trasparenza dr. Piero Di Benedetto la Griglia di Rilevazione unitamente alla relazione sui dati pubblicati nella sezione “Amministrazione Trasparente” del sito web dell'Università. I dati contenuti nei documenti pervenuti sono stati esaminati e riscontrati dalla struttura di supporto al Nucleo. Non essendoci notazioni l'OIV procederà alla estensione del documento di attestazione previsto dalla delibera CIVIT n. 71/2013, rimandando alla prossima riunione telematica l'approvazione finale e la firma da parte del coordinatore.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

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:

- 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



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

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 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



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

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 non deve essere posto alle dirette dipendenze del Direttore Generale, essendo l'attività del 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, 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



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

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 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'individuazione di indicatori misurabili. Anche per la definizione di standard



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

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.

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.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

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.

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;



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

- 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.

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.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'AQUILA

Nucleo di Valutazione

5. Varie ed eventuali

Il dr. Carducci ricorda di aver posto, nella precedente riunione, il caso di applicabilità alle Università del D.L. n. 174 /2012 che prevede degli adempimenti entro il termine del 30 settembre 2013.

Da approfondimenti effettuati il dr. Carducci comunica: *“Ritengo che il D.L. 174/2012, convertito nella legge 213/12, non si applichi alle Università. Pertanto escluderei che le Università debbano compilare il referto alla Corte dei Conti entro il 30 settembre. Nell'attesa di direttive Anvur in tema di controlli interni, c'è però da osservare che il 174 modifica profondamente alcuni aspetti del 150/2009 (Brunetta), per cui occorre incrociare il 174 con il 150 su 3 aspetti:*

- *il controllo degli equilibri finanziari*
- *il controllo sugli organismi esterni all'ente (in particolare fondazioni e società partecipate)*
- *il controllo della qualità dei servizi*

e capire cosa si deve modificare del 150 data la nuova legislazione sui controlli interni.

L'argomento è da approfondire, ma escluderei obblighi per il 30 settembre.”

Il Nucleo/OIV segnala al Consiglio di Amministrazione ed al presidente del consiglio studentesco le ripetute assenze alle riunioni del Nucleo/OIV della rappresentante degli studenti, e chiede quindi di procedere alla identificazione di una possibile sostituzione. Con l'occasione il Nucleo ricorda agli organi competenti, nonostante ciò sia previsto dallo statuto, di non ritenere opportuna la decisione di scegliere come componente del nucleo un membro studentesco già presente nel presidio della qualità. Il nucleo infatti ha sempre un ruolo di terzietà rispetto agli organi di Ateneo e in alcuni casi deve effettuare controlli anche sul presidio.

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**