

Università degli Studi di BARI ALDO MORO

Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna

ANNO 2016

(D. Lgs. 19/2012, art 12 e art.14)

Sezione: 2. Valutazione della performance

(ottemperando a quanto previsto dall'art. 14 c. 4 lett. a) del d.lgs. 150/2009)

Approvata dal Nucleo di Valutazione nella riunione dell'11 luglio 2016



In collaborazione con
CINECA

Università degli Studi di BARI ALDO MORO

[home](#)

[Valutazione del
Sistema di
Qualità
dell'Ateneo e dei
Corsi di Studio
\(CdS\)](#)

[Valutazione della
performance](#) [Raccomandazioni
e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

Valutazione della performance

La struttura organizzativa dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro è articolata secondo il modello di governance delineato dalla Legge 240/2010. Nel corso dell'anno 2015 il Nucleo di Valutazione ha svolto la propria funzione di OIV, di cui all'art. 14 del d.lgs. n.150/2009, sulla base di quanto indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), adottato con Decreto Rettorale n. 314 del 31.01.2014. L'attività è stata svolta con il supporto:

- del Settore per le attività del Nucleo di Valutazione (<http://www.uniba.it/organizzazione/dafg/areastatistiche/settore-per-le-attivitadel-nucleo-di-valutazione>, afferente al "Dipartimento per il coordinamento dell'azione amministrativa con le funzioni di governo" (DAFG), al quale sono assegnate quattro unità di personale, delle quali due dedicate in via esclusiva, una collabora anche con lo Staff Trasparenza, legalità e ciclo delle performance del DAFG ed una collabora ad interim con l'Ufficio "Valutazione, Innovazione e Trasparenza".
- della Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance (STPM), prevista ai sensi del d.lgs. 150/2009, art. 14, co. 9, nominata con Decreto Rettorale n. 452 del 12.02.2014 in sei componenti. A seguito delle successive dimissioni ed integrazioni, è attualmente costituita in quattro componenti (<https://oc.ict.uniba.it/home/nucleovalutazione/struttura-tecnica-permanente>): il Prof. Agostino Meale, professore ordinario di Diritto Amministrativo, con funzioni di responsabile; la dott.ssa Angela Maria D'Uggento, ricercatore del Dipartimento di Scienze economiche e metodi matematici; la dott.ssa Lucia Leo, afferente il personale amministrativo dell'Ufficio "Valutazione, Innovazione e Trasparenza" presso la Direzione Generale; la dott.ssa Annamaria Serena Labroca, segretario amministrativo del dipartimento dell'emergenza e dei trapianti di organi.

Viste le novità introdotte nelle intervenute Linee Guida ANVUR 2015, il Nucleo di valutazione raccomanda la necessità che la composizione della STPM, a distanza ormai di più di due anni, sia integrata con un "team di persone afferenti a diverse funzioni", di supporto adeguato per l'espletamento della funzione di OIV.

L'Università, al fine di assicurare il miglioramento continuo delle attività e dei servizi, si avvale dell'istituzione del Presidio della Qualità di Ateneo (<http://www.uniba.it/organizzazione/druo/area-percorsi-qualita>).

Il SMVP fornisce una chiara specificazione delle fasi e della tempistica del ciclo della performance, nonché dei ruoli, delle responsabilità e delle unità organizzative coinvolte nelle attività di monitoraggio, misurazione e valutazione previste.

I processi di pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo indicati nel SMVP sono rappresentati attraverso un sistematico supporto informativo esterno

(<http://www.uniba.it/amministrazione-trasparente>), quale strumento diretto a favorire una effettiva accountability, in linea con i principi della trasparenza ed anticorruzione. E' invece carente il raccordo e l'integrazione con i sistemi informativi interni, in riferimento ai quali il Nucleo di Valutazione, nella riunione del 27.03.2015, ha preso atto che "nel corso del 2014 è stato condotto uno studio per arrivare a realizzare per l'Amministrazione e l'intero Ateneo un cruscotto di controllo direzionale integrato a disposizione non solo dell'Amministrazione ma anche degli Organi di Governo politico amministrativo (Rettore, CDA, Senato, DG) e dei relativi uffici di supporto. Tale cruscotto se predisposto bene e monitorato adeguatamente, porterebbe ad una reale integrazione come strumento di governo e strumento di dialogo bidirezionale con i portatori di interessi, secondo una logica di gestione integrata dei dati. Per la necessità di realizzazione degli obiettivi strategici con le caratteristiche sopra descritte, occorre disporre/acquisire di un software adeguato

allo scopo. L'amministrazione pur d'accordo ha precisato di aver verificato se software specifici relativi alla gestione della performance fossero anche disponibili sul mercato elettronico. La relazione a cura dell'Amministrazione contiene dettagli e specifiche circa i migliori e più utili software da utilizzare all'occorrenza. Ma per non incorrere in gravosi investimenti finanziari l'analisi condotta non ha dato luogo ad una scelta effettiva di eventuale cruscotto anche a seguito delle notizie diffuse dall'ANVUR di attendere un apposito regolamento imminente per assumere una decisione estesa a tutti gli Atenei".

Tenuto conto delle nuove Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance, approvate in via definitiva con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015 dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR, il SMVP 2014 risulta già compatibile, dal punto di vista metodologico ed allineato al modello di integrazione della programmazione e valutazione della performance "amministrativa" con la performance "istituzionale". Tra le novità auspiccate, necessita di essere introdotta la previsione delle modalità e delle funzioni con le quali il Nucleo di Valutazione "presenzia laddove possibile e opportuno alle riunioni nelle quali è effettuata la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi, al fine della redazione della Relazione e della revisione del Piano Integrato dell'anno successivo".

Il SMVP designa che la performance dell'Università è misurata e valutata in relazione ai seguenti livelli (c.d. profondità della performance) di:

- Performance dell'Università, collegata alle finalità pubbliche della missione istituzionale, misurata e valutata in relazione agli ambiti strategici della didattica, ricerca, terza missione e attività amministrativa;
- Performance Amministrativa di Ateneo, collegata ai servizi amministrativi di supporto e misurata in relazione ai progetti e ai servizi erogati;
- Performance Individuale, collegata alle persone che operano nell'amministrazione e che concorrono alla performance amministrativa. L'Università adotta un protocollo di valutazione misto (che contempla l'approccio bottom up e quello top down), distinto per il personale con e senza incarichi di responsabilità. Sono considerati soggetti con incarichi di responsabilità il Direttore Generale, i Dirigenti e gli altri dipendenti con incarichi di responsabilità. La performance individuale dei soggetti titolari di incarichi di responsabilità è misurata e valutata in relazione alle seguenti dimensioni:

1. Affidabilità (A): livello di conseguimento degli obiettivi individuali e degli obiettivi dell'unità organizzativa di diretta responsabilità. Gli obiettivi sono assegnati dal superiore gerarchico (per il Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione) L'affidabilità costituisce la dimensione di raccordo tra la performance organizzativa e la performance individuale ed è misurata secondo le modalità previste di misurazione e valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo;
2. Capacità Manageriali (CM): capacità di programmare, gestire e controllare le risorse umane, strumentali e finanziarie;
3. Capacità Individuali (CI): insieme di caratteristiche dell'individuo (conoscenze, esperienze, capacità, attitudini, immagine di sé, motivazioni, valori) che alimentano sistematici e osservabili comportamenti intenzionali, correlati a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell'organizzazione.

Per le dimensioni Capacità Manageriali e Capacità Individuali si utilizza il metodo della valutazione dei comportamenti conosciuto come "Liste di controllo" che consente al valutatore di non esprimere direttamente un proprio giudizio sul valutato ma di scegliere, rispetto ad un insieme di possibili esempi di un dato comportamento (c.d. indicatori di comportamento), sia positivi che negativi, quello/i che meglio identifica/no il comportamento tenuto dal soggetto valutato. L'analisi dei comportamenti consente di stabilire una relazione tra la "qualità" dei risultati e "qualità" dei comportamenti individuali. Il merito e il miglioramento delle performance organizzative e individuali sono promossi dall'Università attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi. L'Università, nelle more del rinnovo contrattuale, applica le modalità distributive del premio individuale per livelli aperti e non contingentati secondo le seguenti fasce di merito:

- I - Prestazione Eccellente (punteggio associato da 95 a 100/100);
- II - Prestazione Distinta (punteggio associato da 85 a 94/100);
- III- Prestazione adeguata (punteggio associato da 61 a 84/100);
- IV - Prestazione Inadeguata (punteggio associato 0 a 60/100);

La delibera del Consiglio di Amministrazione del 12.10.2015 ha integrato i criteri di ripartizione delle fasce di merito indicate dal SMVP come segue:

- I - Prestazione Eccellente (punteggio associato da 95 a 100/100): quota di retribuzione del 100%;
- II - Prestazione Distinta (punteggio associato da 85 a 94/100): quota di retribuzione del 95%;
- III- Prestazione adeguata (punteggio associato da 61 a 84/100) : quota di retribuzione del 90%;
- IV - Prestazione Inadeguata (punteggio associato 0 a 60/100) : quota di retribuzione dello 0%;

Il Nucleo di Valutazione raccomanda la necessità di aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance con il contenuto della delibera del Consiglio di Amministrazione del 12.10.2015.

Sulla base delle indicazioni fornite dal SMVP, il livello di "performance dell'Università" misura il grado di attuazione delle politiche e dei programmi che investono trasversalmente, con competenze e responsabilità differenziate, gli ambiti strategici dell'Università. A tal fine i bisogni e le politiche/programmi correlate devono essere coerenti ed espressi con chiarezza di contenuto. La misurazione del grado di attuazione delle politiche e dei programmi richiede l'utilizzo di misure di impatto (outcome) che abbiano un diretto collegamento con gli obiettivi strategici. Gli atti nei quali rinvengono detti elementi sono riconducibili alle linee strategiche pluriennali adottate dagli organi di indirizzo politico ed ai piani di programmazione triennale e annuale. Per un corretto cascading, il Piano strategico e il Piano triennale costituiscono documenti di livello strategico che devono essere tra loro in stretta connessione e coerenza poiché rappresentano le decisioni degli Organi di Governo dell'Ateneo in relazione alle modalità di attuazione della missione istituzionale per lo specifico arco temporale al quale si riferiscono. A tali documenti tutti gli altri devono essere collegati. Il Piano della Performance rappresenta quindi il principale documento con cui l'Università esplicita la programmazione operativa (obiettivi, indicatori e target) in relazione alla programmazione strategica. A tal proposito, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 26.6.2014, ha affidato al Prof. Agostino Meale, Coordinatore della Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance, la verifica circa la "piena coerenza tra tutti i documenti programmatori adottati da questa Università".

Il Nucleo di Valutazione ricorda che, nella riunione del 19.12.2014, aveva già acquisito la "Relazione sulla verifica di piena coerenza tra tutti i documenti programmatori adottati da questa Università" (cfr. allegato) e, in particolare, dell'analisi dei seguenti documenti:

- *Piano Strategico 2014-2016 (cfr. <http://www.uniba.it/ateneo/programmazione-bilanci/piano-strategico-2014>), adottato il 4.03.2014 ai sensi dell'art. 6 co.1, del d. lgs. n.165/2001, attraverso il quale l'Ateneo delinea la propria missione istituzionale articolandola in linee di intervento strategiche e obiettivi di medio/lungo periodo da perseguire, indicando, per ciascuna linea, le modalità di attuazione, gli strumenti e i misuratori di impatto (outcome). L'analisi esposta nella "Relazione sulla verifica di piena coerenza tra tutti i documenti programmatori adottati da questa Università" osserva che "Il Piano difetta, in primo luogo, di una uniforme linea metodologica in quanto non definisce in modo omogeneo le linee di intervento individuate. Non vi è anche una linea omogenea di sviluppo, in quanto si contrappongono punti ampiamente articolati e interventi appena accennati (quasi come se fossero meri principi indicatori). Anche le azioni individuate per la realizzazione delle singole linee di intervento appaiono sviluppate in maniera discontinua: in alcuni casi sono estremamente dettagliate, in altri casi sono appena enunciate nelle linee generali. Non vi è specifico riferimento tra linee di intervento e programmazione economico finanziaria, risorse umane e responsabilità. Quanto agli indicatori, gli stessi non sono misuratori di impatto (outcome) ma di risultato (output) e risultano totalmente assenti per l'area strategica F (Valorizzazione del personale tecnico amministrativo e revisione degli assetti organizzativi)".*

- *Piano di Programmazione Triennale 2013-2015 (cfr.*

<http://www.uniba.it/ateneo/programmazione-bilanci/Piano%20di%20programmazione%20triennale%202013-2015.pdf>) adottato il 30.06.2014 in attuazione dell'art. 1 ter deI d.l. n. 7/2005, convertito in L. n.43/2005 e successivi decreti ministeriali attuativi (da ultimo il D.M.12.2.2014), che contiene la traduzione delle linee di intervento in obiettivi strategici con individuazione dei relativi indicatori, target, risorse assegnate e responsabilità. L'analisi esposta nella "Relazione sulla verifica di piena coerenza tra tutti i documenti programmatori adottati da questa Università" osserva che "Il Piano triennale in esame presenta una notevole complessità strutturale e terminologica. In relazione al primo aspetto, le linee di indirizzo si traducono in obiettivi strategici che si articolano in aree di interesse che danno vita a obiettivi operativi. Questi ultimi sono collegati a linee di azione a loro volta tradotte in specifiche iniziative con codici dedicati. Non vi è una relazione chiara e diretta con il Piano strategico dell'Ateneo, secondo quanto precedentemente illustrato (sebbene quest'ultimo sia stato adottato in data precedente). In realtà sarebbe stato difficile effettuare un corretto cascading dal Piano strategico in quanto, anche quest'ultimo presenta, a sua volta, una articolazione interna altrettanto complessa. E' poi anche del tutto carente la corrispondenza terminologica e di posizione delle Aree/Linee di indirizzo strategiche. Tra le tante, solo la sezione Governance e Amministrazione trova corrispondenza terminologica tra Piano strategico e Piano triennale. In particolare, il Piano triennale difetta pure di una intrinseca uniformità metodologica, anche redazionale. Ad esempio, non si utilizzano lo stesso livello di dettaglio e la medesima impostazione per declinare gli obiettivi delle aree di interesse individuate nel piano stesso. Orbene, pur volendo superare la complessità terminologica e di rappresentazione logica delle interrelazioni fra i vari livelli, preme evidenziare come, a livello di singolo obiettivo strategico, non ci sia una chiara identificazione del responsabile dell'obiettivo,

delle risorse assegnate (umane, strumentali e finanziarie) per la sua realizzazione, nonché di indicatori, target e orizzonti temporali di realizzazione”.

Il Bilancio unico di Ateneo, di previsione per l'esercizio 2015 e triennale 2015-2017 è stato adottato con la delibera del Consiglio di Amministrazione del 23.12.2014 (cfr.

<http://www.uniba.it/ateneo/programmazione-bilanci/bilancio-di-previsione/2015/delibera-del-consiglio-di-amministrazione.pdf/view>) e pubblicato il bilancio 2015 riclassificato per missioni e programmi (cfr. <http://www.uniba.it/ateneo/programmazione-bilanci/bilancio-di-previsione/2015/bilancio-2015-riclassificato-per-missioni-e.pdf/view>).

La "Relazione tecnico illustrativa bilancio di previsione 2015 e triennale 2015 – 2017" analizza le disposizioni limitative della spesa documentandone l'ottemperanza in relazione ai vincoli finanziari vigenti per le pubbliche amministrazioni e a quelli specificatamente codificati per le università (cfr. <http://www.uniba.it/ateneo/programmazione-bilanci/bilancio-di-previsione/2015>).

Il Piano della Performance 2015-2017 è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29.01.2015 e successivamente integrato con delibera del 27.03.2015 con la "Relazione sulla individuazione di indicatori e target, limitatamente agli obiettivi strategici da cui derivano gli obiettivi operativi, per il Piano delle performance 2015-2017", richiesta dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29.01.2015, contestualmente all'adozione del Piano della Performance 2015-2017.

Il Piano della Performance 2015-2017, presenta l'estensione della valutazione della performance organizzativa ai Dipartimenti di Didattica e di Ricerca ed un complesso di elementi e contenuti innovativi indicati nel SMVP 2014 che, come già riferito, risulta metodologicamente allineato al modello di integrazione introdotto con le intervenute Linee Guida ANVUR 2015.

Per quanto attiene alla coerenza del Piano della Performance 2015-2017 con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, viene riferito che il "set di indicatori di risultato, che ciascuna amministrazione deve inserire nel proprio Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, ex articolo 19, comma 4 D. Lgs. n. 91/2011, giova precisare che l'art. 8 del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 18/09/2012 ha rinviato all'emanazione di appositi provvedimenti del Dipartimento della Funzione Pubblica, d'intesa con il Ministero dell'Economia e Finanze,

l'indicazione delle istruzioni tecniche e dei modelli da utilizzare per la predisposizione del piano degli indicatori e dei risultati attesi e per il loro monitoraggio, tenuto conto degli indirizzi adottati con delibere della commissione di cui all'art. 13 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150”.

Pertanto, il Piano della Performance 2015-2017 riporta che "in occasione della predisposizione del bilancio di previsione annuale e triennale e del conto consuntivo unico di Ateneo vengono predisposte e presentate, agli Organi di Governo, dettagliate relazioni tecnico contabili con le quali, anche attraverso la costruzione di appositi indicatori e grafici, vengono fornite informazioni sul complessivo andamento gestionale dell'Ateneo e specifiche informazioni sulle principali iniziative realizzate (o da realizzarsi) e sui relativi risultati" e le tabelle degli "ulteriori indicatori che saranno rilevati al termine dell'esercizio 2015, pur in assenza dei provvedimenti del Dipartimento della Funzione Pubblica, da adottarsi d'intesa con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, previsti dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012.”

Sulla base di quanto fin qui esposto, il Nucleo di Valutazione, nella funzione di OIV di cui all'art. 14 del d.lgs. n.150/2009, si sofferma sulle seguenti principali attività svolte nel corso dell'anno 2015:

a) Proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione per l'anno 2012 dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del d.lgs. 150/2009, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. e) del d.lgs. 150/2009. Già nella riunione del 18.04.2014 il Nucleo di Valutazione, constatata l'assenza, ab initio, di obiettivi predefiniti e la loro successiva cristallizzazione nel Piano della Performance 2012-2014, solo con la tardiva approvazione nel periodo giugno/settembre 2012, aveva deliberato la proposta di non attribuire, per l'anno 2012, i premi di risultato di cui al titolo III del d.lgs. 150/2009.

Successivamente il Nucleo di Valutazione ha adempiuto ai dispositivi del Consiglio di Amministrazione del 08.07.2014, redigendo una relazione tecnica in ordine alle controdeduzioni del Direttore Generale, e del 18.11.2014, redigendo una relazione tecnica di approfondimento, con le quali "ribadisce tecnicamente coerente al quadro normativo stabilito nel D.lgs. n.150/2009 la proposta al Consiglio di Amministrazione relativa all'attribuzione dei premi di risultato di cui al titolo III del decreto legislativo n. 150/2009 alla quale è pervenuto con il verbale n. 14 del 18.04.2014”.

Il Nucleo di Valutazione, nella riunione del 27.02.2015, ha acquisito il dispositivo della presa d'atto del Consiglio di Amministrazione del 16.01.2015 della relazione tecnica di approfondimento del Nucleo di Valutazione e con il quale è stato dato contestuale "mandato al Direttore Generale di adottare i conseguenti atti anche avvalendosi, ove necessario, dei competenti organi interni e/o ministeriali”.

b) Validazione della Relazione sulla Performance 2013 ai sensi dell'art. 14, co. 4 lett. c) del d.lgs. n. 150/2009. Il Nucleo di Valutazione, nella riunione del 16.01.2015 ha deliberato di non validare

la Relazione sulla Performance 2013. Il documento e le carte di lavoro del processo di validazione sono pubblicate sul portale UNIBA (cfr. <http://www.uniba.it/amministrazione-trasparente/performance/validazione-oiv/documento-validazione-relazione-performance-2013.pdf>) e sono state trasmesse al Magnifico Rettore, al Direttore Generale ed all'ANVUR.

In esito al deliberato di non validare la Relazione sulla Performance 2013, ai sensi dell'art.14, co.6 del d.lgs.150/2009 che stabilisce la validazione della Relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c) condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III, non è stata proposta al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione dei premi ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. e) del d.lgs. 150/2009.

Il Consiglio di Amministrazione ha preso atto nella riunione del 30.06.2015 del "Documento di non validazione della relazione performance 2013 approvato dal Nucleo di Valutazione in data 16.01.2015" e contestualmente ha dato "mandato al Direttore Generale di adottare i conseguenti atti anche avvalendosi, ove necessario, dei competenti organi interni e/o ministeriali".

c) Processo di validazione della Relazione sulla performance 2014. Il Nucleo di Valutazione, nella riunione del 11.09.2015 ha preso atto che con nota prot. n. 54996 del 23 luglio 2015 a firma del Direttore Generale è pervenuta la Relazione sulla Performance 2014, adottata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30.06.2015, le schede di valutazione individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti e successiva nota di integrazione prot. n. 60832 del 3 settembre 2015. La validazione della Relazione Performance 2014 è stata assunta nella riunione del 18.03.2016 ai sensi dell'art. 14, co. 4 lett. c) del d.lgs. n. 150/2009 ed il processo di validazione sintetizzato nelle carte di lavoro sono pubblicate sul portale UNIBA (cfr. <http://www.uniba.it/amministrazione-trasparente/performance/validazione-oiv/2014>) e sono state trasmesse al Magnifico Rettore, al Direttore Generale ed all'ANVUR.

Contestualmente alla validazione della relazione sulla performance è stata proposta al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione dei premi ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. e) del d.lgs. 150/2009, determinati in base alle modalità distributive stabilite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2014.

d) Parere sul Piano della Performance 2015-2017. Con nota prot. n. 9979-I/9 della Direzione Generale del 06/02/2015 è stato trasmesso al Nucleo di Valutazione il Piano della Performance 2015-2017 adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29.01.2015 e richiesto il parere consuntivo dello stesso. Il Nucleo di Valutazione:

- nella riunione del 27.02.2015, congiuntamente alla partecipazione del Prof. Agostino Meale, Responsabile della Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance, e la Prof.ssa Angela Stefania Bergantino, Delegata del Rettore alle attività di coordinamento e monitoraggio degli strumenti connessi all'assolvimento delle funzioni istituzionali di programmazione, valutazione e misurazione della performance, al fine di condividere il parere sul Piano della Performance 2015-2017, è stato dibattuto del dispositivo di adozione del Piano della Performance 2015-2017 e delle determinazioni assunte dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29.01.2015.

In particolare è stato preso in esame che, nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 29.01.2015, le Dott.sse Annamaria Serena Labroca e Lucia Leo, su invito dei consiglieri, hanno ampiamente illustrato il Piano della Performance 2015-2017 indicando che, nonostante il processo di cascading sia metodologicamente corretto, "la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi, in relazione a quelli strategici, presenta alcune criticità in relazione al fatto che i documenti di programmazione strategica adottati dall'Ateneo non sempre esplicitano indicatori e target per gli obiettivi strategici dai quali discendono gli obiettivi operativi".

Il Consiglio di Amministrazione, contestualmente al dispositivo di adozione del Piano della Performance 2015-2017, ha deliberato "di dare mandato alle dott.sse Annamaria Serena Labroca e Lucia Leo di individuare, limitatamente agli obiettivi strategici da cui discendono gli obiettivi operativi, indicatori e target per il Piano delle Performance 2015-2017, da sottoporre, previa valutazione dei proff.ri Angela Bergantino e Agostino Meale, all'attenzione di questo consesso in occasione di una prossima riunione". Pertanto il Nucleo di Valutazione ha rinviato il dibattito ad un successivo incontro.

- nella riunione del 27.03.2015, il Nucleo di Valutazione ha preso atto della relazione dell'incontro del 23.03.2015 con le dott.sse Angela Maria D'Uggento, Annamaria Serena Labroca e Lucia Leo della Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance e la Delegata del Rettore Prof.ssa Angela Stefania Bergantino, nel corso della quale sono state evidenziate le azioni messe in atto per superare le criticità riscontrate dall'OIV nei precedenti cicli della performance, facendo riferimento ai rilievi segnalati nelle Carte di Lavoro del Nucleo di Valutazione per la validazione della relazione sulla Performance 2013.

E' emersa altresì la necessità condivisa dal Nucleo di Valutazione di rinviare l'incontro tra il Nucleo e i Proff.ri Meale e Bergantino in considerazione delle determinazioni che il Consiglio di Amministrazione assumerà in merito al punto "Relazione sulla individuazione di indicatori e target,

limitatamente agli obiettivi strategici da cui derivano gli obiettivi operativi, per il Piano delle performance 2015/2017”

- nella riunione del 09.04.2015, il Nucleo di Valutazione ha acquisito il dispositivo del Consiglio di Amministrazione del 27.03.2015, pervenuto in data 08.04.2015, relativo al punto “Relazione sulla individuazione di indicatori e target, limitatamente agli obiettivi strategici da cui derivano gli obiettivi operativi, per il Piano delle Performance 2015-2017” (cfr.

<http://www.uniba.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-performance/2015-2017/integrazione.pdf/view>).

La “Relazione sulla individuazione di indicatori e target, limitatamente agli obiettivi strategici da cui derivano gli obiettivi operativi, per il Piano delle Performance 2015-2017” ha individuato, ove possibile, indicatori e target. “Laddove si è invece ravvisata la necessità di verificare lo stato dell’arte di obiettivi in fase di realizzazione, dati i tempi ristretti, dovendo interagire con i responsabili delle strutture amministrative, ed in vista dell’aggiornamento del Piano Triennale previsto a breve, si è preferito rinviare la revisione degli indicatori corrispondenti all’imminente aggiornamento del documento per consentire una programmazione più realistica. Si fa presente che l’elaborazione di tali indicatori e target ha reso necessarie lievi modifiche e/o integrazioni del documento di programmazione triennale al fine di renderlo più coerente e conforme alla pianificazione complessiva di Ateneo. Ne consegue che il Piano Triennale dovrà essere aggiornato alla luce delle proposte allegate alla presente, qualora il Consiglio di Amministrazione ne condivida i contenuti”.

La “Relazione sulla individuazione di indicatori e target, limitatamente agli obiettivi strategici da cui derivano gli obiettivi operativi, per il Piano delle Performance 2015-2017”, osserva inoltre che:

1. “al fine di garantire efficacia all’azione programmatica sarebbe auspicabile che il Consiglio di Amministrazione identificasse, per ogni obiettivo strategico (così come previsto dalla norma e dalle delibere CIVIT/ANAC in materia), un referente che, svolgendo azione di accompagnamento, garantisca l’attuazione e il monitoraggio delle criticità e degli sviluppi del processo strategico in relazione a quanto programmato in stretto coordinamento con il Delegato del Rettore alle attività di coordinamento e monitoraggio degli strumenti connessi all’assolvimento delle funzioni istituzionali di programmazione, valutazione e misurazione delle performance”;

2. “non sono stati considerati i Progetti della Programmazione triennale 2013-2015 MIUR D.M. 15/10/2013, n. 827 in quanto le decisioni e le relative determinazioni inerenti a tutti gli aspetti di detti progetti sono attualmente al vaglio di apposita Commissione “Gruppo di lavoro per lo studio del D.M. 15/10/2013, n. 827”;

3. “la prossima scadenza per l’aggiornamento del Piano Strategico e del Piano Triennale potrà essere occasione per revisionare in un’ottica di maggiore coerenza e conformità i due documenti anche alla luce delle indicazioni contenute nella “Relazione sulla verifica di piena coerenza tra tutti i documenti programmatori adottati da questa Università”.

Il Nucleo di Valutazione, ricorda che, nella riunione del 19.12.2014, aveva già acquisito la “Relazione sulla verifica di piena coerenza tra tutti i documenti programmatori adottati da questa Università”, assunto con il dispositivo del Consiglio di Amministrazione del 18.11.2014, e preso atto che, l’analisi di coerenza degli elementi critici di declinazione degli obiettivi e delle azioni intermedie, assegnazione delle risorse finanziarie, strumentali, umane, indicatori, target, tempi e scelta terminologica, potesse essere superata al più tardi in attuazione nel nuovo Piano della Performance 2015-2017.

- nella riunione del 23.04.2015, il Nucleo di Valutazione, congiuntamente alla partecipazione dei Proff.ri Angela Bergantino e Agostino Meale, preso atto della decisione del Consiglio di Amministrazione del 27.03.2015 “di avviare la riflessione sulla riformulazione e integrazione del Piano Strategico e della Programmazione Triennale, in vista del prossimo aggiornamento e di affidare alla prof.ssa Bergantino e al prof. Meale l’avvio della fase propedeutica alla revisione e il coordinamento delle attività, con il supporto dell’Ufficio di Staff alla Direzione Generale “Valutazione, Innovazione e Trasparenza”, ha deliberato di predisporre un documento condiviso contenente considerazioni, indicazioni operative ed una sintesi degli obiettivi strategici, operativi e i relativi piani di attività descritti nel Piano della performance 2015-2017 utilizzando la tabella 2.1 della delibera CIVIT n. 5/2012, “Istruzioni-Allegati-2-3 e 4 -Aggiornamento 30/05/2013”;

- nella riunione del 12.06.2015, il Nucleo di Valutazione ha preso atto del documento di sintesi degli obiettivi strategici, operativi e i relativi piani di attività descritti nel Piano della performance 2015-2017, redatto utilizzando la tabella 2.1 della delibera CIVIT n. 5/2012, “Istruzioni-Allegati-2-3 e 4 -Aggiornamento 30/05/2013”. Il documento ha preso preliminarmente in considerazione la coerenza (cascading) dei documenti del Piano Strategico e del Piano Triennale di livello strategico ai quali tutti gli altri documenti devono essere collegati ed altresì che i documenti programmatori, indipendentemente dal livello (strategico o operativo) individuino in maniera puntuale obiettivi, indicatori, target, risorse e responsabilità.

In esito al processo di analisi degli obiettivi, indicatori, target e coerenza con la documentazione

strategica ed economico-finanziaria del Piano della Performance 2015-2017, è stato osservato essere carenti le modalità di attribuzione e condivisione degli obiettivi, dei target e degli indicatori correlati agli obiettivi strategici ed ai piani operativi. In particolare è risultato opportuno integrare, dove assenti: le informazioni delle risorse finanziarie, i target intermedi e gli indicatori correlati agli obiettivi strategici ed ai piani operativi; la revisione degli obiettivi correlati ai piani operativi, indicatori e target espressi in esito all'adempimento di una scadenza ordinaria attesa dalla normativa vigente; definire gli obiettivi, indicatori e target strategici e piani operativi relativi all'area/linea di indirizzo strategico della terza missione, esplicitando il collegamento tra mandato, aree strategiche e obiettivi raffigurato con l'albero della Performance. Altresì, il processo di adozione del Piano della Performance 2015-2017 deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 29.01.2015 contestualmente al dispositivo, "di dare mandato alle dott.sse Annamaria Serena Labroca e Lucia Leo di individuare, limitatamente agli obiettivi strategici da cui discendono gli obiettivi operativi, indicatori e target per il Piano delle Performance 2015-2017, da sottoporre, previa valutazione dei proff.ri Angela Bergantino e Agostino Meale, all'attenzione di questo consesso in occasione di una prossima riunione", appare formalmente distonico alla previsione normativa (cfr. d.lgs. 150/2009, artt. 10, co. 1, lett. a) e 15, co. 2, lett. b) ed alle indicazioni fornite nel SMVP per una chiara specificazione delle fasi e della tempistica del ciclo della performance, modalità di definizione degli obiettivi (rilevanza, misurabilità, responsabilità e condivisione delle scelte), degli indicatori e dei target. Correttamente il SMVP richiama invece il dispositivo normativo dell'art. 10, co. 3 del d.lgs. 150/2009, prevedendo che "Le eventuali variazioni degli obiettivi, degli indicatori e dei pesi sono tempestivamente inserite all'interno del Piano della performance durante l'esercizio".

e) Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno 2014. Il Nucleo di Valutazione, nella riunione del 23.01.2015, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g) del d.lgs. n.150/2009, ha attestato l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità e, in conformità alla delibera A.N.AC. n. 148/2014 ne ha disposto la pubblicazione sul portale UNIBA, nella sezione "Amministrazione trasparente", sotto-sezione di primo livello "Disposizioni generali", sotto-sezione di secondo livello "Attestazioni OIV o di struttura analoga" (cfr. <http://www.uniba.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga/2015>);

f) Monitoraggio di I livello a 30 g. dall'avvio del ciclo performance 2015 (Delibera CIVIT n. 6/2013). Il Nucleo di Valutazione, nella riunione 23.04.2015, a seguito del dibattito sostenuto con la Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance nelle precedenti riunioni del 27.02.2015 e 27.03.2015, ha preso atto che, circa l'obbligo di monitoraggio, l'ANVUR precisa che la redazione della scheda di monitoraggio di avvio del ciclo della performance entro 30 giorni dall'approvazione del Piano in capo agli OIV (adottata con il documento CIVIT del 13/02/13 - allegato 1) riguarda soltanto le amministrazioni statali e gli enti pubblici non economici nazionali e che l'adempimento non concerne dunque i Nuclei/OIV delle Università e l'attività di monitoraggio prevista dalla delibera 6/2013 non prevede alcuna particolare redazione e trasmissione di documenti.

Nella riunione 17.07.2015, a seguito del dibattito dei lavori sostenuto nelle precedenti riunioni, ha deliberato di approvare la "Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione 2015, ai sensi degli artt. 12 e 14 del Decreto Legislativo n. 19/2012 ed i relativi allegati" (cfr.

<https://oc.ict.uniba.it/home/nucleovalutazione/relazioni/relazione-annuale-dei-nuclei-di-valutazione-interna/relazione-annuale-dei-nuclei-di-valutazione-interna-anno-2015/view>) e di trasmettere la suddetta relazione e i relativi allegati all'ANVUR mediante l'apposita interfaccia CINECA, al Magnifico Rettore e al Direttore Generale, con l'invito a portarla a conoscenza del Senato Accademico, del Consiglio di Amministrazione ed al Coordinatore del Presidio di Qualità di Ateneo.

g) Indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (cfr. <http://www.uniba.it/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo/relazione-2014/view>). La realizzazione dell'attività, con il supporto dell'ufficio per le attività del Nucleo di Valutazione, è stata curata ai sensi dell'art. 14, comma 5 del d.lgs. n. 150/2009 nelle riunioni del 27.02.2015, 27.03.2015, 12.06.2015, 29.06.2015 e 10.07.2015. Il Nucleo di Valutazione ha deliberato di estendere l'indagine a tutto il personale tecnico-amministrativo, sia dell'Amministrazione centrale sia dei Dipartimenti di didattica e di ricerca e altre strutture.

L'indagine, riferita al periodo di rilevazione per l'anno 2014, ha adottando il modello proposto dall'ANAC (ex CIVIT) ed è stato erogato in via telematica dal 4 maggio al 3 giugno 2015. La compilazione dei questionari è stata resa in forma anonima ed ha complessivamente coinvolto 1498 unità di personale dipendente a tempo determinato e indeterminato che risultano in servizio al 31.12.2014.

In esito all'indagine è stato possibile acquisire 566 questionari pari a circa il 38% della popolazione complessiva del personale, in percentuale equamente distribuito tra il personale dell'amministrazione centrale (lievemente superiore) e quello dei Dipartimenti/Scuole e di altre strutture, con paritetica partecipazione di uomini e donne.

L'indagine si compone di una serie di quesiti (indicatori) su quali il personale esprime il proprio accordo o disaccordo, contrassegnando la scelta di sei valori unitari in scala da 1=totale disaccordo a 6=totale accordo. Considerando che i valori compresi nella scala sono pari, il valore medio (valore soglia) sotto il quale si registra una valutazione negativa corrisponde a 3.5.

La prima tipologia di indagine, relativa al "benessere organizzativo", ha preso in esame le informazioni sullo "stato di salute dell'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati". Questa tipologia di indagine è strutturata in nove ambiti dei quali:

- 6 hanno ottenuto una valutazione positiva (A. Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato (4,0), B. Le discriminazioni (5,1), E. Il mio lavoro (4,5), F. I miei colleghi (4,4), H. Il senso di appartenenza (4,3), I. L'immagine della mia amministrazione (4,7)

- 3 hanno ottenuto una valutazione negativa (C. L'equità nella mia amministrazione (2,8), D. Carriera e sviluppo professionale (2,7), G. Il contesto del mio lavoro (3,1).

La seconda tipologia di indagine ha preso in esame il "grado di condivisione del sistema" inteso "come misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento". Questa tipologia di indagine è strutturata in tre ambiti e tutti hanno ottenuto una valutazione negativa (L. La mia organizzazione (3,0), M. Le mie performance (3,0), N. Il funzionamento del sistema (2,6).

La terza tipologia di indagine ha preso in esame la "valutazione del superiore gerarchico", intesa "come rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance". Questa tipologia di indagine è strutturata in due ambiti e tutti hanno ottenuto una valutazione positiva (O. Il mio capo e la mia crescita (4,0), P. Il mio capo e l'equità (4,0).

In esito ai risultati dell'indagine prevale un senso condiviso di appartenenza alla propria amministrazione, un costruttivo, seppur migliorabile, rapporto con il proprio "capo" e la percezione di un'amministrazione ancora non sufficientemente equa nell'assegnare carichi di lavoro, responsabilità e scarsa conoscenza dei sistemi di misurazione e valutazione della performance. I risultati dell'indagine sono stati presentati il 21 dicembre 2015 in occasione della Giornata della Trasparenza

h) Procedura aperta per l'aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione, comprensivo del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro". Con nota prot. n 87089 del 04.12.2015 del Direttore Generale, in qualità di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è pervenuta la comunicazione della "Procedura aperta per l'aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione, comprensivo del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro". Il Nucleo di Valutazione, nella riunione del 18.12.2015, in riscontro della comunicazione del Direttore Generale, ha formulato le seguenti proposte per l'aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione, comprensivo del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro" per il triennio 2016-2018 e delegato il Coordinatore ad inviarle al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza in risposta alla suddetta nota:

sarebbe opportuna una maggiore relazione tra piano della performance organizzativa ed individuale e misure per la prevenzione della corruzione con valorizzazione del ruolo dell'OIV;

nello specifico, che vi sia una individuazione ed una programmazione di misure concrete e sostenibili da un punto di vista organizzativo, ed entro tempi certi, da conferire come obiettivi alla dirigenza. Più precisamente l'adozione di misure di prevenzione della corruzione devono diventare obiettivi di rilevante importanza per la dirigenza. La principale correzione da apportare ai PTPC è quella di individuare e programmare le misure in termini di precisi obiettivi da raggiungere da parte di ciascuno degli uffici coinvolti anche ai fini della responsabilità dirigenziale. L'A.N.AC ha intenzione di verificare che i prossimi PTPC siano coerenti con tale impostazione.

In un'ottica pluriennale di osservazione dell'attività svolta, tenuto conto del modello di integrazione intervenuto con l'adozione delle nuove Linee Guida 2015 dell'ANVUR e le osservazioni espresse dal Nucleo di Valutazione anche negli anni precedenti, occorre soffermarsi su alcuni principali aspetti di criticità e di miglioramento del funzionamento complessivo del ciclo di gestione della performance, raccomandando:

- il coinvolgimento dei dirigenti e dei responsabili delle unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità in tutte le fasi di definizione, assegnazione e monitoraggio degli

obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori.

- l'indicazione degli obiettivi strategici e piani operativi comprensivi, prima dell'inizio del rispettivo esercizio (ab initio), di indicatori (misurabili) e target correlati agli obiettivi finali ed intermedi;
 - il raccordo degli obiettivi della performance con le risorse economico-finanziarie, umane e strumentali;
 - l'utilizzo dei risultati dell'indagine "sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico" nella definizione degli obiettivi;
 - la revisione degli obiettivi correlati ai piani operativi, indicatori e target espressi in esito all'adempimento di una scadenza ordinaria attesa dalla normativa vigente
 - la definizione di obiettivi, indicatori e target strategici e piani operativi relativi all'area/linea di indirizzo strategico della terza missione, raffigurata in sintesi con l'albero della Performance.
 - l'adozione di sistemi informativi e/o di comunicazione verso il Nucleo di Valutazione, a supporto di tutte le fasi del processo di valutazione e monitoraggio del ciclo di gestione della performance ed in grado di garantire un flusso adeguato di informazioni all'interno dell'Ateneo.
 - l'adozione di metodi e strumenti in grado di rappresentare il confronto degli obiettivi nel tempo e con le tendenze della produttività dell'amministrazione, ovvero rispetto al trend degli anni precedenti ed a standard di riferimento.
 - il rafforzamento della Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance (STPM), prevedendo l'integrazione della composizione con un "team di persone afferenti a diverse funzioni", di supporto adeguato per l'espletamento delle funzioni del Nucleo di Valutazione.
- Altresì, vista l'analisi condotta con la "Relazione sulla verifica di piena coerenza tra tutti i documenti programmatici adottati da questa Università" (cfr. Delibera del Consiglio di Amministrazione del 18.11.2014) e la "Relazione sulla individuazione di indicatori e target, limitatamente agli obiettivi strategici da cui derivano gli obiettivi operativi, per il Piano delle Performance 2015-2017" (cfr. Delibera del Consiglio di Amministrazione del 27.03.2015), il Nucleo di Valutazione auspica che i documenti di programmazione ed i Piani, pur formalmente adottati dagli organi di indirizzo politico, implementino il corretto cascading, una più comprensibile corrispondenza terminologica delle aree/linee di indirizzo strategico e, dove assenti, declinino compiutamente gli obiettivi e le azioni intermedie, le risorse finanziarie, strumentali, umane, gli indicatori e i target, correlandone gli esiti alla rendicontazione dei risultati organizzativi e individuali.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, pur compatibile, dal punto di vista metodologico ed allineato al modello di integrazione delle intervenute Linee Guida 2015 dell'ANVUR, raccomanda la necessità di essere integrato con le indicazioni:

- delle modalità e delle funzioni con le quali il Nucleo di Valutazione "presenzia laddove possibile e opportuno alle riunioni nelle quali è effettuata la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi, al fine della redazione della Relazione e della revisione del Piano Integrato dell'anno successivo" (cfr. Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance, approvate in via definitiva con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015 dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR).
- della previsione metodologica e degli strumenti di monitoraggio "in corso di esercizio" (cfr. d.lgs. 150/2009, art. 4, co. 2, lett. c), i cui esiti costituiscano un flusso periodico e costante di informazioni all'interno dell'Ateneo e verso il Nucleo di valutazione, ovvero integrare l'indicazione di delega contenuta nel SMVP con la previsione che "il Piano definisce le modalità del monitoraggio, anche attraverso un rimando a linee operative".
- dei criteri di ripartizione delle fasce di merito di attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei dirigenti ai sensi dell'art. 19 del d.lgs.150/2009, così come integrati con la delibera del consiglio di amministrazione del 12.10.2015;
- della metodologia e degli strumenti che ricorrono nell'eventualità prevista nel SMVP, qualora i valori misurati attraverso l'adozione del protocollo misto (bottom up e top down) di valutazione della performance del personale, con e senza incarichi di responsabilità, "si discostino dalla media dei valori delle valutazioni del superiore gerarchico e quella dei dipendenti di oltre il 30%". In questa eventualità, il SMVP prevede che "il NdV provvederà a riscontrare le valutazioni rese attraverso colloqui in contraddittorio tra valutato e valutatori", senza null'altro aggiungere in esito al trattamento dei dati o delle informazioni riscontrabili attraverso i "colloqui" nonché, stante l'adozione del protocollo misto (bottom up e top down) di valutazione della performance del personale, poco comprensibili sono le modalità con le quali "provvedere" al riscontro dei soggetti legittimati al "contraddittorio tra valutato e valutatori". A parere del Nucleo di Valutazione sarebbe più conforme alle funzioni di OIV conferire il solo compito di valutare la corretta applicazione del processo di valutazione e delle procedure. Infatti, il SMVP già prevede "Procedure di conciliazione" finalizzate "alla risoluzione degli eventuali conflitti che possono emergere nell'ambito del processo di misurazione e valutazione".
- delle "Procedure di conciliazione". Il SMVP prevede che "I soggetti valutati, nei successivi 30

giorni dall'avvenuta comunicazione dei risultati di performance, hanno la possibilità di instaurare un contraddittorio diretto a chiarire il giudizio di valutazione inviando, al diretto superiore gerarchico, una specifica richiesta di riesame in cui siano indicate analiticamente le censure mosse al giudizio valutativo in riferimento ai singoli elementi di valutazione. Nel caso in cui il disaccordo sulla valutazione persista ed il giudizio sulla stessa venga confermato, i soggetti valutati possono attivare la conciliazione per la gestione del contraddittorio. La conciliazione prevede che i soggetti valutati, nei 15 giorni successivi all'avvenuta conferma del giudizio, espresso in sede di riesame, possano inviare una richiesta di revisione del giudizio conseguito ad un organo di conciliazione collegiale, individuato dal Rettore, composto da: il presidente del Nucleo di Valutazione (o suo delegato); un componente di un OIV/Nucleo di Valutazione esterno, appartenente ad un altro ente pubblico anche non universitario; un rappresentante delle OO.SS. riconosciute a livello di Ateneo." La procedura è poco comprensibile nella parte in cui non prevede tempi certi di risposta alla "specifica richiesta di riesame" che i soggetti valutati possono instaurare nei successivi 30 giorni dall'avvenuta comunicazione dei risultati di performance e, "nel caso in cui il disaccordo sulla valutazione persista", pur prevedendo nei successivi 15 giorni l'eventualità di "inviare una richiesta di revisione del giudizio conseguito ad un organo di conciliazione collegiale, individuato dal Rettore", non prevede se si tratta di un "organo di conciliazione collegiale" permanente ovvero se e quando dovrà essere "individuato dal Rettore".

Il tema della trasparenza e della comunicazione dei risultati è uno dei perni fondamentali del sistema di valutazione. La misurazione dei risultati conseguiti deve tradursi in un processo di responsabilizzazione (accountability), legato alla pubblicazione dei dati e ad un ritorno informativo sia alle pubbliche amministrazioni che dei suoi operatori ed ai cittadini. In quest'ambito, l'integrazione tra ciclo di gestione della performance con i processi di trasparenza e prevenzione della corruzione è attestata nel rispetto della normativa vigente, delle linee guida ANAC e del Piano Nazionale Anticorruzione. Altresì il Nucleo di Valutazione ha formulato alcune proposte per l'aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione, comprensivo del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro" per il triennio 2016-2018 (cfr. punto i) della presente relazione), auspicando, in via principale, "di individuare e programmare le misure in termini di precisi obiettivi da raggiungere da parte di ciascuno degli uffici coinvolti anche ai fini della responsabilità dirigenziale".

I risultati dell'indagine sul personale dipendente, rappresentano un punto di vista privilegiato di osservazione complessiva del grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance nell'ambito del quale è stata svolta la funzione di OIV del Nucleo di Valutazione. I valori misurati rappresentano un quadro ancora insufficiente. Il Nucleo di Valutazione avverte la necessità di sollecitare, anche con il proprio contributo, azioni e misure orientate a "promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità" e la necessità di prevedere percorsi formativi orientati a favorire processi di apprendimento delle competenze e delle metodologie necessarie a condividere un sistema complesso di relazioni, motivazione, senso di appartenenza e di crescita professionale, adeguato a sollecitare l'inversione di tendenza del processo di attenzione concentrato solo sugli adempimenti a vantaggio di una crescente consapevolezza di valore del contributo per migliorare la produttività e la qualità dei risultati.



ParereCoerenza_C.d.A.18.11.2014.pdf [Inserito il: 11/07/2016 12:28]



ALLEGATO
ALLA SECONDA SEZIONE VALUTAZIONE
PERFORMANCE

**Relazione sulla verifica di piena coerenza tra tutti i documenti programmatori
adottati da questa Università (richiesta del C.d.A. del 26.6.2014)**

Indice

- 1) Premessa;
- 2) Gli ambiti della performance dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro;
- 3) Il significato di <coerenza> tra piani e documenti;
- 4) Il metodo di lavoro e la verifica di coerenza;
- 5) Proposte di miglioramento/suggerimenti.

1) Premessa

Il Consiglio di Amministrazione dell'Università, nella seduta del 26.6.2014, nell'ambito del punto 15 bis "Programmazione Triennale 2013-2015 ai sensi dell'art. 1 ter della legge n. 43/2005", ha affidato al sottoscritto Prof. Agostino Meale, Coordinatore della Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance, la verifica circa la "piena coerenza tra tutti i documenti programmatori adottati da questa Università".

La delibera, nello specifico, sottopone all'analisi i seguenti documenti:

1. Piano Strategico 2014-2016;
2. Piano Triennale di Prevenzione della corruzione e programma triennale per la trasparenza e l'Integrità 2014-2016;
3. Piano della Performance 2014-2016;
4. Documento relativo alla sostenibilità economico-finanziaria ed alle risorse di docenza, compresa la programmazione della sostenibilità a regime dei corsi di studio dell'Ateneo - 2014 - Presidio Qualità;
5. Schede della programmazione triennale 2013-2015;
6. Piano Triennale 2013-2015.

Si evidenzia che il Piano di Rientro e di Rilancio 2014-2016 è stato approvato solo dopo l'adozione della delibera del C.d.A. di affidamento del presente incarico; pertanto, sebbene per tale ragione non espressamente previsto tra i documenti da valutare, il Piano di Rientro sarà comunque tenuto in considerazione nella relazione.

Orbene, in via preliminare, i sei documenti oggetto di analisi possono così essere sinteticamente definiti:

- Il *Piano Strategico 2014-2016* è un **documento di pianificazione**, adottato ai sensi dell'art. 6 co.1, del d.lgs. n. 165/2001, attraverso il quale l'Ateneo delinea la propria missione



- istituzionale articolandola in linee di intervento strategiche e obiettivi di medio/lungo periodo da perseguire. Pertanto dovrebbero essere indicati, per ciascuna linea, le modalità di attuazione, gli strumenti e i misuratori di impatto (*outcome*);
- il *Piano Triennale 2013-2015* è un **documento di programmazione strategica**, adottato in attuazione dell'art. 1 *ter* del d.l. n. 7/2005, conv. in l. n. 43/2005 e successivi decreti ministeriali attuativi (da ultimo il D.M. 12.2.2014), deve contenere la traduzione delle linee di intervento in obiettivi strategici con individuazione dei relativi indicatori, target, risorse assegnate e responsabilità;
 - il *Piano Triennale di Prevenzione della corruzione e Programma triennale per la trasparenza e l'Integrità 2014-2016*, adottato ai sensi degli artt.10 del d.lgs. n. 33/2013 e 1, co. 5 e 8, l. n. 190/2012 è un documento di **programmazione operativa amministrativo-gestionale** che attua gli obiettivi di trasparenza ed accessibilità totale delle informazioni e prevede una valutazione del livello di esposizione degli uffici a rischio di corruzione, indicando gli interventi organizzativi con funzione di prevenzione;
 - il *Piano della Performance 2014-2016* è un **documento di programmazione operativa amministrativo-gestionale**, previsto dall'art. 10, co. 1 - lett. a), del d.lgs. n. 150/2009. In questo documento si devono declinare gli obiettivi strategici in obiettivi operativi individuandone i relativi indicatori, target, risorse assegnate e responsabilità, in coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio;
 - il *Documento relativo alla sostenibilità economico-finanziaria ed alle risorse di docenza, compresa la programmazione della sostenibilità a regime dei corsi di studio dell'Ateneo - 2014 - Presidio Qualità* è da considerarsi **uno strumento operativo/attuativo del Piano strategico e del Piano Triennale** dei quali costituisce diretta emanazione (e con i quali deve essere in regime di stretta coerenza);
 - le *Schede della programmazione triennale 2013-2015* sono **progetti programmatori di natura strategica**, naturalmente collegati alla programmazione triennale della quale costituiscono quindi documento attuativo e in coerenza.

Si precisa che tali ultimi due documenti costituiscono attuazione delle linee strategiche riferite alla didattica e alla ricerca e sulle quali l'azione amministrativa incide in minima parte essendo marginalmente di supporto.

In conclusione sul punto, per un corretto *cascading*, il Piano strategico e il Piano triennale costituiscono documenti di livello strategico che devono essere tra loro in stretta connessione e coerenza poiché rappresentano le decisioni degli Organi di Governo dell'Ateneo in relazione alle modalità di attuazione della missione istituzionale per lo specifico arco temporale al quale si riferiscono. A tali documenti tutti gli altri devono essere collegati.

I documenti programmatori, invece, indipendentemente dal livello (strategico o operativo) devono individuare in maniera puntuale obiettivi, indicatori, target, risorse e responsabilità.

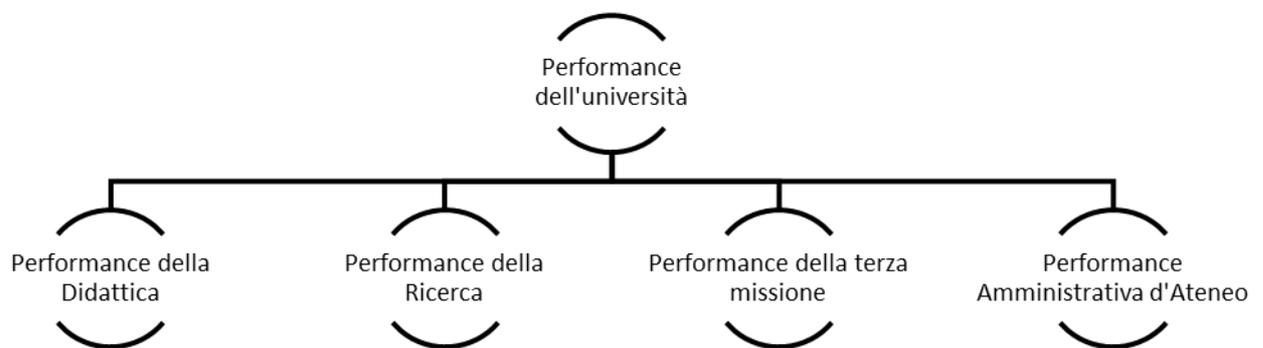
Ciò premesso, la presente analisi ha come obiettivo verificare se i documenti programmatori e attuativi adottati dagli Organi di Ateneo siano rispettosi di tali principi.

2) Gli ambiti della performance dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro

Con delibera del C.d.A. del 31.1.2014 è stato adottato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Ai sensi di tale regolamento, l'Università ha individuato i seguenti *ambiti strategici* che costituiscono elementi di valutazione e misurazione delle performance:

- Didattica
- Ricerca
- Terza missione
- Attività amministrativa

In maniera esemplificativa gli ambiti strategici (o aree strategiche) dell'Università di Bari sono:



I documenti di programmazione in esame, anche sotto il profilo temporale dovrebbero quindi, discendere da tali ambiti strategici e a questi fare stretto riferimento.

3) Il significato di <coerenza> tra piani e documenti

Appare opportuno definire il concetto di coerenza che sarà utilizzato ai fini della presente analisi in quanto, come previsto dalla normativa vigente e dalla dottrina, i documenti di programmazione devono essere collegati alle linee di indirizzo ministeriali e di Ateneo.

La definizione di una visione chiara ed una coerente pianificazione e programmazione degli obiettivi e delle azioni assumono, nell'ambito delle organizzazioni complesse (come l'Università), uno strumento necessario al conseguimento delle finalità istituzionali.

La riduzione progressiva delle risorse finanziarie e umane disponibili e i meccanismi competitivi che stanno interessando le Università possono essere governate solo attraverso scelte consapevoli e di lungo termine. La pianificazione è, quindi, necessaria perché consente di chiarire cosa ci si aspetta da tutti coloro che operano nell'Ateneo. Sul piano informativo interno (organi di governo, personale docente e tecnico-amministrativo), infatti, l'attività di pianificazione e di programmazione, se chiara e coerente, consente di:

- favorire il c.d. allineamento organizzativo, cioè indirizzare i comportamenti di tutti i soggetti che operano nell'ambito dell'organizzazione verso obiettivi comuni e condivisi;
- alimentare il senso di appartenenza.

Per le ragioni su esposte è evidente come tale attività possa svolgere al contempo una funzione informativa e organizzativa.

Trattandosi di una pubblica amministrazione, la pianificazione e la programmazione dell'Università (nell'accezione più ampia che include il controllo in itinere ed ex post) deve soprattutto soddisfare un'esigenza informativa esterna di verifica delle modalità di utilizzo delle risorse pubbliche. Occorre, pertanto, che sia evidente il collegamento tra le azioni strategiche e le risorse finanziarie ad esse assegnate.

Per assolvere alle richiamate esigenze informative ed organizzative, i documenti che sintetizzano ed esplicitano tale processo di pianificazione e programmazione devono, pertanto, rappresentare in forma chiara le seguenti informazioni:

1. Cosa si intende fare (strategie, obiettivi);
2. Come farle (attività e risorse assegnate);
3. Quali sono gli strumenti di *feedback*, i soggetti responsabili per ogni azione e/o obiettivo, anche ai fini della successiva valutazione della performance organizzativa e individuale.

I punti 2 e 3 dell'elenco garantiscono l'effettività di quanto programmato; i meccanismi di retroazione (c.d. *feedback*) consentono ai responsabili dell'obiettivo di intervenire tempestivamente sulle decisioni e di evitare il fallimento di un obiettivo strategico.

L'adozione di più documenti di pianificazione e di programmazione (come nel caso di cui si tratta) richiede, pertanto, che l'analisi di coerenza sia effettuata in relazione al singolo documento e, successivamente, ai diversi documenti in relazione tra loro.

Ai fini del presente lavoro, pertanto, si definisce:



- *coerenza interna*: la presenza dei contenuti essenziali e il loro legame nell'ambito dei singoli documenti;
- *coerenza esterna*: la tempistica, i contenuti e il metodo utilizzato a livello di analisi comparata (*benchmarking*) tra i diversi documenti adottati.

4) Il metodo di lavoro e la verifica della coerenza

Il lavoro di analisi dei documenti di programmazione è stato effettuato con il seguente metodo: si è prima valutata la coerenza interna di ciascun documento e, poi, quella esterna, anche attraverso la verifica del corretto utilizzo del c.d. *cascading*.

Si è, quindi, proceduto ad una selezione delle dimensioni di valutazione dei documenti adottati cercando un giusto equilibrio tra l'esigenza di sintesi e quella di fornire un supporto operativo funzionale ad eventuali interventi di rettifica.

Le dimensioni sono state distinte in relazione all'ambito di analisi e, quindi, interna o esterna (*benchmarking*).

Le dimensioni di analisi

Coerenza interna	Coerenza esterna
a) Chiarezza degli obiettivi;	a) tempistica di adozione;
b) Individuazione delle azioni intermedie;	b) coerenza contenutistica;
c) Risorse assegnate (finanziarie, strumentali e umane);	c) terminologica
d) Strumenti di feedback (indicatori, target, tempi e modalità di monitoraggio);	
e) Responsabilità (dell'azione e/o dell'obiettivo e del controllo).	

La verifica di coerenza esterna sulla tempistica di adozione

Partendo dalla considerazione che si tratta della prima applicazione di normative recenti e, quindi, di una evoluzione appena iniziata e non ancora terminata, appare giustificabile la circostanza che i documenti di programmazione analizzati non siano stati temporalmente adottati secondo uno schema logico razionale.

Per dare effettiva coerenza al sistema si dovrebbe seguire, infatti, la seguente tempistica:

1. "Piano Strategico";

2. "Piano Triennale";
3. "Piano della Performance" e "Piano Triennale di Prevenzione della corruzione e programma triennale per la trasparenza e l'Integrità".

L'Università di Bari ha, invece, adottato i documenti in tale ordine:

- il 30.1.2014 il Piano della Performance 2014-2016 e "Piano Triennale di Prevenzione della corruzione e programma triennale per la trasparenza e l'Integrità" 2014-2016 (di poi integrati il 17.10.2014);
- il 3.3.2014 il Documento relativo alla sostenibilità economico-finanziaria ed alle risorse di docenza, compresa la programmazione della sostenibilità a regime dei corsi di studio dell'Ateneo - 2014 - Presidio Qualità. Per tale documento non è prevista una tempistica connessa agli altri documenti programmatori, tuttavia è previsto che venga adottato entro marzo dell'anno solare precedente all'avvio dell'anno accademico.
- il 4.3.2014 il Piano Strategico 2014-2016 (per vero, sul punto, si evidenzia che tale documento, in ragione della sua finalità, dovrebbe avere un orizzonte temporale più ampio);
- il 30.6.2014 il Piano Triennale 2013-2015.

Gli Organi di Governo hanno poi adottato il 25 e 26.3.2014 le Schede della programmazione triennale 2013-2015 a seguito dell'entrata in vigore del D.M. 14.2.2014 n. 104.

L'analisi di coerenza interna in relazione con gli altri aspetti della coerenza esterna

Come anticipato, la coerenza interna sarà apprezzata valutando:

- a) la chiarezza degli obiettivi;
- b) l'individuazione delle azioni intermedie;
- c) le risorse assegnate (finanziarie, strumentali e umane);
- d) gli strumenti di *feedback* (indicatori, target, tempi e modalità di monitoraggio);
- e) le responsabilità (dell'azione e/o dell'obiettivo e del controllo).

e sarà messa in relazione con gli aspetti della coerenza esterna relativi alla coerenza contenutistica e terminologica.

Il Piano strategico 2014-2016

Per tale documento i requisiti di valutazione appena richiamati devono essere applicati in maniera differente rispetto ai programmi più propriamente operativi (Piano triennale e Piano delle performance), trattandosi di un documento di indirizzo strategico; si ritiene, in ogni



caso, che tali requisiti possano, comunque, essere impiegati per valutarne la coerenza, la fattibilità e il relativo impatto.

Il Piano difetta, in primo luogo, di una uniforme linea metodologica in quanto non definisce in modo omogeneo le linee di intervento individuate: ad esempio, per le linee contrassegnate dalle lettere A), D) ed E) manca la definizione della strategia che si intende perseguire prima di scendere nell'analisi di dettaglio dei singoli aspetti. Addirittura, l'area strategica F) non rientra neppure nella c.d. Mappa strategica introduttiva esposta a pag. 18.

Non vi è anche una linea omogenea di sviluppo, in quanto si contrappongono punti ampiamente articolati e interventi appena accennati (quasi come se fossero meri principi indicatori: a titolo di esempio si veda a pag. 36 gli "interventi dovranno essere condotti con riguardo alla comunicazione interna...").

Anche le azioni individuate per la realizzazione delle singole linee di intervento appaiono sviluppate in maniera discontinua: in alcuni casi sono estremamente dettagliate, in altri casi sono appena enunciate nelle linee generali.

Non vi è specifico riferimento tra linee di intervento e programmazione economico finanziaria, risorse umane e responsabilità.

Quanto agli indicatori, gli stessi non sono misuratori di impatto (*outcome*) ma di risultato (*output*) e risultano totalmente assenti per l'area strategica F).

Non si può, pertanto, apprezzare la piena coerenza interna del documento programmatico.

Piano Triennale 2013-2015

Il Piano triennale in esame presenta una notevole complessità strutturale e terminologica.

In relazione al primo aspetto, le linee di indirizzo si traducono in obiettivi strategici che si articolano in aree di interesse che danno vita a obiettivi operativi. Questi ultimi sono collegati a linee di azione a loro volta tradotte in specifiche iniziative con codici dedicati.

Non vi è una relazione chiara e diretta con il Piano strategico dell'Ateneo, secondo quanto precedentemente illustrato (sebbene quest'ultimo sia stato adottato in data precedente). In realtà sarebbe stato difficile effettuare un corretto *cascading* dal Piano strategico in quanto, anche quest'ultimo presenta, a sua volta, una articolazione interna altrettanto complessa.

Per rendere esplicito quanto sopra, a mero titolo esemplificativo, si riporta lo sviluppo dell'area strategica relativa alla formazione.

piano strategico			Piano Triennale		
aree strategiche 1 livello	sviluppo di secondo livello	sviluppo di terzo livello	Linee di indirizzo	Arete di interesse	Cascading ulteriore
A) Formazione	A1) Sostenibilità dell'offerta formativa	A1.1 /A1.2/A1.3/A1.4	A1) Offerta Formativa	A1A) Razionalizzazione e qualificazione	
	A2) Razionalizzazione didattica dal punto di vista organizzativo	A2.1 /A2.2/A2.3		A1B) Attrattività ed efficacia	
	A3) Piena funzionalità degli organi e dei processi connessi all'AV	A3.1 /A3.2/A3.3		A1C) Spendibilità del titolo e delle competenze acquisite	
	A4) Attenzione alle esigenze formative del territorio, senza rinunciare ad un respiro nazionale ed internazionale	A4.1 /A4.2/A4.3/A4.4/A4.5/A4.6		A1D) Assicurazione della qualità della didattica	
			A2) Servizi agli studenti	A2A) Servizi di orientamento e sostegno	

(Si ripete: come si è appena visto, il livello di complessità del Piano strategico - sviluppo di terzo livello- non agevola un'ulteriore livello di dettaglio nel Piano triennale).

E' poi anche del tutto carente la corrispondenza terminologica e di posizione delle Aree/Linee di indirizzo strategiche (*sub specie* di lettera di riferimento). Tra le tante, solo la sezione *Governance e Amministrazione* trova corrispondenza terminologica tra Piano strategico e Piano triennale.

Per dare evidenza di quanto appena sottolineato, si riporta, di seguito la sintesi del primo livello dei due documenti:

Piano Strategico: Aree strategiche	
A.	Formazione
B.	Ricerca
C.	Terza Missione
D.	Governance e Amministrazione
E.	Equilibrio economico- finanziario
F.	Valorizzazione del personale tecnico-amministrativo e revisione degli assetti organizzativi

Piano Triennale: Linee di indirizzo	
A.	Offerta Formativa
B.	Servizi agli studenti
C.	Ricerca scientifica
D.	Rapporti con il territorio
E.	Internazionalizzazione
F.	Governance e amministrazione

In particolare, il Piano triennale difetta pure di una intrinseca uniformità metodologica, anche redazionale. Ad esempio, non si utilizzano lo stesso livello di dettaglio e la medesima impostazione per declinare gli obiettivi delle aree di interesse individuate nel piano stesso.

Orbene, pur volendo superare la complessità terminologica e di rappresentazione logica delle interrelazioni fra i vari livelli, preme evidenziare come, a livello di singolo obiettivo strategico, non ci sia una chiara identificazione del responsabile dell'obiettivo, delle risorse assegnate (umane, strumentali e finanziarie) per la sua realizzazione, nonché di indicatori, target e orizzonti temporali di realizzazione. Fanno eccezione le iniziative direttamente collegate alle Schede della programmazione 2013-2015 (PRO3) per le quali almeno risultano chiaramente identificate le risorse finanziarie assegnate (o meglio per le quali si intende concorrere all'assegnazione), seppure risultino comunque carenti le informazioni legate agli altri aspetti.

Pertanto, non si può affermare che vi sia piena coerenza interna ed esterna.

“Piano della Performance 2014-2016” e “Piano Triennale di Prevenzione della corruzione e programma triennale per la trasparenza e l’Integrità 2014-2016”

Si premette: poiché gli obiettivi di performance, trasparenza e anticorruzione tra i Piani in oggetto sono i medesimi e risultano completamente integrati, si è deciso di valutarli nello stesso paragrafo.

I documenti in esame sono stati adottati nel rispetto della tempistica prevista dalla norma e dalle delibere ANAC, pur in assenza di documenti strategici dai quali sarebbero dovuti discendere.

Successivamente all’adozione del Piano triennale, l’Amministrazione, con delibera del C.d.A. del 17.10.2014, al fine di implementare il corretto *cascading* e la coerenza fra i documenti ha, poi, integrato e modificato il Piano della Performance.

L’integrazione tra ciclo di gestione della performance con i processi di trasparenza e prevenzione della corruzione è pienamente realizzata, nel rispetto della normativa vigente, delle linee guida ANAC (nello specifico le delibere 6 e 50 del 2013) e del Piano Nazionale Anticorruzione.

I Piani evidenziano, anche, una corretta declinazione degli obiettivi e delle azioni intermedie.

Le risorse umane impiegate, sia per gli obiettivi che per le azioni intermedie sono correttamente individuate così come le responsabilità a vari livelli dell’organizzazione, fino alle U.O.. Sono, altresì, correttamente specificati indicatori e target, anche in questo caso, sia per gli obiettivi che per le azioni intermedie.

La tempistica, le modalità di monitoraggio e di rendicontazione sono dettagliatamente descritte.

Il collegamento con la programmazione economico-finanziaria è però assente.

Complessivamente, i Piani sono coerenti tra di loro e nei confronti del Piano Triennale, con eccezione della programmazione economico-finanziaria.

Documento relativo alla sostenibilità economico-finanziaria ed alle risorse di docenza

Il documento, adottato sulla base di direttive dell’ANVUR, è tra i documenti obbligatori per la compilazione della scheda SUA di Ateneo; l’ANVUR, però, non ha fornito indicazioni sui contenuti obbligatori dello stesso. Tuttavia, si rileva che, a dispetto del nome, il Documento si riferisce esclusivamente alle risorse di docenza e nulla dice in merito alla sostenibilità economico-finanziaria dei corsi.

Sebbene il documento riguardi la programmazione dell’offerta formativa, non ci sono indicazioni che lo rendano collegabile agli altri documenti di programmazione dell’Università, ciò nonostante, è stato fatto un tentativo di analisi del documento sulla base della metodologia fin qui adottata, al fine di stimarne la futura integrabilità.

Si evidenzia che sono presenti i seguenti requisiti:

- chiarezza degli obiettivi (limitatamente alla sostenibilità con risorse riferite alla docenza);
- risorse assegnate (limitatamente alle risorse di docenza)
- strumenti di *feedback* (indicatori, target, tempi e modalità di monitoraggio).

Non sono però specificati i soggetti responsabili (dell'azione e/o dell'obiettivo e del controllo).

In merito ai contenuti, la parte sulla verifica della sostenibilità a regime dei corsi di studio dell'Ateneo, in termini di docenza, risulta sviluppata in modo ampio, articolato e conforme alla normativa, mentre difetta analogo sviluppo per la parte sulla sostenibilità economico-finanziaria dell'offerta formativa.

Sebbene non espressamente richiamati da alcun documento dell'ANVUR, si auspica che gli ulteriori requisiti vengano successivamente implementati nel Documento per consentire l'integrazione e la corretta attuazione delle differenti dimensioni dell'offerta formativa e della programmazione.

5) **Proposte di miglioramento/suggerimenti**

Nella seguente tabella, si propone una ipotesi di *cascading* che, se condivisa dagli Organi di Governo, potrebbe costituire modello corretto da rispettare per la formulazione dei prossimi Piani, Strategico e Triennale e al fine di consentire l'imminente implementazione del cascading per il Piano della Performance 2015-2017:



PIANO STRATEGICO aree strategiche (codice/ titolo/descrizione)	Sub Aree strategiche del Piano Strategico	Collegamento con Piano triennale su Linee di Indirizzo trasversali	Cascading Piano strategico/Piano triennale (Aree di interesse)	Collegamento con Piano triennale (Linee di Indirizzo)	Cascading Piano strategico/Piano triennale (Aree di interesse)	Traduzione nel Piano della Performance 2014-2016
A) Formazione	A.1. Sostenibilità dell'offerta formativa	I N T E R N A Z I O N A L I Z Z A T I O N E	B. Mobilità e internazionalizzazione C. Internazionalizzazione nella formazione	SERVIZI AGLI STUDENTI (A. Servizi di orientamento e sostegno) + OFFERTA FORMATIVA (A.B.C.D.)	A. Servizi di orientamento e sostegno B. Attrattività ed efficacia	
	A.2. Razionalizzazione didattica dal punto di vista organizzativo				A. Razionalizzazione e Qualificazione	
	A.3. Piena funzionalità degli organi e dei processi connessi all'AVA				D. Assicurazione della Qualità della Didattica	
	A.4. Attenzione alle esigenze formative del territorio, senza rinunciare ad un respiro nazionale ed internazionale				C. Spendibilità del titolo e delle competenze acquisite	
B) Ricerca	B.1. Ricerca e innovazione: rafforzare le strutture di supporto	I N T E R N A Z I O N A L I Z Z A T I O N E	A. Azioni strategiche e visibilità B. Mobilità e internazionalizzazione D. Internazionalizzazione nella ricerca	RICERCA SCIENTIFICA	D. Diffusione dei risultati della ricerca e della formazione alla ricerca	
	B.2. Potenziamento delle strutture dedicate alla ricerca				C. Ricerca come risorsa	
	B.3. Attivazione/rafforzamento di sinergie con gli attori della ricerca				B. Formazione alla ricerca	
	B.4. Formazione/informazione su ricerca e innovazione				A. Risorse per la ricerca	
	B.5. Finanziamenti di Ateneo su macrolinee di ricerca selezionate con bandi competitivi ed aperte ad ampi ventagli di settori scientifici					
C) Terza missione	C.1 Supporti all'innovazione e trasferimento tecnologico	I N T E R N A Z I O N A L I Z Z A T I O N E	B. Mobilità e internazionalizzazione	RAPPORTI CON IL TERRITORIO	B. Promozione del territorio attraverso la ricerca, il trasferimento tecnologico e progetti di rilevanza socio-economica	
	C.2. Formazione e sviluppo del capitale umano				A. Attivazione e promozione eventi culturali e di divulgazione scientifica	
	C.3. Contributo a uno sviluppo sostenibile				C. Sinergie significative per la promozione del territorio	
D) Governance e Amministrazione	D.1. Dematerializzazione	I N T E R N A Z I O N A L I Z Z A T I O N E	A. Azioni strategiche e visibilità	D) GOVERNANCE E AMMINISTRAZIONE	D.1. Dematerializzazione	
	D.2. Semplificazione				D.2. Semplificazione	
	D.3. Formazione del personale				D.3. Formazione del personale	
	D.4. Legalità e Trasparenza				D.4. Legalità e Trasparenza	
	D.5. Sicurezza				D.5. Sicurezza	
	D.6. Comunicazione				D.6. Comunicazione	
	D.7. Meccanismi di verifica/controllo e di valutazione				D.7. Meccanismi di verifica/controllo e di valutazione	
E) Equilibrio Economico-Finanziario	E.1. Lotta agli sprechi e incentivazione delle migliori pratiche	I N T E R N A Z I O N A L I Z Z A T I O N E	PIANO DI RIENTRO E DI RILANCIO 2014-2016			
	E.2. Avvio di nuove iniziative per accrescere le entrate da fonti esterne					
	E.3. Azioni di controllo antievasione e innovare il sistema delle tasse universitarie, aumentando l'incidenza sulle entrate complessive dell'Università					
F) Valorizzazione del Personale tecnico amministrativo e revisione degli assetti organizzativi		I N T E R N A Z I O N A L I Z Z A T I O N E	B. Mobilità e internazionalizzazione		Lo sviluppo del cascading non trova articolazione nel Piano triennale, ma quanto auspicato nel Piano strategico potrebbe trovare attuazione nei punti D2 Semplificazione e D3 Formazione del personale della sezione D. Governance e Amministrazione	

Come evidenziato nella tabella su esposta, il Piano di Rientro e di Rilancio 2014-2016, citato in premessa, risulta in coerenza con l'Area Strategica E), Equilibrio economico-finanziario, del Piano Strategico. Tale Area pur non trovando alcuno sviluppo nel Piano Triennale, risulta il giusto completamento di una programmazione strategica in linea con la reale situazione economico-finanziaria del nostro Ateneo.

Appare evidente che tutto ciò che trova attuazione in processi che coinvolgono le strutture organizzative dovrà trovare attuazione, al più tardi, nel nuovo Piano della Performance 2015-2017. Affinché possa essere eseguito il controllo strategico su tutti gli obiettivi e le linee strategiche, sarà però necessario identificare nel Piano Triennale un responsabile (anche di tipo <politico>) per ogni area di interesse e definire indicatori e target appropriati al fine di consentire il controllo e la valutazione dei risultati anche in relazione alle risorse (umane/finanziarie e strumentali) a disposizione.

Sarebbe anche utile il potenziamento della struttura di supporto statistico agli Organi di Ateneo per l'elaborazione di piani e programmi e supporto al monitoraggio per la relativa rendicontazione, come da D.D.G. n. 419 del 16/07/2014.

Tale ulteriore supporto agli Organi di Ateneo sarebbe funzionale sia alla fase programmatica che di rendicontazione per la parte strategica, al fine di consentire il superamento delle difficoltà sopra illustrate.

La presente Relazione è il frutto del lavoro, in collaborazione, con la Struttura Tecnica per la Misurazione della Performance: Prof.ssa Angela Maria D'Uggento, Dott.sse Annamaria Serena Labroca, Lucia Leo e Rossella De Carolis.

A disposizione per ogni eventuale chiarimento e/o integrazione, in tal senso rendo la Relazione richiesta.

Con deferenza

F.to Prof. Agostino Meale