

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. 27
ottobre 2009, n. 150)

A cura del

Nucleo di Valutazione della Libera Università di Bolzano

Marzo 2015

UNIBZ

RELAZIONE ANNUALE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI

Sommario

1. PREMESSE E FATTORI DI LIMITAZIONE.....	2
1.1. Introduzione	2
1.2. Recepimento presso la Libera Università di Bolzano del D. Lgs. n. 150/2009 (Riforma Brunetta)	3
1.3. Fattori di limitazione.....	3
2. METODOLOGIA DI RIFERIMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	5
2.1. Il contesto applicativo	5
2.2. Classificazione degli obiettivi del piano.....	5
2.3. Gli obiettivi nel Piano della performance 2014.....	5
2.4. Valutazione complessiva degli obiettivi strategici.....	6
3. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	7
3.1. Articolazione del processo di attuazione.....	7
3.2. Fase di programmazione	8
3.3. Fase di monitoraggio	8
3.4. Fase di valutazione e rendicontazione	9
3.5. Ruolo del NdV per il 2014.....	9
4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.	10
4.1. Generalità	10
4.2. Obiettivi strategici della Direzione Generale.....	10
4.3. Obiettivi strategici delle aree gestionali.....	11
5. PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	12
5.1. Modalità di valutazione e gestione degli obiettivi individuali	12
5.2. Verifica a campione delle modalità di valutazione degli obiettivi individuali	13
6. PIANO DELLA PERFORMANCE	15
7. MONITORAGGIO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE	16
8. TRASPARENZA E INTEGRITA' E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	16
9. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	16
10. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E UTILIZZO DEI RISULTATI	17
10.1 La premialità e gli utenti di un servizio.....	17

10.2 Proposte e raccomandazioni.....	17
11. VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	18

1. PREMESSE E FATTORI DI LIMITAZIONE

1.1. Introduzione

Il NdV è chiamato per la prima volta a svolgere nuove funzioni come di seguito descritte, ad oggi ancora assegnate solo informalmente dal Presidente e dalla Direzione all’inizio dell’anno 2015 e non ancora confermate da apposito provvedimento dai competenti Organi di Governance della Libera Università di Bolzano, nella più adeguata forma del mandato.

Si premette che la L. n. 240/10 (art. 2, comma “r”) stabilisce per le sole Università statali che ai Nuclei siano attribuite “le funzioni di cui all’articolo 14 del D.Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 (noto anche come “Riforma Brunetta”) e cioè le funzioni assegnate da detto decreto ad apposito organo di valutazione denominato “OIV” riguardo alla valutazione della performance espressa dall’Organizzazione e relative procedure interne rientranti nel cd. “ciclo della performance”.

Si premette ancora che le disposizioni contenute nella “Riforma Brunetta” disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall’articolo 2, comma 2, del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

Recenti interpretazioni giurisprudenziali di autorevole fonte hanno portato la Direzione Generale della Libera Università di Bolzano ad indicare al NdV (con comunicazione del 3 marzo 2015) che, per via della speciale natura giuridica di detto Ateneo, questa Libera Università non può essere assimilata alla categoria e alla specie delle amministrazioni pubbliche a carattere statale enunciate dal D.Lgs. n. 150/2009. Nel dettaglio, tale comunicazione recita quanto segue:

“Lo status particolare della Libera Università di Bolzano è contraddistinto anche dal quadro normativo che attribuisce alla Provincia Autonoma di Bolzano la potestà di emanare norme legislative in materia di finanziamento all’Ateneo e di edilizia universitaria, così come il relativo controllo amministrativo (legge n. 127/1997, articolo 17, comma 121). Come previsto dall’Accordo di Milano (legge n. 191/2009, articolo 2, comma 123), alla Provincia Autonoma di Bolzano compete anche il finanziamento statale della Libera Università di Bolzano. Per tale motivo ed in conformità alle disposizioni della legge provinciale n. 12 del 17/09/2013, la Provincia Autonoma di Bolzano ha, nei confronti della Libera Università di Bolzano, la competenza esclusiva in materia di controllo finanziario, che prevede altresì il controllo della spesa pubblica dell’Università (cfr. punto XII, comma 4, della Convenzione programmatica-finanziaria tra la Provincia Autonoma di Bolzano e la Libera Università di Bolzano 2014-2016).

Alla luce di quanto sopra per la Libera Università di Bolzano, considerando l’unicum giuridico della medesima e la sua qualifica di Ateneo non statale (cfr. la delibera del Consiglio dell’Università n. 92/2013 in allegato), non sussiste l’obbligo di attenersi alle disposizioni in materia di performance amministrativa.”

D'altra parte, le disposizioni finali e transitorie del D.Lgs. n. 150/2009, stabiliscono all'art. 74, comma 5 che le disposizioni contenute in detto decreto legislativo, si applicano anche nei confronti delle regioni a statuto speciale e delle province autonome di Trento e di Bolzano, sebbene compatibilmente con le attribuzioni previste dagli statuti e dalle relative norme di attuazione.

1.2. Recepimento presso la Libera Università di Bolzano del D.Lgs. n. 150/2009 (cd. Riforma Brunetta)

Sulla scorta delle considerazioni giurisprudenziali di cui sopra e preso atto che il legislatore regionale (provinciale) non è intervenuto nel recepimento della "Riforma Brunetta" esercitando le speciali prerogative del proprio ordinamento, per la Libera Università di Bolzano il sopra detto decreto legislativo, si presenta come una norma fondamentale di indirizzo e di riforma della PA.

Pertanto, la Direzione della Libera Università di Bolzano, ha ritenuto comunque opportuno adeguarsi alla nuova disciplina del D.Lgs. n. 150/2009 in materia di valutazione della performance, sentendosi chiamata a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Detto intento si sposa idealmente con la recente riorganizzazione dell'Ateneo, nel merito del quale si riferirà più avanti. In tal senso, la Libera Università di Bolzano, ha avviato nell'anno 2014 un processo di gestione del ciclo della performance compatibile sia con le finalità della "Riforma Brunetta" e con i requisiti fondamentali previsti da questa normativa, sia con i tempi previsti dalla contrattazione e dalle norme locali del pubblico impiego.

1.3. Fattori di limitazione

In conclusione, nel caso specifico della Libera Università di Bolzano che, per ordinamento e modalità di finanziamento, è pressoché unica nel suo genere, detto inquadramento giuridico (di cui data la complessità il presente NdV può solo prendere atto) costituisce la base di ogni ulteriore considerazione in merito all'ambito e al grado di applicazione del D.Lgs. n. 150/2009.

Inoltre, nelle more dell'iter di graduale introduzione della "Riforma Brunetta" nei processi decisionali, organizzativi ed amministrativi della Libera Università di Bolzano, occorre sottolineare che recentemente l'ANVUR ha avuto anche riscontri positivi dal Dipartimento della Funzione Pubblica sull'imminente pubblicazione del DPR di riordino della disciplina sulla valutazione della performance previsto dall'art.19 comma 10 del D.L. n. 90/2014, in seguito convertito - con modificazioni - dalla L. n. 114/2014.

Nella precarietà di chiari indirizzi tecnico-procedurali da parte dell'ANVUR - in quanto subentrata alla CIVIT nell'esercizio delle competenze regolamentari assegnate in materia di applicazione della "Riforma Brunetta" - deve segnalarsi l'ulteriore disagio con il quale il presente NdV è chiamato intempestivamente ad assumere gli ulteriori compiti dell'OIV e cioè a ciclo 2014 ormai concluso, compiti altrimenti previamente assegnabili anche ad un organo terzo rispetto all'Università, piuttosto che direttamente alle omonime funzioni in capo alla Provincia Autonoma di Bolzano quale Ente sovventore e finanziatore che ne esercita funzioni di indirizzo e di coordinamento di tipo "in housing".

Circa l'applicabilità delle disposizioni che la CIVIT ha emanato in materia di applicazione della "Riforma Brunetta" e relativi adempimenti, prescindendo anche dalle considerazioni giurisprudenziali che precedono, l'ANVUR ha recentemente precisato in merito all'obbligo cd. di "monitoraggio" che la necessità di 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. L'adempimento non concerne, dunque, i Nuclei/OIV delle Università e, pertanto, l'attività di monitoraggio prevista dalla delibera n. 6/2013 non prevede alcuna particolare redazione e trasmissione di documenti.

Analoghe valutazioni in diritto vengono estese alle altre delibere CIVIT, con particolare riferimento alla delibera n. 23/2013 e alla delibera n. 4/2012.

In conclusione, il presente NdV desidera riassumere tutta una serie di fattori di limitazione che, quanto meno in occasione di questo primo adempimento valutativo, hanno condizionato fortemente l'attività di valutazione in oggetto. In sintesi:

1. il mandato di assunzione delle funzioni ex OIV non ancora (marzo 2015) formalizzato;
2. ambito e contesto di applicazione normativo in materia di D.Lgs. n. 150/2009 precario e passibile di interventi interpretativi;
3. avvio intempestivo delle funzioni ex OIV rispetto all'avvio del ciclo della performance 2014 e conseguente estromissione del NdV da ogni forma di consultazione metodologica in fase di progettazione e di avvio del sistema e delle procedure di gestione del ciclo della performance;
4. tempi tecnici ragionevolmente inadeguati a disposizione del NdV per la validazione della Relazione sulla performance 2014, stante le scadenze amministrative interne a loro volta riconducibili alla contrattazione locale (30 marzo) e, in generale, inadeguati per l'assolvimento di ulteriori e diversi compiti ex art. 14, comma 4 del D.Lgs. 150/2009. In merito va sottolineato come il contratto collettivo nazionale di lavoro dei dipendenti della Libera Università di Bolzano è quello del settore "Commercio", a differenza di quanto avviene nelle Università statali soggette al contratto del pubblico impiego. Questo ha implicazioni su scadenze e modalità premiali concordate in sede sindacale. La cosa ricade a sua volta sul Nucleo in due modi: 1) anticipo di oltre sei mesi nelle scadenze di validazione della Relazione; 2) normativa sindacale di difficile raccordo con l'impostazione ANVUR/ANAC.
5. La prevalenza dei componenti del NdV (2 di estrazione accademica, con specializzazioni scientifiche; 1 di estrazione professionale nel settore della organizzazione e della valutazione aziendale) non sarebbe dotata dei requisiti di elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance e della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche, come altrimenti richiesto all'art. 14, comma 7 del D.Lgs. n. 150/2009.
6. In modo analogo, si rimarca l'assenza nel NdV di specifiche competenze in materia legale tali da sindacare le corrette interpretazioni normative applicabili allo specifico caso della Libera Università di Bolzano.

2. METODOLOGIA DI RIFERIMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1. Il contesto applicativo

In generale, il NdV ritiene che l'Ateneo in questa fase stia compiendo un notevole sforzo per l'applicazione del sistema delineato dal D.Lgs. n. 150/2009, in coerenza con il contenuto del suo Piano Strategico triennale 2014/2016 e nel rispetto del principio di trasparenza, garantito dalla pubblicazione sul sito istituzionale delle relative informazioni. Il tutto, parallelamente alla necessità di mettere a regime il nuovo modello organizzativo dell'Ateneo, previsto dall'introduzione del nuovo Statuto, approvato nel 2013.

Tale riorganizzazione sta riguardando tutte le strutture sia accademiche sia amministrative, per cui un aumento di efficienza nel funzionamento di queste ultime dovrebbe comportare anche ricadute positive sul funzionamento delle attività didattiche e di ricerca. In tale quadro, è stato rivisto l'intero organigramma con la riorganizzazione dell'ambito amministrativo in aree omogenee secondo una logica funzionale.

2.2. Classificazione degli obiettivi del Piano

Negli intenti del Piano della performance, gli obiettivi dell'amministrazione vengono classificati secondo un ordine gerarchico distinguendo tra: **A. Macroobiettivi**; **B. Obiettivi di dettaglio**; **C. Misure concrete**.

Si segnala, tuttavia, che tale classificazione non è presentata formalmente attraverso delle definizioni di univoca intellegibilità coerenti e non ambigue, nonostante nelle successive presentazioni applicative si possano intendere abbastanza agevolmente gli intenti esplicativi degli estensori del Piano della performance. Secondo le interpretazioni del NdV si possono dedurre le seguenti definizioni:

- A. Macroobiettivi:** *obiettivi di alta strategia*, direttamente derivabili sia dal Piano triennale dell'Ateneo, sia dalla Convenzione programmatica finanziaria siglata con la Provincia Autonoma di Bolzano;
- B. Obiettivi di dettaglio:** *obiettivi tattici* orientati all'implementazione dei macroobiettivi, anch'essi derivabili dal Piano triennale, per i quali sono definibili insiemi di attività omogenee finalizzate al conseguimento di uno scopo comune con ricadute in ambiti specifici; sono sempre associati ad una tempistica di attuazione, nonché connessi ad una data categoria di responsabili (di segreteria, di area funzionale, di facoltà etc.);
- C. Misura concreta:** *obiettivo operativo* orientato alla realizzazione di un obiettivo di dettaglio o di una o più attività ad esso propedeutica, possibilmente verificabile attraverso dei prodotti finali (report) valutabili oggettivamente, anch'essi associati ad una tempistica di implementazione e assegnati ad uno specifico responsabile (persona fisica) dell'amministrazione.

2.3. Gli obiettivi nel Piano della performance 2014

Nel Piano della performance 2014 compaiono complessivamente circa 200 obiettivi operativi (= misure concrete) distribuiti su tutte le unità organizzative dell'Ateneo. Essi vengono proposti come rifacentisi ai 10 macroobiettivi descritti nel Piano triennale. Di questi solo 5 sono riconducibili ad attività strettamente collegate ai ruoli dell'amministrazione, e precisamente:

1. riorganizzazione e snellimento della struttura di governance;
2. focalizzazione della didattica sul concreto fabbisogno del mercato del lavoro;

3. ottimizzazione dei servizi;
4. aumento dell'efficacia e dell'efficienza;
5. sviluppo e formazione del personale.

Altri 4 macroobiettivi sono invece riconducibili ad attività prevalentemente in capo a responsabilità accademiche (didattica e ricerca).

Si segnala, infine, la presenza di un macroobiettivo non riconducibile ad alcuna delle voci di cui sopra. Si tratta dell'obiettivo denominato *"Adempimenti amministrativi d'ufficio"* successivamente implementato in un'unica misura concreta (*"Procedimenti disciplinari a carico di due professori dell'Ateneo ai sensi dell'art.10 della legge n. 240/2010"*) che si rifà ad un evento di natura eccezionale non riconducibile ad alcuna attività di pianificazione. In merito, si sottolinea che anche gli eventi non prevedibili dovrebbero trovare una razionale collocazione all'interno di macroobiettivi predefiniti. Si suggerisce, pertanto, di porre maggior attenzione anche alla coerenza con cui a priori vengono identificati gli obiettivi strategici.

Negli intenti originari, gli obiettivi operativi della struttura amministrativa sono stati definiti in coerenza con lo sviluppo dell'Ateneo e avrebbero dovuto garantire le caratteristiche di essere: 1) sempre riconducibili agli obiettivi strategici, 2) misurabili e valutabili. Già con l'esempio di cui sopra, è chiaro come tali intenti talvolta, siano stati disattesi.

Gli obiettivi operativi sono stati definiti in occasione del processo annuale di budgeting e di programmazione delle attività che normalmente si ha tra la Direzione Generale e le singole aree amministrative. Nel corso dell'esercizio si ha un continuo monitoraggio della fattibilità realizzativa e dell'eventuale necessità di apportare modifiche agli obiettivi stessi. Solo a fine anno si misura il risultato conseguito e si procede con l'erogazione del premio. Tale erogazione è effettuata:

- attribuendo un punteggio finale, che rappresenta il grado di raggiungimento degli obiettivi in capo alla persona fisica (max. 100 punti); generalmente, ad ogni persona fisica sono attribuiti più obiettivi (il caso più comune è 3), ciascuno con un proprio punteggio massimo conseguibile: la somma dei punteggi massimi è appunto 100; alle persone con responsabilità d'area sono attribuiti formalmente anche gli obiettivi di area, senza tuttavia indicazione di punteggio;
- calcolando il premio in accordo con le norme previste dal contratto collettivo di lavoro attualmente in vigore, sulla base di due voci: la prima come parte fissa comunque assegnata in percentuale del premio totale previsto per la singola persona fisica (30% per i responsabili di struttura, 50% per gli altri); la seconda come parte variabile proporzionata al punteggio conseguito.

2.4. Valutazione complessiva degli obiettivi strategici

L'articolazione di cui sopra, probabilmente anche per la carenza di chiare definizioni in merito alla natura dei diversi obiettivi come sopra segnalato, comporta una certa difficoltà nel poter avere indicatori univoci di tipo quantitativo, che non siano di tipo "booleano" (0=non raggiunto; 1=raggiunto) come spesso raccomandato nella letteratura in tema di valutazioni. Ciò, in effetti, è quanto si riscontra nell'analisi di diversi obiettivi operativi che assumono maggiormente la natura di piani di realizzazione che non veri e propri scopi da conseguire. Benché ciò sia plausibile nelle prime edizioni di messa in atto di Piani delle performance, si auspica che nelle formulazioni future si presti maggior attenzione a tali aspetti, magari partendo già da un maggior rigore nella definizione dei diversi obiettivi.

Complessivamente, tuttavia, per quanto concerne l'applicazione dei criteri minimi di definizione del *Sistema di misurazione e valutazione* nella valutazione in oggetto (come enunciati nella delibera CiVIT n. 89/2010 o come altrimenti previsti dalle migliori prassi), il NdV ritiene che gli obiettivi strategici individuati nel Piano, nonostante una scarsa presenza di indicatori di prestazione, siano stati definiti con sufficienti elementi da far intendere con adeguata chiarezza gli intendimenti finali, con esaustiva specificazione di legami tra obiettivi, target e requisiti qualitativi.

3. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

3.1. Articolazione del processo di attuazione

Il processo di attuazione del ciclo della performance di un preciso anno solare presso la Libera Università di Bolzano si articola in tre fasi distinte:

- a. *programmazione* (settembre antecedente-febbraio)
- b. *monitoraggio* (marzo-ottobre)
- c. *valutazione e rendicontazione* (gennaio-febbraio dell'anno successivo)

La loro realizzazione, pertanto, si svolge su una sequenza temporale stretta senza sovrapposizione e – peraltro – con la presenza di *gap* attuativi tra le fasi **b.** e **c.** In teoria, infatti, non sono previste attività per l'anno corrente nei mesi di novembre e dicembre, ma ciò è da considerarsi fisiologico. Resta da intendersi, infatti, che in tale periodo l'amministrazione risulta impegnata nelle attività di pianificazione per l'anno successivo. La situazione è descritta dal diagramma di Gantt di **Fig.1**, ove si indicano le varie fasi di realizzazione per due ipotetiche annate successive.

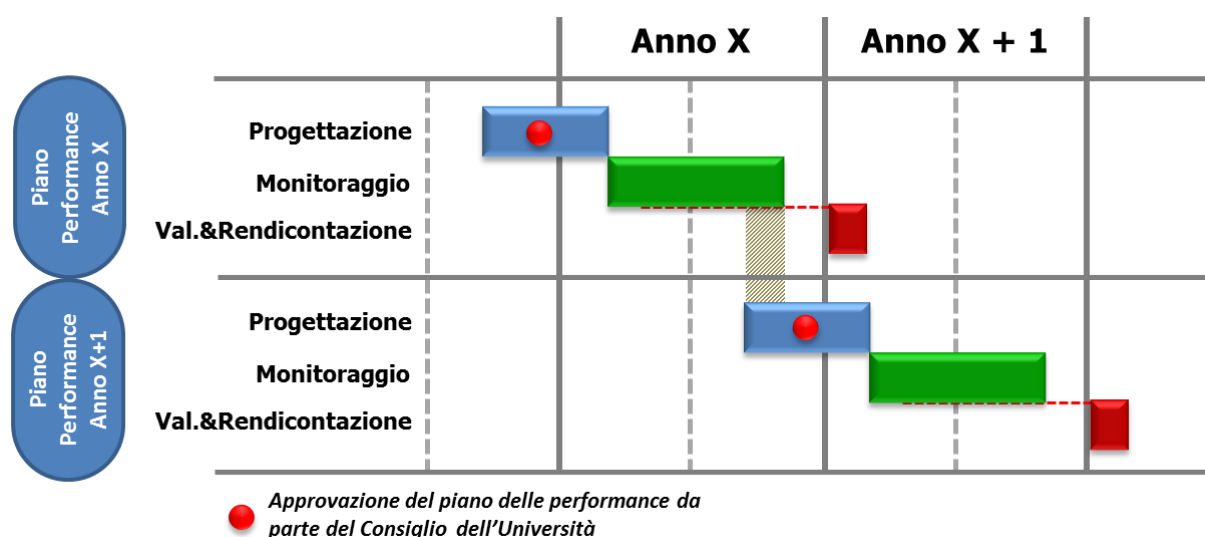


Fig.1 – Tempistiche del Piano della performance adottate presso la Libera Università di Bolzano nell'esercizio 2014. In una situazione a regime, la fase di monitoraggio dell'anno X si sovrappone a quella di progettazione dell'anno X+1. Il monitoraggio viene poi sempre sospeso fino al completamento della fase di progettazione. Il CdU approva gli aspetti strategici del progetto del piano entro la fine dell'anno. Nei due mesi successivi si completano i dettagli, con i compiti operativi.

Ogni fase prevede documenti e relazioni consuntive diverse, a seconda del livello gerarchico degli obiettivi che progressivamente si affida a dettagli crescenti, passando dai livelli strategici del Piano triennale della

Libera Università di Bolzano e della Convenzione Programmatico-finanziaria siglata con la Provincia Autonoma di Bolzano, a quelli più operativi del Programma delle attività e del Piano della performance, passando dal Bilancio di previsione.

3.2. Fase di programmazione

La fase di programmazione, di fatto, è concomitante al processo di budgeting che si attua nell'autunno che precede l'anno di attuazione del Piano. Si fonda su un'analisi dei requisiti che parte dalla necessità delle singole unità organizzative (raccolte attraverso specifiche modulistiche), che provvedono a delineare ogni specifica attività di dettaglio. L'intero processo è coordinato dal Direttore Generale, d'intesa coi singoli responsabili di unità. Ciò porta ad una prima definizione del Piano della performance che viene poi sottoposto ad approvazione da parte del Consiglio dell'Università entro il mese di dicembre. Nei due mesi successivi, ad inizio anno, vengono infine definiti formalmente gli obiettivi individuali con il coinvolgimento dei singoli responsabili di area. L'intera fase di programmazione, pertanto, ha nel complesso, una durata di circa 6 mesi.

3.3. Fase di monitoraggio

La successiva fase di monitoraggio (marzo-ottobre) ha una durata di 8 mesi, con una limitata sovrapposizione con l'inizio della fase di programmazione delle attività dell'anno seguente. Con il monitoraggio si valuta la coerenza delle modalità di applicazione dei processi secondo gli obiettivi prefissati. In caso di scostamenti, si prevedono interventi correttivi a feedback per meglio adeguarsi al Piano della performance originario.

Nel caso del 2014, non sono state comunque ravvisate necessità di questo tipo e l'applicazione del Piano è sempre proseguita secondo la sua formulazione iniziale (a parte l'adeguamento di alcuni obiettivi operativi minori).

Nella descrizione del Piano, in ogni caso, non appare chiaro come mai la fase di monitoraggio debba essere sospesa durante la programmazione per l'anno successivo. Sembra quasi che eventuali azioni correttive in questa fase di fine anno siano superflue poiché in contrasto con (o rese già superate da) l'imminente Piano in fase di definizione. Il NdV ritiene, tuttavia, che tale impostazione rischi di far perdere di efficacia la realizzazione del Piano stesso, in quanto:

- la sua attuazione reale si limita a soli 8 mesi (tra marzo e ottobre, con colloqui intermedi diretti concentrati nel periodo estivo), contro i 6 mesi previsti per la sua programmazione, con un rapporto tra la durata delle due fasi che genera non poche perplessità;
- si ha una perdita di continuità nella realizzazione del Piano stesso (tra novembre e marzo) con l'irragionevole stasi in un limbo indefinito tra chiusura del vecchio Piano e attesa per il nuovo.

Il NdV ritiene che l'attuazione del Piano (con relativi interventi di monitoraggio ed eventuali adeguamenti a feedback) debba procedere senza soluzione di continuità fino all'entrata in vigore del Piano successivo, prevedendo nel contempo un maggior numero di rapide verifiche intermedie (in aggiunta a quelle estive). Ciò eventualmente contemplando tra gli interventi correttivi anche misure in via di pianificazione per l'anno entrante, agevolando in tal modo anche un graduale adeguamento alle attività previste per l'esercizio successivo.

3.4. Fase di valutazione e rendicontazione

La fase di valutazione e rendicontazione, infine, si concentra nei primi due mesi dell'anno successivo a quello di interesse e prevede l'analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi con stesura di una Relazione finale da sottoporre ad approvazione da parte del Consiglio dell'Università. Tutta questa fase di analisi e controllo avviene sotto la supervisione della Direzione Generale e, procedendo in ordine gerarchico, delle aree e degli uffici staff.

Per il 2014, le maggiori difficoltà imputabili a questa fase riguardano:

1. la difficoltà di procedere a misurazioni oggettive del grado di soddisfacimento, specie in presenza di obiettivi associati a indicatori non quantificabili su scale numeriche e frequentemente esprimibili con un giudizio booleano (si/no), spesso di non facile formulazione;
2. nelle fasi di valutazione finale non vi è traccia del coinvolgimento di stakeholder esterni all'amministrazione, soprattutto *studenti e rappresentanti degli organi accademici* che, a vario titolo, potrebbero usufruire dei vantaggi delle migliorie introdotte col Piano di attuazione della performance (in tal senso, questi stakeholder andrebbero più propriamente inquadrati come potenziali utenti, e il loro coinvolgimento dovrebbe puntare ad ottenere una misura del grado di *customer satisfaction*).

La valutazione finale, pertanto, appare affetta da un non trascurabile *grado di autoreferenzialità* che, a lungo termine, potrebbe rischiare di vanificare i positivi benefici attesi associabili ad un qualunque piano di miglioramento. Ciò semplicemente per l'assenza di eventuali voci critiche che meglio potrebbero interpretare il grado di soddisfacimento dei requisiti previsti dal Piano.

3.5. Ruolo del NdV per il 2014

Nel 2014 la procedura di attuazione della performance si è svolta, come descritto nei paragrafi precedenti, senza mai prevedere in alcun momento un coinvolgimento diretto del NdV in ruoli sia di controllo sia consultivi. Il NdV, in funzioni di OIV come previsto dalla normativa vigente, è stato incaricato della sua funzione di controllo – come sopra detto (per i dettagli si veda il § 1) – solamente nel gennaio 2015, a piano di attuazione ormai concluso.

Si deve ribadire che tale confusione deriva anche da una poco chiara normativa di riferimento che per lo stato di *unicum giuridico* dell'Ateneo di Bolzano ha comportato tutti i ritardi citati. Ciò, ovviamente, si è ripercosso anche nella qualità della formulazione dei Piani stessi delle performance, spesso caratterizzati da definizioni incerte degli obiettivi (talvolta difficilmente considerabili come tali), indicatori poco chiari e misurabili, incoerente articolazione temporale delle attività, elevato grado di autoreferenzialità nelle valutazioni finali, basato sul coinvolgimento dei soli organi di *governance* dell'Ateneo (Direttore Generale, responsabili di struttura sino ai singoli dipendenti).

Comunque sia, il Piano della performance è stato formulato ed applicato, benché ancora con necessità di migliorie in questa fase iniziale (sia di contenuto, sia procedurali) che sicuramente verranno considerate negli esercizi successivi. Si auspica, in merito, una profonda revisione delle fasi sia di monitoraggio sia di valutazione finale, prevedendo eventualmente anche un ruolo del Presidio di Qualità dell'Ateneo (PDQ) che, in qualche sua articolazione, potrebbe essere investito di specifiche funzioni in merito (soprattutto per la fase di monitoraggio).

Il NdV, dal canto suo, dovrebbe essere perlomeno consultato anche in fase di programmazione, onde evitare di approvare dei piani con criticità che potrebbero sfavorevolmente pesare fin dall'inizio.

4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

4.1. Generalità

Nel complesso, gli obiettivi operativi indicati nella Relazione sulla performance 2014 appaiono coerenti con quelli strategici. Gli obiettivi sono rilevanti e pertinenti al bisogno della collettività, riferibili in genere ad un arco di tempo definito, anche se alcuni dovrebbero essere preventivamente riferiti ad un periodo superiore all'anno. Gli obiettivi sono idonei al miglioramento della qualità dei servizi offerti, pur mancando sistematicamente un processo di feedback per individuare il grado di apprezzamento di nuovi aspetti organizzativi da parte degli immediati fruitori (studenti e corpo accademico).

Per il 2014, come già osservato, il sistema di indicatori è stato prevalentemente di tipo booleano, con risposte sì/no (sì, oppure valore 1, = obiettivo raggiunto; no, o valore 0, = obiettivo non raggiunto). Questo è dipeso in larga parte dalle varie fasi di adeguamento al nuovo Statuto con l'emanazione di nuovi documenti. Quando gli obiettivi sono collegati alla realizzazione di queste fasi, si riscontrano spesso due sole alternative: *raggiunto o non raggiunto*. Viceversa, in un processo di miglioramento della qualità di un servizio, spesso s'incontrano operazioni tese a ridurre tempi di svolgimento di operazioni e/o pratiche, oppure ad aumentare l'efficienza, snellendo procedure. In queste circostanze l'indicatore è più facilmente individuabile e si presta ad un range continuo (potenzialmente infinito!) di possibili valori, pur potendo rimanere nell'intervallo 0-10 (o 0-100%).

Tale inadeguatezza, come si vedrà, porrà ulteriori perplessità a livello di obiettivi operativi, poiché il raggiungimento booleano di un obiettivo verrà anche posto in relazione ad un punteggio, con l'ambiguità che si potranno avere obiettivi raggiunti pur non avendo ottenuto un punteggio pieno, senza che ciò venga adeguatamente spiegato sul piano metodologico e concettuale.

4.2. Obiettivi strategici della Direzione Generale

Come si è detto, il NdV si è potuto esprimere meritoriamente solo sugli obiettivi fissati per il Direttore Generale, peraltro conseguiti. Seguendo la procedura prevista a livello nazionale, seppure in una fase ex-post, il NdV ha tenuto un colloquio con il Direttore Generale, con cui ha potuto discutere ed approfondire il tema degli obiettivi posti direttamente in capo al suo ufficio nonché le procedure sui risultati delle valutazioni effettuate dal top management (il cosiddetto *Presidium* di Unibz, che raggruppa le figure del Presidente, del Rettore e del Direttore Generale).

Nello specifico, gli obiettivi proposti al Direttore Generale sono stati i seguenti:

- *completamento del processo di riorganizzazione: adeguamento delle strutture e change management;*
- *controllo strutturato del budget con elaborazione di misure di ottimizzazione;*
- *ottimizzazione dei workflows, inclusa la definizione delle responsabilità;*
- *chiarimento / snellimento delle procedure per la chiamata dei docenti di ruolo.*

Come dettagliatamente esposto nella Relazione sulla performance del Direttore Generale, gli obiettivi sono da considerare raggiunti. In particolare, a seguito dell'approvazione del nuovo Statuto, si sono attivate logiche di *change management*; si è redatto un regolamento generale di funzionamento delle strutture dell'Università; sono stati redatti i regolamenti elettorali degli organi di *governance*; è stato redatto il regolamento di amministrazione e contabilità e finanza, ivi incluso il regolamento per il *budgeting*. E' stato attivato il processo di pianificazione, controllo e *budgeting* annuale con il coinvolgimento delle Facoltà. E' stato attivato un processo di riorganizzazione dei processi interni all'Ateneo: in questo contesto è stato perseguito anche il quarto obiettivo, che, come rilevato dal NdV, è sostanzialmente parte dell'obiettivo precedente. Per tutti questi il NdV ha ritenuto potersi assegnare una percentuale di raggiungimento del 100%.

4.3. Obiettivi strategici delle aree gestionali

Per altre strutture, esiste documentazione a livello di:

- Direzione Universitaria;
- 4 uffici di staff: Qualità e sviluppo strategico; Stampa e eventi; Ufficio Legale; Controlling;
- 4 aree: Finanza e contabilità; ICT e Facility Management; Personale; Servizi agli Studenti; Didattica e Ricerca;
- Biblioteca Universitaria;
- Centro Linguistico;
- 5 segreterie di Facoltà;

Per ognuna di queste è valutato un livello di raggiungimento degli obiettivi.

Dalla Relazione sulla performance 2014 si evince che dei dieci obiettivi strategici in capo all'amministrazione dell'Ateneo, 6 sono stati conseguiti al 100%; 2 sono conseguiti al 97% circa; uno al 93%; uno al 75%.

I 6 obiettivi pianamente raggiunti hanno riguardato:

- *focalizzazione della didattica sul fabbisogno del mercato del lavoro*;
- *internazionalizzazione dell'Ateneo*;
- *sviluppo delle Reti scientifiche Internazionali*;
- *ricerca orientata alle macroaree di Ricerca*;
- *sviluppo e formazione del personale*;
- *adempimenti amministrativi di ufficio*.

Gli obiettivi "quasi" totalmente raggiunti (al 97%) sono invece stati: a) *l'ottimizzazione dei servizi*, e b) *l'aumento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi interni*. A ruota, al 93%, si colloca anche la *riorganizzazione e snellimento della struttura di governance*. Si osserva, peraltro, come le definizioni di questi ultimi obiettivi possano indurre a poca chiarezza e confusione, in quanto i concetti di "ottimizzazione", "efficacia", "efficienza", "riorganizzazione e snellimento" sembrano tutti ricondurre ad un unico disegno con intenti di miglioramento. Una maggiore chiarezza e rigorosità terminologica, accompagnata da dettagli metodologici, dovrebbe essere in merito auspicata per le prossime edizioni.

Al 75% di raggiungimento si colloca l'obiettivo "*rafforzamento della ricerca*". Tale valutazione proviene dal fatto che detto obiettivo ha dato luogo a 4 obiettivi di dettaglio e altrettante misure concrete, tutti in capo all'area Didattica e Ricerca, comprendente i due Uffici: *Ufficio Didattico* e *Ufficio Ricerca e Innovazione*. Di questi 4 obiettivi di dettaglio, due risultano parzialmente raggiunti (con punteggio 0.5) e due totalmente raggiunti (con punteggio 1), da cui una media – per l'appunto – col 75% di soddisfazione. In altri casi, uno stesso obiettivo strategico (*macro obiettivo*) dà luogo ad un insieme di obiettivi di dettaglio assai più numerosi (e facenti capo ad aree differenti dell'amministrazione) con conseguente maggiore complessità nel calcolo della performance. Ad esempio, l'obiettivo "*ottimizzazione dei servizi*" si articola su più di 50 obiettivi di dettaglio e su un numero ancora più grande di misure concrete.

Si auspica ovviamente che, fatte salve più precise indicazioni da parte dell'ANVUR, si possano individuare, appunto, indicatori quantitativi a più di due valori che consentano una migliore graduazione nella valutazione sul raggiungimento degli obiettivi stessi.

5. PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1. Modalità di valutazione e gestione degli obiettivi individuali

Al Piano triennale della performance 2014-2016 è allegato un documento dal titolo "*Misurazione e valutazione della performance individuale del personale amministrativo*". Si tratta di una nota tecnica descrittiva che riporta i dettagli del calcolo delle premialità individuali connesse al raggiungimento di specifici obiettivi operativi.

Qui si riferisce esplicitamente che tale premialità è disciplinata dagli artt. 44÷49 del Contratto di lavoro collettivo attualmente in vigore presso la Libera Università di Bolzano, nonché dal Regolamento Interno per il personale tecnico-amministrativo. Qui detta premialità è specificatamente denominata "*premio di produttività*" ed è suddivisa in due quote: a) il *premio di base*; b) il *premio aggiuntivo*.

In realtà, per la prima quota la definizione di "premio" risulta alquanto impropria, essendo per contratto riconosciuto d'ufficio, indipendentemente dal raggiungimento di uno specifico obiettivo. Tale quota assume - pertanto - più propriamente il significato di "*spettanza*". Essa corrisponde al 30% o al 50% del premio totale a seconda del livello di inquadramento del personale (la quota inferiore corrisponde ai responsabili d'area, che rientrano tutti in Fascia A).

Il premio vero e proprio, pertanto, coincide con il succitato *premio aggiuntivo*, il cui riconoscimento è legato alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali concordati tra il lavoratore stesso ed il diretto superiore ad inizio anno. In base all'art.46 del Contratto di lavoro collettivo, in linea generale, tali obiettivi devono necessariamente conseguire: a) il miglioramento dei processi amministrativi, b) il miglioramento dei rapporti interni ed esterni, c) l'ottimizzazione dei costi, d) crescita e sviluppo personale dei collaboratori.

L'allegato tecnico indica poi le modalità con cui si individuano i livelli di raggiungimento dei singoli obiettivi, fino al raggiungimento di un punteggio potenziale massimo di 100 punti per obiettivo. Un aspetto interessante in merito a ciò implementato dall'Ateneo è la gestione di tutta la documentazione relativa al raggiungimento di questi obiettivi tramite un sistema digitale centralizzato (denominato "*Goals*"), attivo proprio dal 2014 e accessibile dal portale Intranet *Cockpit*. Esso è stato sviluppato in vista di una gestione più

flessibile e trasparente dell'intero processo di definizione e valutazione degli obiettivi, contribuendo a snellire la burocrazia ai sensi del D.L. n. 69/2013 ("Decreto del Fare").

Il processo gerarchico di monitoraggio e approvazione degli obiettivi inseriti, nonché del punteggio finale raggiunto, si effettua sempre digitalmente tramite apposita sequenza con *workflow*.

Si ribadisce che tale metodo di erogazione della premialità si discosta sensibilmente dalle indicazioni previste dalla "Riforma Brunetta", che come riferimento individua tre fasce qualitative di merito (alta, media, bassa) all'interno delle quali dovrebbe idealmente essere riclassificato il personale amministrativo con quote rispettivamente del 25%, 50% e 25%. In merito, il NdV non può che prendere atto di tale scostamento dettato dalla necessità di rispettare i parametri previsti dal corrente Contratto collettivo di lavoro.

Altra questione da affrontare in sede di contrattazione sindacale è l'introduzione e la regolamentazione di ulteriori strumenti di premialità del merito e della professionalità individuale, come altrimenti previsto dal D.Lgs. n. 150/2009:

- a) il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'articolo 21;
- b) il premio annuale per l'innovazione, di cui all'articolo 22;
- c) le progressioni economiche, di cui all'articolo 23;
- d) le progressioni di carriera, di cui all'articolo 24;
- e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'articolo 25;
- f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'articolo 26.

Prescindendo da ogni valutazione di diritto, si ritiene che alcune o tutte di queste forme premiali costituiscano un set eterogeneo di strumenti a disposizione della Direzione della Libera Università di Bolzano per elevare la motivazione individuale e come tali andrebbero valutati per procedere a prossima o futura nuova contrattazione.

5.2. Verifica a campione delle modalità di valutazione degli obiettivi individuali

Onde analizzare ex-post le modalità con cui sono stati rendicontati e valutati i gradi di raggiungimento dei singoli obiettivi individuali, il NdV ha effettuato un esame a campione dei resoconti della valutazione della performance di singoli dipendenti, peraltro scelti in maniera stratificata (ovvero nei diversi livelli di inquadramento del personale tecnico-amministrativo), per avere una visione d'insieme tale da coinvolgere tutte le tipologie di performance. La documentazione – direttamente fornita da parte dell'Ufficio Personale amministrativo, seppur con un certo indugio e dose di riluttanza – ha riguardato 10 schede, relative ad altrettanti dipendenti la cui identità è stata comunque oscurata onde garantire l'anonimato per requisiti di privacy fortemente voluti dagli uffici. Incidentalmente, a questo riguardo, al Nucleo risulta – e il Nucleo ne prende atto - che (in almeno un caso) i dipendenti pertinenti ad uno stesso ufficio possono visionare i punteggi dei colleghi.

Ogni scheda riporta alcuni dati riassuntivi (numero di obiettivi, loro descrizione, punteggio massimo conseguibile) e un insieme di informazioni che costituiscono la “storia” del perseguimento di ogni obiettivo. Per ogni dipendente si hanno generalmente 3 obiettivi, che si elevano a 4 nel caso di sostituzione/modifica radicale di un dato obiettivo. Tuttavia, il numero di obiettivi può anche essere maggiore o minore, a seconda delle specifiche situazioni. Nel campione, un caso riportava ben 6 obiettivi, mentre un altro si limitava ad uno solo (probabilmente riferibile ad un dipendente part-time).

Le osservazioni che seguono, pur non potendo essere esaustive e pienamente rappresentative dell’intero quadro gestionale della performance, facendo riferimento ad un campione molto limitato, possono comunque ritenersi validi spunti per commentare situazioni ricorrenti e per prevedere ragionevoli miglioramenti per gli esercizi futuri. In sintesi, si è osservato che:

- vi sono numerosi casi, a tutti i livelli della struttura organizzativa, di obiettivi rettificati in corso d’opera, essendo stati o cancellati o sostituiti da altri con punteggio massimo equivalente; in caso di sostituzione, il punteggio massimo conseguibile risulta talvolta maggiore di 100 (135 in un caso), probabilmente perché nelle somme riassuntive rimane ancora attiva la voce dell’obiettivo cancellato (resta da verificare se trattasi di errore umano, con somma svolta manualmente dall’operatore direttamente interessato, o di errata impostazione degli algoritmi della piattaforma “Goal”, nel qual caso sarebbe opportuno correggere quanto prima);
- in molti casi, la natura degli obiettivi indicati, *indipendentemente dal livello di inquadramento* del singolo dipendente, desta non poche perplessità; pur trattandosi di obiettivi operativi, è difficile considerare come “obiettivo” voci quali: “Riparazione delle lampade da tavolo della biblioteca”, “Cavi d’acciaio per la custodia delle biciclette”, “Studiare gli aspetti burocratici e amministrativi di un corso di laurea”, “Tenere aggiornate le bacheche con le informazioni del Centro”, “Registrazione digitale degli esami riconosciuti”, “Ripulire la mailbox della segreteria studenti”, “Inserimento dati SUA per i bachelor”... Benché in linea di principio sia chiaro come la “operatività” di determinati compiti sia destinata ad essere maggiore per i livelli di inquadramento che progressivamente si allontanano dai ruoli strategici e direttivi, la presenza di “goal” simili a quelli elencati pone nell’immediato problemi del tipo: 1) quanto un “Goal” è da ritenersi più vicino al concetto di “obiettivo” (= *meta o risultato da raggiungere nell’ambito di una data attività*) piuttosto che a quello di “compito pratico” (task = *lavoro assegnato ad un responsabile per la realizzazione di una data attività*); 2) quanto un “Goal” si rifà alle *mansioni ordinarie* previste per un dato ruolo in un livello di inquadramento, piuttosto che a *compiti straordinari*, che richiedono in una certa qual misura degli sforzi aggiuntivi ad uno specifico responsabile, tali da giustificare una premialità rispetto al consueto?; molte delle voci sopra elencate fanno chiaramente emergere dubbi in merito a tali aspetti; si ritorna così ad una necessità già segnalata: fornire un maggior rigore nella formulazione degli obiettivi operativi (a qualunque livello essi siano) associandoli sia agli obiettivi tattici o strategici da cui discendono, sia ai compiti pratici richiesti per il loro conseguimento; tali informazioni dovrebbero apparire in chiaro anche nelle schede della piattaforma “Goal”; inoltre, nell’assegnazione dei “Goal”, si dovrebbe segnalare – anche solo a livello puramente indicativo e qualitativo – quanto l’incarico comporti oneri aggiuntivi rispetto alle mansioni ordinarie del lavoratore. Il tutto può riassumersi con un semplice precetto: non può riconoscersi come obiettivo una attività cd. “consolidata” e cioè l’espletamento di un normale dovere d’ufficio o di una attività dovuta per quanto possa apparire complessa e importante; infatti, *si consegue una performance positiva comportante premialità solo ed unicamente al concorrere di una*

delle seguenti tre condizioni: a) si raggiungono nuovi traguardi di qualità (leggasi impatti misurabili), b) si conseguono livelli più alti di efficienza (leggasi risparmi di tempo e di risorse finanziarie) ovvero c) si ottengono livelli più elevati di efficacia (es. aumenti volumetrici degli output).

- in generale, non è chiara la misurazione del grado di conseguimento dei singoli obiettivi; il risultato è verificabile dal raffronto tra le voci “Max.points” e “Points achieved”; nella maggior parte delle situazioni i due punteggi coincidono: in generale, su 220 obiettivi individuali, sono stati raggiunti pienamente circa 200 obiettivi; in altri casi, per altro fisiologici, il conseguimento non è pieno ma benché vengano anche indicate a fine scheda delle motivazioni, queste non sono sufficienti a capire i meccanismi del percorso valutativo che, pertanto, rimane poco trasparente; nel merito il grado di raggiungimento a pieno punteggio si ha in oltre il 90% dei casi;
- non è chiaro se vi è la possibilità per il dipendente di presentare ricorsi contro giudizi che ritiene non giustificati (conciliazione) e, a giudizio del NdV, vi sono casi nei quali la semplice descrizione della performance non dà motivi sufficienti per la mancata attribuzione del punteggio massimo;
- diversi goal presuppongono interventi che comportano impatti diretti su stakeholder esterni all'amministrazione, benché sempre interni all'Ateneo (in genera si tratta di studenti, docenti o ricercatori); anche a questo livello si nota come la chiusura di un intervento non preveda di avere dei riscontri coi diretti interessati, per meglio comprendere valutare la qualità delle azioni svolte; di questa carenza del processo di valutazione già si è detto; a ciò si potrebbe in parte ovviare, a livello operativo, prevedendo di ottenere riscontri immediati tramite rapide interviste (casuali o mirate, a seconda dei casi) da inserire nei commenti della parte finale della scheda al momento della sua chiusura.

Ovviamente, quello effettuato dal NdV non può che essere qualificato come un mero monitoraggio *ex post* nelle more dell'attribuzione di un simile mandato di OIV e delle prossime e più chiare regolamentazioni circa il suo ruolo e le statuite procedure di valutazione: si tratterà, alla luce di linee guida più precise, ed eventualmente di una più netta definizione di competenze tra Provincia Autonoma e organi centrali dello stato italiano, di organizzare di conseguenza l'attività del Nucleo, in qualità di OIV, per il futuro.

6. PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano della performance 2014-2016 (a carattere quindi triennale) comprende:

- la descrizione di un modello che si intende seguire, come “Sistema di valutazione della performance”;
- una descrizione a grandi linee “numeri di Ateneo” per contestualizzare la materia (numero di facoltà, iscritti, corsi, ecc.);
- un diagramma di flusso che indica i legami tra aree, staff e uffici dell'Amministrazione;
- gli obiettivi strategici della struttura, elencando i macro obiettivi; gli obiettivi di dettaglio, la tempistica ed il responsabile.

Nell'ambito del triennio 2014-2016, per l'anno operativo 2014, sono riportati nuovamente i macro obiettivi con obiettivi di dettaglio (non sempre rintracciabili nello schema precedente) e le misure concrete per il raggiungimento degli obiettivi.

Come già detto, gli obiettivi si prestano molto spesso ad una logica del tipo sì/no e in genere rendono difficile la individuazione di indicatori numerici con più di due valori.

7. MONITORAGGIO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Nel caso della Libera Università di Bolzano, il monitoraggio in corso d'opera è stato effettuato dalle strutture stesse, senza intervento del NdV, in quanto questo è stato coinvolto come OIV solo a partire dal 20 gennaio 2015, mediante comunicazione diretta da parte del Presidente dell'Università, peraltro non ancora formalizzata.

Dalla documentazione fornita, vi è stato un controllo sugli obiettivi individuali durante il periodo in esame dei quali rimane traccia nelle schede personali per il calcolo delle premialità.

Nella fase di monitoraggio si è potuto constatare come molte volte siano stati ridefiniti gli obiettivi, sostituendoli con altri. Questa operazione è certamente da apprezzare, dal punto di vista dell'adeguamento a un ambiente che si evolve, ma va considerata con prudenza affinché non sia un modo surrettizio di facilitare comunque il raggiungimento di obiettivi con valutazione massima.

8. TRASPARENZA E INTEGRITA' E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Sono pubblicati nel sito dell'Ateneo attualmente (marzo 2015) i seguenti documenti:
- Piano della performance 2014-2016.

Il Nucleo prende atto e invita la struttura competente a completare al più presto la pubblicazione dei documenti secondo le indicazioni dell'ANVUR.

9. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Il NdV, pur apprezzando lo sforzo degli organi di *governance* nella istituzione di un sistema di valutazione della performance e della conseguente struttura di premialità, deve rilevare che, come già accennato in precedenza, nella documentazione disponibile è sostanzialmente assente la categoria degli "attori-chiave" costituita dagli stakeholder. Questi vanno viceversa presi in considerazione come parte fondamentale di una valutazione efficace e trasparente, come per altro previsto, alla luce della "Riforma Brunetta".

Si suggerisce, in ogni caso, che le categorie di (potenziali) stakeholder non siano rigidamente fissate a priori, e siano invece sufficientemente flessibili e variate a seconda del contesto in cui un obiettivo si pone.

Altra cosa, è poi tenere i contatti con gli stakeholder "evidenti": imprese nel territorio potenzialmente interessate a particolari indirizzi di studio e di ricerca. Nel Piano della performance, attualmente c'è scarso spazio per tener conto degli esiti di questi contatti, che dovrebbero invece costituire un elemento obiettivo nella determinazione delle singole performance.

10. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E UTILIZZO DEI RISULTATI

10.1 La premialità e gli utenti di un servizio.

Un elemento di primaria importanza nel ciclo della performance è costituito, come si è appena detto, dagli stakeholder. Questi, per cogliere la varietà di aspetti e servizi offerti dall'Ateneo, non possono essere intesi come portatori di interesse individuabili una volta per tutte, con il rischio di omettere intere categorie: essi variano con il variare della natura dei processi e servizi messi in atto nell'Ateneo. Quindi, se i più frequentemente rilevabili come stakeholder sono gli studenti, le loro famiglie, il mondo del lavoro, altre volte sono portatori di interesse gli stessi docenti, come utilizzatori di determinati servizi e possono essere in posizione di stakeholder reciprocamente le aree / uffici dell'Ateneo stesso. Ne nasce l'esigenza, volta a volta, di prestare attenzione a utilizzatori differenti dei servizi offerti e a riservare debito spazio ad un feedback condotto su queste categorie degli sforzi di miglioramento intrapresi.

Si deve porre attenzione affinché la qualifica di "user friendly" attribuita a procedure e modulistiche innovative non sia autoreferenziale e sia invece confermata dagli utilizzatori. Nelle Pubbliche Amministrazioni non sono infatti infrequenti i casi in cui una particolare innovazione abbia in realtà diminuito il carico di lavoro dell'ente erogante scaricando, però, su utilizzatori relativamente poco attrezzati oneri non previsti.

Infine si sollecitano gli organi di governo a definire la linea che si intende seguire con le premialità, vale a dire, se muoversi in una direzione di adeguamento alle fasce premiali in conformità al D.Lgs. n. 150/2009 o continuare con la procedura attuale.

10.2 Proposte e raccomandazioni.

In coerenza con la "Riforma Brunetta", il NdV/OIV è tenuto a svolgere un'azione di stimolo e di miglioramento del sistema di valutazione degli obiettivi e del relativo ciclo della performance. Pertanto, sulla base di tutta una serie di considerazioni formulate nei precedenti paragrafi della presente relazione, si sottopongono al vaglio dell'Organo Amministrativo una serie di proposte e di interventi di sviluppo del sistema, come segue:

- 1) introduzione di un sistema di codifiche al piano degli obiettivi (codifica di primo livello per Macroobiettivi, di secondo livello per Obiettivi di dettaglio; di terzo livello per Misure concrete);
- 2) elaborazione, in forma tabellare, del piano degli obiettivi per livelli e con evidenza dell'attribuzione a uno o più uffici e ad uno o più responsabili degli stessi;
- 3) emanazione di una nota che definisca in maniera chiara ed inequivocabile i requisiti di un obiettivo e della performance che ne consegue (di qualità, efficienza ed efficacia);
- 4) collegamento del piano continuo di miglioramento della qualità con gli obiettivi previsti dal ciclo della performance e coinvolgimento del Presidio di qualità nel monitoraggio e nella valutazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi di qualità;
- 5) incentivazione della prioritaria fissazione di obiettivi di efficienza, nella direzione di riduzione di spese e di ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie;
- 6) introduzione di ponderazioni agli obiettivi con punteggio differenziato al raggiungimento a seconda della natura (obiettivo strategico, obiettivo di sviluppo, obiettivo ordinario);
- 7) previsione di uno specifico piano dei tempi per tutti i singoli obiettivi affidati alle strutture organizzative (previsione di scadenze più lunghe o più brevi di quelle su base 12 mesi);

- 8) introduzione di indicatori numerici di misurazione degli obiettivi (di qualità, efficienza ed efficacia) durante la fase di definizione degli obiettivi;
- 9) introduzione nelle valutazioni ex post della performance, del metodo delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi, in maniera diffusa e coordinata;
- 10) previsione di un punteggio negativo nel caso di obiettivi non raggiunti o parzialmente non raggiunti a detrarsi dal punteggio complessivo attribuito al singolo apicale;
- 11) individuazione di Stakeholder esterni ed interni, istituzione dei gruppi di ascolto ex ante ed ex post al ciclo di valutazione della performance;
- 12) revisione in generale della contrattazione in tema di sistema premiante per adattarla alla “Riforma Brunetta”;
- 13) introduzione di altre forme incentivanti e premianti (il bonus annuale delle eccellenze, premio annuale per l'innovazione, progressioni economiche, progressioni di carriera, attribuzione di incarichi e responsabilità, accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale).

Si tratta di una serie molto impegnativa di misure: il NdV / OIV, tuttavia, ritiene che la strada intrapresa sia certamente la più idonea al raggiungimento di questi obiettivi.

11. VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.

L'OIV della Libera Università di Bolzano ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c) del D.Lgs. n. 150/2009 ha preso in esame la Relazione sulla performance 2014 approvata dal Presidente della Libera Università di Bolzano con provvedimento d'urgenza n. 06/2015 dd. 23/02/2015 e ratificato dal Consiglio dell'Università con delibera n. 39/2015 dd. 06/03/2015.

L'OIV ha svolto il proprio lavoro sulla base degli accertamenti che ha ritenuto opportuno nelle fattispecie e nei limiti in cui ha potuto operare tenendo conto degli elementi e risultati emersi dalla Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

Tutto ciò premesso, l'OIV valida la Relazione sulla performance 2014 ritenendola attendibile nel suo insieme.