

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 2016

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 (cd. Riforma Brunetta).....	2
1.3. Fattori di limitazione	3
2. METODOLOGIA DI RIFERIMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	4
2.1. Il contesto applicativo	4
2.2. Classificazione degli obiettivi del Piano.....	4
2.3. Gli obiettivi nel Piano della performance 2015	5
2.4. Valutazione complessiva degli obiettivi strategici.....	6
3. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	6
3.1. Articolazione del processo di attuazione	6
3.2. Fase di programmazione	7
3.3. Fase di monitoraggio	7
3.4. Fase di valutazione e rendicontazione	8
3.5. Ruolo del NdV per il 2015.....	9
4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	9
4.1. Generalità.....	9
4.2. Obiettivi strategici della Direzione Generale.....	11
4.3. Obiettivi strategici delle aree gestionali.....	13
5. PERFORMANCE INDIVIDUALE	15
5.1. Modalità di valutazione e gestione degli obiettivi individuali	15
5.2. Verifica a campione delle modalità di valutazione degli obiettivi individuali	16
6. PIANO DELLA PERFORMANCE.....	17
7. MONITORAGGIO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE.....	17
8. TRASPARENZA E INTEGRITA' E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	18
9. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER.....	18
10. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E UTILIZZO DEI RISULTATI.....	19
10.1 La premialità e gli utenti di un servizio.....	19
10.2 Proposte e raccomandazioni.....	20
11. VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.	21
Ringraziamenti	22

1. PREMESSE E FATTORI DI LIMITAZIONE

1.1. Introduzione

Il NdV è chiamato per la seconda volta a svolgere nuove funzioni di “OIV” come di seguito descritte, non formalmente assegnate nella forma di un mandato con apposito provvedimento dai competenti Organi di Governance della Libera Università di Bolzano, ma recepite in forza di un automatismo e dalla prassi generale.

Infatti, 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 (delibera del Consiglio dell’Università n. 92/2013), **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".

In conclusione, il presente NdV desidera riassumere tutta una serie di fattori di limitazione che hanno condizionato fortemente l'attività di valutazione in oggetto. In sintesi:

1. l'assunzione delle funzioni di OIV da parte del NdV non espressamente previsto dalla Statuto e non attribuito con atto formale;
2. ambito e contesto di applicazione normativo in materia di D.Lgs. n. 150/2009 precario e oggetto di interventi interpretativi in considerazione del regime giuridico della Libera Università di Bolzano con effetti inopportuni di sovrapposizione e confusione normativa tra le diverse norme nazionali e provinciali, tra l'altro, in concomitanza con il passaggio delle competenze in tema di valutazione della performance dalla Commissione unica nazionale (CIVIT) a una agenzia di settore (ANVUR) e il tutto nell'ambito di una riforma in atto della PA dal D.L. n. 90/2014 alla legge «Madia» n. 124/2015 che ne complica ulteriormente il quadro giuridico;
3. tempi tecnici sostanzialmente esigui a disposizione del NdV per la validazione della Relazione sulla performance 2015, stante le scadenze amministrative interne (diverse da quelle nazionali) 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 aspetto ha quindi implicazioni su scadenze e modalità premiali concordate in sede sindacale. La cosa ricade a sua volta sul Nucleo in due modi: a) anticipo di oltre sei mesi nelle scadenze di validazione della Relazione; b) normativa sindacale di difficile raccordo con l'impostazione ANVUR/ANAC;

4. la prevalenza dei componenti del NdV (di cui ben due di estrazione accademica, con specializzazioni scientifiche), 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.

In modo analogo, si rimarca l'assenza nel NdV di specifiche competenze in materia legale tali da eventualmente 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

Il piano operativo 2015 è stato approvato dal Consiglio di Unibz in data 12/12/2014. Il NdV/OIV ha svolto la propria attività di monitoraggio di avvio ciclo nel mese di marzo 2015 riferendosi anche al Piano della performance 2015-2017, dando formalmente avvio al ciclo della performance 2015.

Prima di trovarsi in questa sede a valutare la conclusione del ciclo performance 2015, è stato effettuato a cura del NdV/OIV il monitoraggio intra-annuale e la verifica del raggiungimento degli obiettivi e delle performance della Direzione.

Alla luce dell'attività sino ad ora svolta, 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 consolidare il nuovo modello organizzativo dell'Ateneo come logica conseguenza dell'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 che evidenzia 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. Macro-obiettivi; 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:

1. **Macro-obiettivi:** *obiettivi di alta strategia*, direttamente derivabili sia dal Piano triennale dell'Ateneo, sia dalla Convenzione programmatica finanziaria siglata con la Provincia Autonoma di Bolzano;
2. **Obiettivi di dettaglio:** *obiettivi tattici* orientati all'implementazione dei macro-obiettivi, 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.);
3. **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 2015

Nel Piano della performance 2015 compaiono complessivamente ben oltre 100 obiettivi operativi (= misure concrete) distribuiti su tutte le unità organizzative dell'Ateneo ed inseriti in apposita procedura informatizzata in rete cd. "cockpit". Essi vengono proposti come rifacentisi ai macro-obiettivi direzionali descritti nel Piano triennale precisamente:

- riorganizzazione e snellimento della struttura di governance;
- focalizzazione della didattica sul concreto fabbisogno del mercato del lavoro;
- ottimizzazione dei servizi;
- aumento dell'efficacia e dell'efficienza;
- sviluppo e formazione del personale.

Altri 5 macro-obiettivi sono invece riconducibili a 12 obiettivi di dettaglio ad attività prevalentemente in capo a responsabilità accademiche (didattica e ricerca).

Negli intenti originali, gli obiettivi operativi della struttura amministrativa sono stati definiti in coerenza con lo sviluppo dell'Ateneo e come tali: 1) sempre riconducibili agli obiettivi strategici, 2) misurabili e valutabili.

Come avvenuto nel precedente ciclo di performance, 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 nell'utilizzare indicatori di tipo quantitativo che non siano su scala ordinale prestabilita (0=non raggiunto; parzialmente raggiunto; 1=raggiunto) e quindi che tengano conto di un reale stato di avanzamento dell'obiettivo o di una performance conseguita solo parzialmente, 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 o di attività che non di veri e propri risultati gestionali da conseguire a fine anno. Benché ciò sia una situazione riscontrabile nella generalità dei sistemi di pianificazione e di programmazione di obiettivi e performance e senz'altro tollerabile 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 e delle fasi che concorrono al loro pieno raggiungimento, soprattutto quando si è di fronte ad obiettivi su base pluriennale.

Infine, l'attuale assenza di parametri di misurazione delle performance attese, come diremo anche più avanti, rende ancora più difficile sindacare la valenza individuale e collettiva degli obiettivi a programma.

Complessivamente, tuttavia, per quanto concerne l'applicazione dei criteri minimi di definizione del Sistema di misurazione e valutazione nella valutazione in oggetto, il NdV ritiene che gli obiettivi strategici individuati nel Piano, nonostante una scarsa presenza di indicatori di prestazione e di parametri oggettivi di misurazione, siano stati definiti e descritti con sufficienti elementi da far intendere con adeguata chiarezza la loro effettiva portata, con esaustiva specificazione di legami tra obiettivi, target e ricadute qualitative.

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:

- *programmazione* (settembre antecedente-febbraio, salvo anticipo di uno o due mesi)
- *monitoraggio* (marzo-ottobre)
- *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 specifiche attività di verifica e di assestamento per l'anno corrente nei mesi di novembre e dicembre, ma ciò è anche 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.

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.

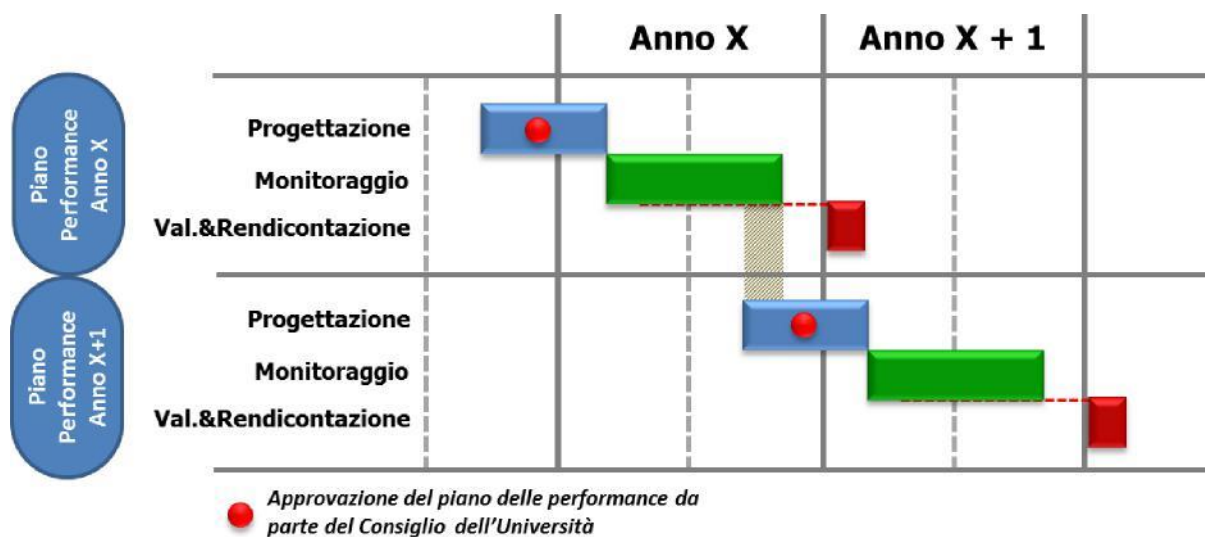


Fig.1 – Tempistiche del Piano della performance adottate presso la Libera Università di Bolzano nell'esercizio 2014. In una situazione a regime, la fase di monitoraggio dell'anno X si sovrappone a quella di progettazione dell'anno X+1. Il monitoraggio viene poi sempre sospeso fino al completamento della 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.

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 2015, non sono state comunque ravvisate importanti necessità di questo tipo e l'applicazione del Piano è sempre proseguita secondo la sua formulazione iniziale, salvo un modesto intervento di revisione degli obiettivi affidati alla Direzione, di cui si dirà più avanti.

Nella descrizione del Piano, in ogni caso, non appare chiaro come mai la fase di monitoraggio debba essere sospesa o attenuata 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 rischia di limitarsi 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 2015, come per lo scorso anno, le maggiori difficoltà imputabili a questa fase riguardano:

- 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;
- 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 2015

Fatta salva la fase propedeutica all'avvio ciclo 2015, la procedura di attuazione della performance si è svolta, come descritto nei paragrafi precedenti, senza un particolare coinvolgimento diretto del NdV/OIV in ruoli sia di controllo sia consultivi. Il NdV, seppur in assenza di una specifica richiesta ha comunque svolto spontaneamente una verifica di monitoraggio nel secondo semestre per verificare il funzionamento procedurale del sistema di performance e per valutare il grado di raggiungimento degli Obiettivi di dettaglio da parte del Direttore.

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).

Complessivamente, 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 (PQ) che, in qualche sua articolazione, potrebbe essere investito di specifiche funzioni in merito (soprattutto per la fase di monitoraggio con particolare riferimento agli obiettivi di miglioramento della qualità).

Questa importante funzione del Presidio di Qualità comporterebbe, però, che sia finalmente messo in atto un Piano annuale della Qualità, condiviso e coordinato con la Direzione, le quali attività vengano considerate tra le performance richieste all'organizzazione dell'Ateneo, raccordate e collegate agli obiettivi di dettaglio.

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 2015 appaiono coerenti con quelli strategici. Gli obiettivi sono rilevanti e pertinenti al bisogno dei fruitori interni ed esterni, riferibili in genere ad un arco di tempo definito (l'anno solare), anche se tecnicamente alcuni dovrebbero essere ricollegabili ad azioni di durata superiore all'anno. Gli obiettivi appaiono ragionevolmente idonei al miglioramento della qualità dei servizi offerti, pur mancando sistematicamente di indicatori di misurazione e di un processo di feedback per riscontrare il grado di apprezzamento di nuovi aspetti organizzativi da parte degli immediati fruitori (studenti e corpo accademico).

Nel 2015, come già osservato, il sistema di indicatori è stato impostato su scala ordinale, con risposte sì/no (sì, oppure valore 1, = R- obiettivo raggiunto; no, o valore 0, = obiettivo non raggiunto o PR= parzialmente raggiunto). Quando gli obiettivi sono collegati alla realizzazione di queste fasi, quindi si riscontrano frequentemente due sole alternative principali: *raggiunto* o *non raggiunto* salvo in alcuni casi segnare in corrispondenza con l'obiettivo la lettera "PR" (parzialmente raggiunto) piuttosto che più raramente ancora "S" (sospeso) Come osservato nelle pagine che precedono, 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 limitazione nella scala ordinale attualmente in uso, come si vedrà, porrà ulteriori perplessità a livello di obiettivi operativi, poiché il raggiungimento quasi di tipo booleano di un obiettivo, verrà anche posto in relazione ad un punteggio complessivo.

Infine, per quanto riguarda l'organizzazione del ciclo delle performance deve essere segnalata la redistribuzione di responsabilità e di competenze tra Ufficio Controlling e Ufficio Personale avvenuta nel corso del 2015 e in base alla quale quest'ultimo ufficio è diventato l'effettivo process owner della procedura, sebbene dotato di adeguate competenze professionali.

Detta redistribuzione di compiti, a prima considerazione, resta dubbia nella validità dell'approccio dal momento che d'ora in poi vi saranno necessità di coordinamento tra due Uffici diversi e quindi con responsabilità tecniche distinte.

Venendo ai dati a consuntivo 2015, al NdV/OIV sono stati forniti i dati che seguono, poi anche riportati con maggior dettaglio nel diagramma di **Fig.2**.

Personale

- personale in servizio nel corso del 2015: **253**
- personale con obiettivi e valutato (al 26/02/2016): **219**
- personale con obiettivi e non ancora valutato (al 26/02/2016): **9**
- personale senza obiettivi individuali causa di congedi parentali/maternità obbligatoria, assenze non retribuite, mobilità interna oppure presa di servizio nello stesso anno: **25**

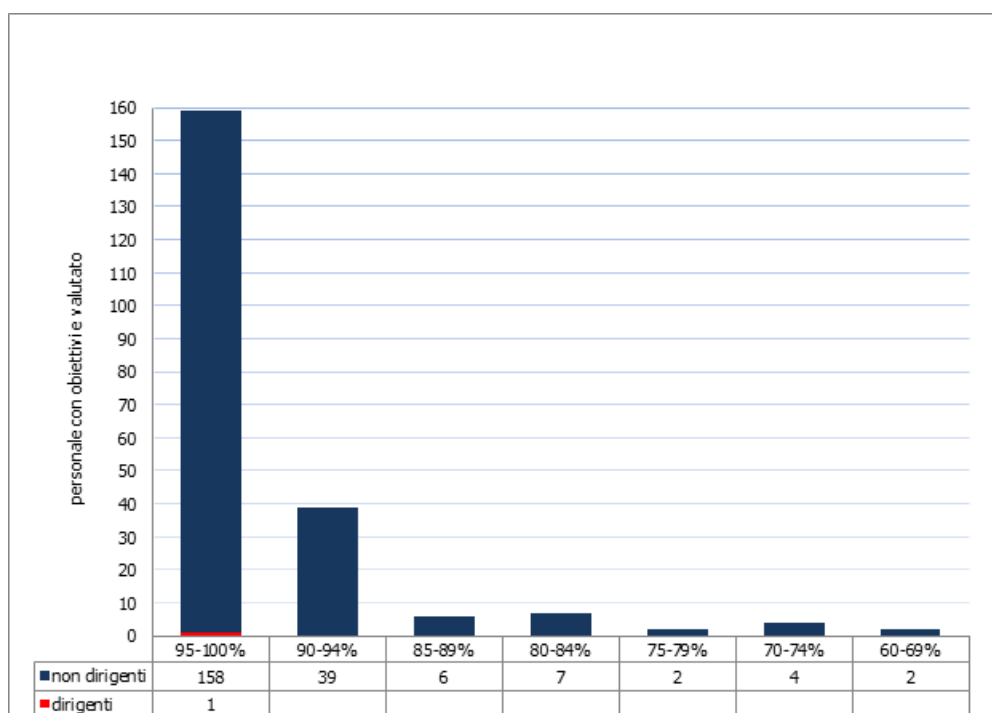


Fig.2 – Dettaglio del personale con obiettivi e valutato (situazione al 26/02/2016)

Dai dati di cui sopra si conferma con tutta evidenza, una osservazione già emersa dall'analisi dei dati sulle performance 2014 e monitoraggio: la curva di distribuzione propende ampiamente verso i range di elevata o elevatissima performance:

- il 72% del Personale ha un grado di performance tale da essere ricompreso nella fascia 95-100%;
- solo il 9,6% dell'intero Personale viene ad essere classificato nelle fasce inferiori di raggiungimento delle performances;
- nessun dipendente di Unibz consegue una valutazione negativa; infatti, nella tabella di cui sopra si trovano 2 sole posizioni nella fascia più bassa (60-69%) che comunque in assoluto si relazionerebbe a situazioni neanche così critiche.

In pratica, se si confrontano i dati 2015 con i dati 2014, si nota che la curva di distribuzione delle eccellenze non è cambiata (solo il 3% ca. dei valutati ha una performance finale inferiore al 75%!). Per la cronaca: nel 2014, 225 Dipendenti su 230 avevano conseguito una valutazione comunque buona e cioè superiore al 75%.

Si ricorda che la logica della riforma sulle performance indicava la necessità di graduare i giudizi in modo da evitare appiattimenti (cosa che avviene nel caso di cui sopra); il 25% di giudizi nella fascia alta e il 25% nella fascia bassa, sarebbe la corretta proporzione, ma nel nostro caso così non è.

4.2. Obiettivi strategici della Direzione Generale

Come si è detto, il NdV si esprime meritoriamente solo sugli obiettivi fissati per il Direttore Generale, unico Dirigente di Unibz, la quale valutazione in termini di ammissibilità e del relativo grado di raggiungimento è di responsabilità dell'OIV.

Si premette che in merito alla fase di pianificazione degli obiettivi 2015 si è preventivamente preso atto che gli obiettivi di performance risultano correttamente formalizzati e controfirmati dal Presidente Unibz.

In fase di monitoraggio del II semestre si è verificato il relativo avanzato stato di raggiungimento e si è preso atto del funzionamento della procedura, dell'avanzato grado di conseguimento e di lievi assestamenti o modifiche al piano degli obiettivi del Direttore come inizialmente approvato.

Precisamente, il NdV/OIV ha preso visione del dossier degli obiettivi 2015 della Direzione e più in particolare, del documento "Zwischengespräch" datato 08/09/2015 e firmato in calce.

Sulla tempistica si osserva che è sicuramente preferibile nel futuro effettuare un monitoraggio degli obiettivi semestrali in data più ravvicinata rispetto a inizio settembre in quanto i mesi a finire dell'anno per eventualmente correggere le azioni in corso da parte della Direzione sono ormai pochi.

In sede di monitoraggio si è quindi preso atto che, dal punto di vista metodologico e di organizzazione della reportistica in oggetto, non ci sono osservazioni da indicare; infatti i 4 macro-obiettivi di performance decisi in data 29/01/2015 risultano correttamente referenziati. Per ognuno di questi sono riportate le note esplicative di assesment e di monitoraggio, di cui Presidente e Direttore si sono dati reciprocamente atto.

Il NdV/OIV osserva solo, e sollecita di conseguenza, che nel futuro detta documentazione sia immediatamente inviata alla propria attenzione non appena redatta. Inoltre, essendo oltretutto il NdV/OIV responsabile di conferire la propria valutazione indipendente sul raggiungimento degli obiettivi posti a ciclo performance del Direttore, si ritiene utile, nel futuro, la programmazione di un

incontro di monitoraggio insieme alla Presidenza ovvero con leggero anticipo rispetto all'incontro formale di cui sopra anche solo con la Direzione.

Nel merito del monitoraggio, si mette in evidenza quanto segue:

1. l'obiettivo n. 1 "*Projekt Monitoring Unibz*" risulta leggermente revisionato in quanto si è distinta una fase 1 conclusa in ottobre con la messa in opera della procedura di raccolta dati e una fase (II) di funzionamento Monitoring Unibz on-line in Intranet a regime nel corso del 2016. Rispetto a questo apparente sdoppiamento in due sotto-obiettivi, il NdV/OIV ritiene che possa ritenersi come una logica responsabilizzazione della Direzione rispetto al lavoro svolto nel 2015 senza mettere in discussione l'originaria formulazione dell'obiettivo e senza concludere che possa trattarsi di un rinvio immotivato. Considerato comunque l'elevato valore aggiunto di questo strumento direzionale e il livello qualitativo raggiunto al termine di questa fase di sviluppo, non si muovono eccezioni e si valida il raggiungimento di questo obiettivo;
2. l'obiettivo n. 2 "*Prozessoptimierung*" è stato dettagliatamente descritto dalla Direzione e dall'analisi dell'allegato fornitoci, si comprende quanto ambizioso e pervasivo dell'organizzazione Unibz sia stato questo intervento che, come documentato, si è sviluppato su diversi processi interni a Unibz coinvolgendo nella riorganizzazione moltissime responsabilità apicali;
3. l'obiettivo n. 3 "*Koordinierung der lokalen und internationalen Netzwerke mit den Partnereinrichtungen und den Euregio- Partner*", in quanto macro-obiettivo, è stato riformulato nei propri obiettivi di dettaglio dopo aver riscontrato il raggiungimento degli obiettivi 3a) e 3b). In pratica, si è optato per sostituire i sotto-obiettivi 3c) e 3d) con il nuovo obiettivo n. 5 di cui si dirà più sotto anche nel merito di detta revisione di programma. Qui deve tenersi in considerazione che la realizzazione dell'obiettivo ha comportato l'accordo con ben 15 Enti internazionali per la creazione della rete scientifica e rendicontazioni. Si considera raggiunto come formulato anche in considerazione dell'elevato valore aggiunto per Unibz;
4. l'obiettivo n. 4 "*Ausarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes*", nonostante la delicatezza intrinseca, invece, è stato riconosciuto come pienamente conseguito già a fine giugno 2015. Si osserva favorevolmente la natura strategica di questo obiettivo per migliorare la motivazione e gestione del personale Unibz. Inoltre, con riserva di verificare la metodologia e i criteri sottostanti nel dettaglio, detto progetto si colloca nell'area del sistema premiante voluto dalla riforma D.Lgs 150/2009 cd. "Riforma Brunetta";
5. l'obiettivo o *macro-obiettivo n. 5*, inserito a margine della parziale sostituzione con i sotto-obiettivi 3c) e 3d), è stato esaminato nella propria consistenza dal NdV/OIV, al fine di valutare l'effettiva performance della Direzione, rispetto alla complessità e ampiezza dello stesso. Detto nuovo obiettivo è un insieme di obiettivi che da un punto di vista logico hanno come unico filo conduttore la logica riorganizzativa e si compone dei sotto-obiettivi individuati dalla lettera a) fino alla lettera e). In primis, in tema di *spending review*, si è inteso avviare la liquidazione della Fondazione Unibz. In secondo luogo, si pianificano attività riconducibili al nuovo regolamento del Consiglio Unibz "*Verwaltungs- und Finanzordnung*" anzitempo approvato il 15 maggio e che in data 19 ottobre doveva essere solo più confermato dal Ministero competente. Su questo sotto-obiettivo si osserva che, da una parte si mette a programma un'attività (per quanto importante) non inserita precedentemente tra gli obiettivi annuali, e dall'altra parte, si vuole riconoscere un impegno della Direzione che appare dovuto in quanto tale. Ma il dubbio in questione nulla toglie alla portata complessiva della performance espressa nel raggiungimento di questo macro-obiettivo. Fatto sta, che a questo corpus "regolamentare" si aggiungono due ulteriori obiettivi di regolamentazione delle officine/laboratori della Facoltà di Design ed Arti e della Facoltà di Scienze e Tecnologie e più precisamente con riguardo ad aspetti amministrativi e alla sicurezza del lavoro. Se si trattasse

solo di “sicurezza sul lavoro”, si concluderebbe negativamente in quanto obiettivo dovuto e cioè insito nella normale responsabilità di un Dirigente come per altro è dovuta ogni attività connessa al rispetto della legge, ma essendovi anche un importante risvolto di regolamentazione amministrativa, in conclusione, non si sono mosse obiezioni di merito.

In conclusione, a parere del NdV/OIV, nel merito degli obiettivi e delle effettive performance espresse dalla Direzione in sede di monitoraggio prima e di assesment finale poi, non sono emerse criticità da sottoporre all’attenzione del Presidente e del Direttore stesso e pertanto il NdV/OIV si allinea alla valutazione di pieno conseguimento degli obiettivi espressa da parte del Presidente.

Quanto a metodo, più sopra si è indicata la necessità di coinvolgere ex-ante il NdV/OIV nella fase di monitoraggio in quanto soggetto deputato per legge alla valutazione formale e sostanziale delle performance dei Dirigenti Unibz. Inoltre, si inoltra il suggerimento per il prossimo ciclo delle performance 2016, di anticipare l’incontro di monitoraggio possibilmente già nel corso del mese di luglio per favorire la revisione degli obiettivi con maggiore anticipo rispetto al mese di settembre che è più prossimo alla fine dell’anno.

4.3. Obiettivi strategici delle aree gestionali

Si rammenta che con il termine “aree gestionali” si fa riferimento a:

- 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 ciascuna di esse, la struttura degli obbiettivi è sempre stata presentata con un’articolazione in macro-obbiettivi, obbiettivi di dettaglio e misure concrete. A seconda dell’area, di norma, i primi sono stati assegnati in numero da 2 a 4 (con una netta prevalenza di “Ottimizzazione dei servizi” e “Aumento dell’efficacia e dell’efficienza”) ciascuno con un’articolazione da 1 a 3 obbiettivi di dettaglio.

Dalla “Relazione sulla performance 2015” si evince che degli 11 obiettivi strategici in capo all’amministrazione dell’Ateneo, 7 sono stati conseguiti al 100%; 3 sono stati conseguiti in misura superiore al 90%, mentre solo uno ha avuto un livello di raggiungimento limitato al 50%.

In merito a tali percentuali, si precisa che, da quanto si legge nella citata relazione, i livelli di raggiungimento sono da intendersi esclusivamente come statistica derivata da una media ponderata, finalizzata ad una sintesi espressa con rappresentazione grafica dei risultati globali, come indicato a pag. 14 della relazione stessa. La suddetta classificazione in “% di conseguimento”, pertanto, è largamente influenzata - innanzitutto – dalla numerosità degli obbiettivi di dettaglio presenti in ogni macro-obbiettivo nonché dal peso attribuito a ciascuno stato di raggiungimento (raggiunto = 1; parzialmente raggiunto = 0,5; non raggiunto = 0).

I 7 obiettivi pienamente raggiunti hanno riguardato (i valori entro parentesi indicano il numero degli obbiettivi di dettaglio):

- *Focalizzazione della didattica sul concreto fabbisogno del mercato del lavoro (2);*
- *Creazione di programmi di studi congiunti (1);*
- *Internazionalizzazione dell’Ateneo (1);*
- *Sviluppo delle reti scientifiche Internazionali (2);*

- *Rafforzamento della ricerca (5);*
- *Sviluppo e formazione del personale (2);*
- *Adempimenti amministrativi di ufficio (2).*

I 3 obiettivi raggiunti al di sopra del 90% hanno invece riguardato:

- *Riorganizzazione e snellimento della struttura di governance (13);*
- *Ottimizzazione dei servizi (60);*
- *Aumento dell'efficacia e dell'efficienza (54).*

L'unico obiettivo raggiunto al 50% riguarda la "Nuova offerta formativa", che include solamente 2 obiettivi di dettaglio.

Benché la relazione segnali opportunamente alcune limitazioni di tale approccio metodologico, mettendo in risalto che nella sintesi non si è valutato il diverso grado di complessità e impegno che un singolo obiettivo richiedeva (tutti hanno, quindi, pesato in ugual misura sull'indicazione del risultato finale), si ritiene qui opportuno osservare quanto segue:

- tutti gli obiettivi raggiunti con pieno successo sono articolati su un numero di obiettivi di dettaglio molto limitato (<5, di norma 2), mentre gli obiettivi per cui si sono riscontrate quote sensibili – benché non rilevanti - di non pieno raggiungimento degli stessi, sono all'opposto composti da un elevato numero di obiettivi di dettaglio (13, 54 e 60); non stupisce, a questo punto, il risultato al 50% rilevato relativamente alla "*Nuova offerta formativa*" (raggiungimento dimezzato, non essendo stati in grado di raggiungere un obiettivo di dettaglio su 2); l'incongruenza di tale statistica era, peraltro, già stata rilevata nella passata edizione, con la raccomandazione di rivedere i criteri di riformulazione degli obiettivi stessi, poi non pienamente seguita;
- ad una analisi più dettagliata, le giustificazioni del non pieno successo di taluni obiettivi di dettaglio sono alternativamente dovuti a motivazioni: a) *organizzative e gestionali* di marginale importanza, che in alcuni casi hanno obbligato ad una dilazione dei tempi di realizzazione delle attività per motivi "tecnici", senza tuttavia precludere la possibilità di pervenire con successo alla piena realizzazione degli obiettivi stessi entro tempi brevi; b) *non pienamente dipendenti dall'autonomia operativa dell'amministrazione*, in quanto strettamente correlate alla sfera d'azione e all'autonomia decisionale della parte accademica dell'Ateneo; di conseguenza, *anche per tale aspetto, nella formulazione e classificazione degli obiettivi si dovrebbe prestare maggiore attenzione tra ciò che riguarda la piena autonomia e responsabilità del potere di intervento dell'apparato amministrativo, e ciò che comunque implica interazioni con settori esterni (l'apparato accademico) che possono limitare e condizionare l'operatività dell'amministrazione stessa;*
- permane, nonostante la passata segnalazione, una certa perplessità nella formulazione dei macro-obiettivi, in quanto le denominazioni proposte inducono ancora a poca chiarezza e confusione: infatti, concetti come "ottimizzazione", "efficacia", "efficienza", "riorganizzazione e snellimento" sembrano tutti ricondurre ad un unico disegno con intenti di miglioramento; ad una prima analisi, è molto difficile cogliere le sfumature di diversità tra obiettivi come "*Ottimizzazione dei servizi*" e "*Aumento dell'efficacia e dell'efficienza*", quasi a significare che un processo di ottimizzazione non abbia a che fare con – o comunque sia indipendente da - i parametri di efficacia ed efficienza; sicuramente, visti i risultati, tale distinzione trova la sua ragion d'essere negli intenti degli amministratori; tuttavia una migliore schematizzazione su questo fronte a beneficio di una più immediata comprensione, deve essere ancora ricercata e perseguita;

- una certa confusione metodologica nell'articolazione di macro-obiettivi ed obiettivi di dettaglio dovrebbe, infine risultare chiara anche dalla semplice analisi del diagramma "a torta" riportato a pag. 13 della Relazione sulla performance 2015; stride la disomogeneità di dettaglio tra i due macro-obiettivi principali "Ottimizzazione dei servizi" e "Aumento dell'efficacia e dell'efficienza" che da soli comprendono quasi l'80% degli obiettivi di dettaglio; ancora una volta, traspare la necessità di una miglior armonizzazione nella classificazione degli obiettivi stessi che, necessariamente, dovrà essere impostata seguendo chiavi di interpretazione diverse.

In conclusione, sulla scorta delle osservazioni di cui sopra si raccomanda quanto segue:

1. per i prossimi cicli di valutazione delle performance, **rivedere le modalità di classificazione degli obiettivi nel loro complesso**; infatti, sebbene l'approccio metodologico di articolare gli obiettivi in tre livelli gerarchici (strategici, di dettaglio, individuali) abbia una sua più che valida coerenza e giustificazione, l'approccio concettuale che porta a definire la natura dei concetti stessi continua a suscitare qualche perplessità (si vedano le osservazioni di cui sopra sui concetti di "ottimizzazione", "efficacia" ed "efficienza", la cui apparente incoerenza è probabilmente dovuta al fatto di essere riferiti ad ambiti applicativi diversi). *Si suggerisce, pertanto di rivedere la chiave di classificazione degli obiettivi strategici magari ispirandosi agli obiettivi generali stabiliti anche dagli accordi programmatici fissati con la Provincia Autonoma di Bolzano, preferibilmente con un'articolazione in cui è possibile individuare senza ambiguità uno specifico macrosettore di intervento (= **ambito applicativo**) rilevante per le funzionalità dell'Ateneo (esempio: didattica, studenti, ricerca, terza missione, trilinguismo, reclutamento, sicurezza e gestione spazi, altri servizi generali etc.);*
2. **prevedere le nuove classi di macro-obiettivi strategici in modo tale che la loro articolazione in obiettivi di dettaglio presenti possibilmente un numero più omogeneo tra classi diverse**; nel caso risultassero classi con un numero troppo basso di obiettivi, si dovrà riconsiderare l'opportunità di includere tali obiettivi in una delle classi già presenti, magari riformulando anche la sua denominazione;
3. **prevedere le nuove classi di macro-obiettivi strategici in modo tale che sia nettamente possibile enucleare le responsabilità della componente amministrativa** rispetto a quella di altre componenti (in particolare quella accademica) che potrebbero interferire con il decorso attuativo degli obiettivi con responsabilità del tutto estranee all'amministrazione stessa.

Preme, comunque, sottolineare che gli aspetti migliorativi in questione hanno solo un impatto di tipo statistico in fase di rendicontazione e non influenzano la validità sostanziale della procedura di gestione del ciclo della performance.

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 ed 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 di cui si è già parlato nei paragrafi precedenti. 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 le finalità del corrente Contratto collettivo di lavoro.

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

Come nella relazione conclusiva del ciclo precedente (marzo 2015), 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, per avere una visione d’insieme tale da coinvolgere tutte le tipologie di performance. A differenza dell’analisi precedente, tuttavia, che era riferibile in larga parte a personale scelto a caso, ma prevalentemente in uffici tecnici di supporto, si è preferito questa volta prendere in considerazione due intere strutture, di staff per l’Ateneo, a partire dai responsabili sino ai singoli dipendenti: questo ha permesso di evidenziare alcune peculiarità del sistema, che potevano sfuggire con il campionamento puramente casuale. La documentazione – direttamente fornita da parte dell’Ufficio Personale amministrativo, ha riguardato 7 schede, relative ad altrettanti dipendenti.

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 sono riscontrati 3 obiettivi, che si elevano a 4 nel caso del responsabile della struttura.

Il campione esaminato, come appena detto, mette in luce particolarità che erano sfuggite al precedente rilevamento e appaiono per certi versi “complementari” rispetto a queste ultime. In sintesi, si è osservato che:

- in entrambe le strutture analizzate il punteggio raggiunto dal responsabile è inferiore al massimo; viceversa, acquisiscono il punteggio massimo tutti i dipendenti che sono stati valutati da tale responsabile;
- appare da ridimensionare la valutazione finale espressa nella precedente tornata sulla banalità di alcuni degli obiettivi riscontrati, pur se si auspica ancora una loro migliore definizione. I contenuti degli obiettivi delle strutture analizzate nella presente relazione sono più in linea con quelli che sono obiettivi strategici dell’Ateneo, riferendosi appunto a due strutture chiave dell’organizzazione. E’ viceversa inevitabile che dipendenti inquadrati in strutture di supporto tecnico (operai addetti alle manutenzioni, personale di portineria ecc.) abbiano obiettivi materiali più poveri di contenuto intellettuale;
- permangono dubbi interpretativi nel senso che, come in passato, *non è ancora del tutto 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.

Ovviamente, quello effettuato dal NdV non può essere qualificato come un controllo puntuale e dettagliato del raggiungimento di tutti i singoli obiettivi delle performance individuali e pertanto è qui da intendersi prevalentemente come un monitoraggio ex post a campione sulla corretta applicazione della procedura nei termini della sua attuale attribuzione di mandato OIV.

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 dei “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 dell’intero triennio, per l’anno operativo 2015, 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 quasi 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 in autonomia dalle strutture stesse, senza previo intervento del NdV/OIV.

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 talora 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 stati pubblicati nel sito dell'Ateneo attualmente (marzo 2015) i seguenti documenti:

- Piano integrato della performance, della prevenzione, della corruzione e della trasparenza;
- Piano della performance 2015-2017 con Piano operativo per il 2015
- Piano operativo per il 2014
- Misurazione e valutazione della performance individuale del personale amministrativo

Il Nucleo ne prende atto e invita la struttura competente a completare al più presto la pubblicazione integrale dei documenti nella sezione "performance" 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 degli indirizzi generali 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.

In ogni caso si ritiene fondamentale tenere contatti ancora più stretti con gli stakeholder "istituzionali" come le associazioni di imprese e di categorie professionali 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 fase di fissazione degli obiettivi.

Inoltre, per cogliere la varietà di aspetti e servizi offerti dall'Ateneo, le categorie di Stakeholder non possono essere intesi in termini limitativi, con il rischio di omettere intere categorie: essi variano con il variare delle forze sociali presenti sul territorio e della natura dei bisogni della Collettività, 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 altre Istituzioni del mondo universitario con le quali si è in rapporto. Ne nasce l'esigenza di volta in 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.

Ancora più in generale, 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.

Il coinvolgimento fattivo delle diverse categorie di stakeholder nella fase di pianificazione e programmazione strategica di Unibz sarà la dimostrazione finale della fase di maturità del ciclo delle performance e migliorerà sensibilmente l'immagine dell'Ateneo per la capacità di confrontarsi con il mondo esterno.

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

10.1 La premialità e gli utenti di un servizio.

In precedenti parti di questa relazione si è cercato di lasciare intendere quanto l'attuale meccanismo premiale come previsto dalla contrattazione del lavoro, sia assolutamente inefficace e inadatto a favorire una spinta motivazionale dell'individuo a favore di una elevata produttività quali e quantitativa del proprio lavoro.

Il risultato di un premio individuale così basso da non potersi paragonare ad una "gratifica" espone a situazioni di appiattimento verso l'alto delle valutazioni e vanifica gli effetti virtuosi dell'intero ciclo delle performance.

Pertanto, il NdV/OIV suggerisce di rivedere i meccanismi premiali in occasione della prossimo imminente rinnovo contrattuale, aumentando sensibilmente la quota premiale erogabile in condizioni di massima performance individuale, che a sua volta, sarà riconducibile solo ad obiettivi altamente sfidanti e a performance di valore assoluto.

Su questo punto la Direzione si è dimostrata consapevole delle urgenti necessità di rivedere l'attuale contratto collettivo; a questo proposito è stato fatto notare al NdV che nel Piano Integrato della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2016-2018, è stato assegnato all'Ufficio Personale l'obiettivo "Introduzione e regolamentazione di un nuovo sistema premiante per il personale Unibz" che riguarderà principalmente il personale di ruolo con funzione non dirigenziale.

Altra questione da affrontare in sede di nuova 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:

- il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'articolo 21;
- il premio annuale per l'innovazione, di cui all'articolo 22;
- le progressioni economiche, di cui all'articolo 23;
- le progressioni di carriera, di cui all'articolo 24;
- l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'articolo 25;
- 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 queste forme premiali anche non di tipo necessariamente reddituale, 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.

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 nella presente e precedente relazione, si sottopongono al vaglio dell’Organo Amministrativo una serie di proposte e di interventi di sviluppo del sistema, in parte oggetto di precedente contraddittorio con la Direzione e l’Ufficio Personale, come segue:

1. introduzione di un sistema di codifiche al piano degli obiettivi (codifica di primo livello per Macro-obiettivi, di secondo livello per Obiettivi di dettaglio; di terzo livello per Misure concrete) ed associazione dell’obiettivo di livello superiore in cockpit; su questo punto il NdV è stato messo a conoscenza dalla Direzione che in occasione della redazione del Piano integrato approvato in data 29/01/2016, gli obiettivi strategici sono raggruppati per aree e per categoria e sono stati impostati con struttura ad albero, ma si ritiene comunque utile la presente segnalazione;
2. revisione delle modalità di classificazione e rendicontazione dei Macro-obiettivi strategici nel loro complesso, prevedendo nuove chiavi di aggregazione che tengano conto: i) degli ambiti applicativi funzionali ai settori di Ateneo (didattica, ricerca, reclutamento etc.); ii) della necessità di avere classi di macro-obiettivi composte da un numero omogeneo di obiettivi di dettaglio; iii) della possibilità di distinguere tra le responsabilità dei poteri di intervento, in modo tale che decisioni esterne all’amministrazione (per esempio, le scelte del mondo accademico) possano avere ripercussione sui piani di attuazione stabiliti autonomamente dall’amministrazione stessa (si veda il §4.3 per maggiori dettagli);
3. 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;
4. emanazione di una nota che definisca in maniera chiara ed inequivocabile i requisiti di un obiettivo e della performance migliorativa che ne consegue (distinguendo chiaramente tra obiettivi e performance di qualità, efficienza ed efficacia);
5. incentivazione della prioritaria fissazione di obiettivi di efficienza, nella direzione di riduzione di spese e di ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie per contrastare il generalizzato aumento delle spese di funzionamento dell’Ateneo al crescere delle attività;
6. 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 specifici obiettivi di qualità;
7. introduzione di ponderazioni agli obiettivi con punteggio differenziato al raggiungimento a seconda della natura (obiettivo strategico, obiettivo di sviluppo, obiettivo ordinario);
8. 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) e possibilità di mettere a sistema obiettivi pluriennali con specificazione delle fasi e degli stati di avanzamento;
9. introduzione di indicatori numerici di misurazione degli obiettivi (di qualità, efficienza ed efficacia) durante la fase di definizione degli obiettivi; su questo punto il NdV è stato messo a conoscenza dalla Direzione che, in occasione della redazione del Piano integrato, approvato in data 29/01/2016, gli obiettivi quantitativi e qualitativi sono stati dotati di indicatori o parametri di misurazione;
10. introduzione nelle valutazioni ex post della performance, del metodo delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi, in maniera diffusa e coordinata; sebbene su questo punto al

NdV sia stato fatto notare che comunque esiste un criterio di proporzionalità (punteggio parziale espresso sul massimo), si ritiene comunque utile una valutazione ancora più puntuale;

11. previsione di un punteggio negativo nel caso di obiettivi non raggiunti o parzialmente non raggiunti a detrarsi dal punteggio complessivo attribuito al singolo apicale;
12. individuazione di Stakeholder esterni ed interni, istituzione dei gruppi di ascolto ex ante ed ex post al ciclo di valutazione della performance;
13. revisione del sistema di corresponsione del premio variabile; in concorrenza con una premialità più stimolante deve ovviamente essere profuso uno sforzo affinché siano messi in programmazione obiettivi altamente sfidanti e non solo normali attività di miglioramento rientranti in una logica di “atto dovuto” o di “attività consolidata” per quanto apprezzabili siano. Così facendo, sarà più probabile che a consuntivo non si presenteranno più le attuali curve di distribuzione verso le fasce altissime di valutazione;
14. revisione in generale del sistema premiante per adattarlo alla “Riforma Brunetta” con 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);
15. con il passaggio di buona parte delle competenze in materia di ciclo delle performance dall'Ufficio Controlling all'Ufficio Personale è particolarmente raccomandata una importante attività di coordinamento nella parte che maggiormente interessa gli obiettivi di natura finanziaria e il relativo monitoraggio.

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 2015 approvata con provvedimento d'urgenza del Presidente della Libera Università di Bolzano n. 07 dd. 19/02/2016 e ratificata dal Consiglio dell'Università con delibera n. 43/2016 dd. 04/03/2016.

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 e tenendo conto degli elementi e dei risultati emersi dalla Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

Tutto ciò premesso, il NdV/OIV valida la Relazione sulla performance 2015 ritenendola attendibile nel suo insieme, supportata da criteri metodologici, da procedure e modalità di gestione del ciclo delle performance adeguate allo scopo.

Come richiesto dalla cd. “Legge Brunetta” il NdV/OIV ritiene di avere pienamente assolto al proprio compito collaborativo nel sensibilizzare la Direzione al miglioramento continuo dell'attuale e giovane modello per portarlo ai massimi livelli suggeriti dalla best practice; in considerazione degli apprezzabili risultati raggiunti su questo fronte sino ad oggi si ritiene pienamente fiducioso.

Ringraziamenti

Il NdV/OIV nella sua attuale composizione è giunto al termine del proprio mandato ed intende esprimere il più sincero apprezzamento per l'impegno profuso dalla Direzione, dall'Ufficio di Supporto del NdV/OIV nella Persona della Dottoressa Fiorese e dall'intera Organizzazione dell'Ateneo.

Congedandosi, formula i migliori auguri di buon lavoro ai nuovi Componenti del NdV/OIV e agli Organi dell'Ateneo.

Bolzano, marzo 2016