

La Direttrice Generale

Prot. R 15 del 30 MAR 2015

Teramo, 30 MAR 2015

Al Coordinatore del  
Nucleo di Valutazione di Ateneo  
Prof. Aurelio Muttini

e

A tutti i componenti del  
Nucleo di Valutazione di Ateneo  
SEDE

**Oggetto: Osservazioni Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

Si fa seguito al verbale n. 3 del 20 marzo 2015 nonché ai precedenti verbali del 15 gennaio 2015 e all'incontro del 12 febbraio 2015, al fine di fornire ogni chiarimento utile alla definizione della vicenda relativa al Sistema di Misurazione e Valutazione (SMVP).

Preme, innanzi tutto, rilevare che nell'incontro del 12 febbraio 2015, durante il quale si è discusso dell'indagine sul benessere organizzativo per l'anno 2014, la discussione del punto relativo al SMVP è stato rinviato a successiva seduta per la quale si era ancora in attesa di comunicazione.

È evidente, pertanto, che l'allegato alla Relazione del Direttore generale sugli obiettivi – si ribadisce – per l'anno 2014, relativo alla Bozza di SMVP, non poteva non riferirsi al documento trasmesso al Nucleo di Valutazione in data 17 dicembre 2014 (Prot. N. 8573), in ottemperanza a quanto previsto nella Scheda obiettivi 2014 allegata al Piano della Performance 2014-2016. È ben noto, infatti, che il Sistema necessita della previa validazione del Nucleo – OIV e dell'approvazione degli organi di governo affinché possa considerarsi efficace.

Sul punto, infine, interessa ulteriormente segnalare che il SMVP potrà applicarsi soltanto a partire dal 2015, una volta concluso l'iter di approvazione, non essendo certamente possibile immaginare una retroattiva applicazione all'anno 2014, quando i criteri di valutazione lì contenuti non erano ancora conosciuti. Questo, in applicazione del basilare principio di conoscibilità dei criteri che devono essere quantomeno contestuali all'avvio dell'anno di esercizio cui ci si riferisce.

Fatta questa necessaria premessa, al fine di addivenire ad una rapida conclusione, data anche l'ambizione di voler rendere efficace il Sistema quanto prima per le esigenze più volte espresse di miglioramento del Ciclo gestionale complessivo, si forniscono di seguito e per punti relativi chiarimenti.





La Direttrice Generale

**1. Sostituzione di "Obiettivi strategici e outcome" con "obiettivi strategici e risultati"**

L'utilizzo del termine "outcome" è intenzionale perché riferibile agli effetti<sup>1</sup>, generati da un'azione, ottenuti sui beneficiari diretti degli interventi. In questo senso, il termine "risultati" sarebbe riduttivo o fuorviante giacché nella misurazione della performance ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder.

**2. Aggiungere "e monitorato dal NuVa/OIV"**

Il suggerimento è stato accolto, condividendo l'idea che il NuVa-OIV debba sempre di più entrare nella fase di misurazione e valutazione degli obiettivi non solo del Direttore generale ma anche del personale di categoria EP responsabile di Aree o uffici. Il ruolo di supporto al controllo non solo gestionale ma anche strategico dell'Ateneo riconosciuto al NuVa - OIV è considerata risorsa cui l'Amministrazione intende riferirsi per una sempre migliore azione decisionale.

**3. Eliminazione del paragrafo "in relazione sia agli obiettivi...rispetto agli obiettivi strategici" (pag. 16)**

L'eliminazione di un paragrafo esplicativo come questo non consente, ad avviso di chi scrive, una esatta cognizione di ciò che si intende per obiettivi strategici, obiettivi di innovazione e sviluppo e obiettivi di funzionamento e miglioramento continuo. Di qui, anche l'eliminazione del termine "sviluppo" nel grafico riportato nella pagina, non sembra facilitare la comprensione di ciò che si vuole rappresentare.

Non si tratta, a ben vedere, di proporre una separazione netta tra obiettivi strategici e obiettivi di innovazione e sviluppo ma semplicemente di una integrazione (dimostrata anche dal grafico) che, in maniera intuitiva, ingloba la strategia di Ateneo nel suo esplicarsi - nel dettaglio - sia in termini di obiettivi di innovazione (a cui si legano indicatori di progetto, di outcome e di output) e sia di obiettivi di funzionamento (a cui, invece, si legano indicatori differenti).

**4. Sostituire indicatori di output con indicatori di rendimento e indicatori di outcome con indicatori di risultato**

Come chiarito nel punto 1, l'utilizzo dei termini inglesi *output* e *outcome* (peraltro richiamati anche in numerosa bibliografia di riferimento<sup>2</sup>) vuole, piuttosto, semplificarne l'individuazione concettuale evitando traduzioni che potrebbero fuorviare rispetto alle definizioni ufficiali e di uso ormai corrente nell'ambito dei documenti riguardanti la performance.

Più nello specifico, infatti, per output si intende far riferimento al risultato, osservabile e misurabile, che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in un sistema con input consumati ed output ottenuti secondo la catena logica: input -> attività -> output. Quando l'output si lega all'input in termini finanziari, si

<sup>1</sup> Così propone la traduzione italiana contenuta nel testo del CAF di cui alla nota successiva.

<sup>2</sup> CAF Università. *Il modello europeo di autovalutazione delle performance per le Università*, Fondazione CRUI, maggio 2012; CAF Università, *Glossario*, 2011; *Performance e controllo di gestione*. Guida pratica de Il Sole24ore, 2011 di Aa.vv, Ciro D'Aries, Alessandro Nonini;



La Direttrice Generale

esprime il concetto di economicità; quando tale relazione è in termini fisico-tecnici e non finanziari si esprime il concetto di efficienza.

**5. Sostituire "Indicatori e target" con "obiettivi e indicatori" – Eliminare le spiegazioni dei termini quantitativi e qualitativi (pag. 17);**

Anche in tal caso si è utilizzata la bibliografia in materia, volendo riferirsi al termine "Target" per individuare il livello desiderato per la misurazione della performance. In sostanza è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Attraverso il Target, in sostanza, sarà possibile comprendere se il risultato dell'indicatore scelto sia da interpretarsi in senso positivo o meno.

Quanto all'eliminazione delle spiegazioni dei termini "quantitativi e qualitativi", si rileva come una maggiore trasparenza anche dei termini usati possa aiutare a far comprendere il meccanismo di funzionamento dell'intero sistema. Nello stesso senso, la proposta di eliminazione dell'inciso "FFO, Programmazione Triennale".

**6. proposta di modifica del paragrafo "Per ciascuno degli indicatori di performance individuati sono assegnati specifici target..."**

Si propone, a miglior comprensione e in linea con quanto su esposto, il seguente nuovo paragrafo: *"Per ciascun obiettivo sono individuati uno o più indicatori di performance cui sono assegnati specifici target che rappresentano il punto di riferimento per la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso e dei risultati attesi. A tal fine è necessario che sia l'obiettivo che il target siano ambiziosi e realistici, quantificabili e misurabili, che vi siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target e che il target e gli obiettivi siano accettati dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo".*

**7. Incongruenza pag. 20 – struttura facoltà**

Condividendo l'osservazione, si propone la cancellazione del diverso modello disegnato facendo rientrare nel meccanismo generale della Struttura centrale, anche quello delle Facoltà.

**8. Valutazione del Direttore generale**

Si ritiene che la proposta di valutazione del Direttore generale, di competenza del Nucleo di Valutazione per la parte relativa alla misurazione degli obiettivi, del rettore per la parte relativa alle competenze manageriali e di competenza del Consiglio di amministrazione per la decisione finale, non può che riferirsi all'anno 2015.

Tuttavia, al fine di rendere il tutto organico con l'intero SMVP, si propone di ricalibrare il peso attribuito al raggiungimento degli obiettivi e a quello delle competenze manageriali in 70 per il primo e 30 per il secondo, così da allinearli ai pesi attribuiti alla valutazione del personale responsabile.

**9. Invertire elenco pag. 22 - Pianificazione al posto di targeting**



La Direttrice Generale

Si ritiene di accogliere il suggerimento.

**10. Fasce di risultato**

Nell'ottica di meglio comprendere il suggerimento, si rinvia all'audizione che si riterrà opportuna concordare.

**11. Grafico pag. 32**

La figura del Rettore verrà introdotta nello schema proposto in ordine ai soggetti responsabili della valutazione del Direttore Generale.

Il termine Pianificazione, invece, di cui si suggerisce la sostituzione, è molto simile al termine proposto di "Piani" o "Programma" e, pertanto, si chiede di lasciarne la dizione iniziale. Si accolgono, invece, le modifiche restanti della ultima colonna.

**12. Osservazione di carattere generale sul riferimento alle risorse**

Il riferimento è volutamente generico in quanto il SMVP è un documento che si intende strettamente collegato al Piano della Performance, costituendone una sorta di "base portante". La circostanza che il Piano sia annualmente deliberato e modificato consente, infatti, di descrivere al meglio il legame con le risorse e il bilancio rendendolo certamente più stringente. Ciò anche alla luce del progressivo ingresso della Contabilità analitica, introdotta ad inizio anno con la Contabilità economico – patrimoniale, e che già a partire da quest'anno potrà restituire prime reportistiche interessanti.

Certa di un Vostro positivo riscontro e rimanendo in attesa per l'incontro che si riterrà opportuno proporre, si inviano i migliori saluti

La Direttrice Generale

Maria Orfeo

