



Auditorium Antonianum, Roma, 26 giugno 2015

---

La buona amministrazione  
nelle Università e negli Enti di Ricerca  
Ciclo delle performance, trasparenza e anticorruzione

*Semplificazione e integrazione  
dei documenti di programmazione*

**Guido Capaldo**



Presidio della Qualità di Ateneo



Università degli Studi di Napoli Federico II

# Fonti dei dati

---

- Esperienza relativa al **Progetto “Formez PA Atenei”** al quale hanno aderito diversi Atenei delle Regioni dell’Ob. Convergenza (tra le quali Federico II Napoli, Seconda Università di Napoli, Università di Salerno, Parthenope, Politecnico di Bari, Università di Bari, Università della Calabria, Università di Messina, Università degli Studi “Mediterranea” di Reggio Calabria). Ricerca-intervento, finalizzata alla ricognizione dello stato dell’attuazione del ciclo della performance e delle relative problematiche ed alla definizione ed attuazione di piani di miglioramento
  - Esperienza nel **Nucleo di Valutazione Politecnico di Bari (Coordinatore)** e nel **Nucleo di Valutazione dell’Università della Calabria**
  - **Formazione su Programmazione e Valutazione della Performance negli Atenei (SNA, COINFO)**

# Piano Integrato

---

- Atto di governo dell'Ateneo
- Documento non burocratico e non adempimentale
- Inserito integralmente all'interno di un processo di programmazione di ampio respiro
- Coinvolge sia il corpo docente che il personale tecnico amministrativo

(Linee Guida ANVUR pag. 12)

# Gli sforzi dell'ANVUR

---

**Notevoli ed apprezzabili gli “sforzi” dell'ANVUR** nella direzione di:

- **“accorciare la distanza”** tra la valutazione della performance a livello di Sistema della Ricerca e della Didattica dell'Ateneo e la valutazione della performance a livello di Amministrazione e PTA Dipartimenti
- ***semplificare***: integrazione di flussi di dati e strumenti di programmazione e valutazione della performance nell'ambito del “Sistema Ateneo”
- ***rendere effettivi*** gli strumenti di gestione del ciclo della performance (***programmare, misurare, valutare, definire interventi di miglioramento, verificare il miglioramento***)

# Gli sforzi dell'ANVUR

---

La **risultante di tali sforzi** potrebbe essere **determinante** per innescare un **processo di cambiamento** che consenta di ridurre progressivamente i problemi di “collegamento” tra i diversi sistemi di valutazione e di fare in modo che gli attori dei processi valutativi possano passare:

- **dalla percezione della valutazione** (a livello strategico, organizzativo ed individuale) come **sovraccarico adempimentale** relegato ai soli titolari “formali”, e **disgiunto dalla realtà dell'Ateneo** (mission, politiche e obiettivi, modello organizzativo, processi “core”, processi amministrativi, progetti etc.)
- **alla percezione della valutazione** e dei suoi **risultati** come **elementi centrali per la costruzione di processi di miglioramento strettamente collegati alle strategie complessive degli Atenei, programmati e monitorati sulla base di dati di fatto**, e costruiti in condivisione ed integrazione tra le diverse componenti del Sistema Ateneo

# Le possibili “resistenze al cambiamento”

---

- Per l’attivazione di tale processo di cambiamento penso che la “spinta” che potrebbe esercitare il “Piano Integrato” possa garantire un notevole “impulso” ed esercitare una buona azione motivazionale nei confronti degli attori del sistema di valutazione, in quanto si potrebbe “ripartire” con il “piede giusto” (focalizzazione su strategie e politiche Ateneo, semplificazione, integrazione, etc).
- Occorre però prestare attenzione alla letteratura sui processi di cambiamento (puntualmente suffragata da riscontri sul campo) che evidenzia che la estrema complessità dei **processi di cambiamento** a causa di **fattori “inerziali”** di vario tipo, non sempre facilmente prevedibili, che potrebbero fungere da **“forze di resistenza”** al processo di cambiamento fino ad arrestarlo del tutto.
- La “spinta” al cambiamento esercitata dal Piano Integrato potrebbe quindi essere ostacolata da una serie di “barriere al cambiamento”.
- Si rende pertanto necessaria una accurata analisi di tali **ostacoli** e dei **rischi** relativi al loro insorgere potrebbe essere utile per poter programmare le opportune **azioni di “accompagnamento” al processo di cambiamento.**

# Principali aspetti ai quali prestare attenzione

---

Nel corso della mia esperienza, i principali *“problemi” di collegamento tra la valutazione della performance a livello di Sistema della Ricerca e della Didattica dell’Ateneo e la valutazione della performance a livello di Amministrazione e PTA Dipartimenti* riguardano:

1. I processi e gli strumenti di programmazione della performance
2. Le differenti scadenze tra i diversi documenti programmatici (Piano Triennale, Piano della Performance, etc.)
3. Il limitato coinvolgimento, nella valutazione della performance individuale del PTA, degli utenti interni ed esterni dei servizi offerti sia a livello di Amministrazione sia soprattutto a livello di Dipartimenti
4. La scarsa integrazione tra progetti, obiettivi e risorse disponibili
5. La limitata interdipendenza tra il processo di analisi dei fabbisogni formativi del PTA e dei Dirigenti ed i processi di programmazione a livello di Ateneo

# 1. Collegamento tra gli strumenti di programmazione della performance

---

Nel corso della mia esperienza ho potuto spesso constatare una sostanziale assenza di collegamento tra Piano Triennale ed il Piano della Performance. **Gli obiettivi strategici ed operativi del Piano della Performance sono prevalentemente focalizzati sull'area Direzionale-Amministrativa** (in prevalenza *efficienza ed efficacia dei processi amministrativi*) e presentano **limitati legami con la mission degli Atenei** (attività di supporto alla didattica, alla ricerca, all'internazionalizzazione, alla terza missione).

Ho anche però avuto modo di appurare **che proprio in occasione dell'ultimo Piano della Performance diversi Atenei hanno iniziato ad affrontare il problema del collegamento tra:**

- ***Ambito nazionale:*** Linee di indirizzo della Programmazione del Sistema Universitario
- ***Obiettivi generali prioritari e azioni di miglioramento a livello di Ateneo:*** Piano Strategico
- ***Obiettivi delle struttura tecnico amministrativa:*** Piano della Performance



# 1. Collegamento tra gli strumenti di programmazione della performance

---

E' evidente che questa è la **“via giusta”** perché il sistema organizzativo degli Atenei è particolarmente complesso e le sue **performance globali** sono strettamente **dipendenti non solo dalle prestazioni dei diversi “sub sistemi”** (Amministrazione, Dipartimenti, Centri Interdipartimentali, etc.) ma (al di là delle differenze di stato giuridico tra personale docente e non docente) **dalle interrelazioni tra tali “sub sistemi” ciascuno dei quali contribuisce al raggiungimento dei diversi obiettivi strategici ed operativi.**

# 1. Collegamento tra gli strumenti di programmazione della performance

---

**Il Piano Integrato Linee Guida dell'ANVUR a mio avviso "spinge" nella direzione dell'integrazione a *diversi livelli*:**

- a) tra il sistema di programmazione triennale dell'Ateneo ed il sistema di pianificazione e controllo della performance dell'Amministrazione;
- b) tra i diversi elementi che concorrono alla performance, in senso generale, dell'Amministrazione, e che includono sia le tipiche dimensioni della performance operativa (volumi di attività, efficienza, efficacia, qualità del servizio) sia l'accesso e l'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) sia la riduzione dei comportamenti inappropriati ed illegali (anti corruzione).
- c) tra il Sistema AQ della Didattica e della Ricerca (Programmazione a livello di Dipartimenti, in coerenza con la Programmazione Triennale di Ateneo) il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (obiettivi e performance del PTA)

## 2. Differenti scadenze tra documenti programmatici

---

**Sino ad oggi hanno rappresentato un importante ostacolo all'integrazione dei processi di programmazione e controllo.**

Le Linee Guida **mitigano notevolmente** tale difficoltà in quanto (si veda pag. 9 del documento):

- **la successione temporale** dei termini previsti per quanto riguarda il Piano Integrato si integra abbastanza bene con i termini previsti dalle norme vigenti per gli altri Documenti Programmatici (*Programmazione Triennale 30 giugno, Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio 31 dicembre, Piano Integrato 31 gennaio*). **L'ideale sarebbe che la scadenza del Bilancio unico e del piano triennale coincidessero al 31 dicembre in modo da "forzare" l'integrazione tra obiettivi e budget e facilitare la sostenibilità degli obiettivi**
- **decade la cogenza di scadenze e adempimenti** extra-normativi stabiliti dalle delibere della ex CIVIT

### 3. Limitato coinvolgimento utenti interni ed esterni

---

- *3) Il limitato coinvolgimento, nella valutazione della performance individuale del PTA, degli utenti interni ed esterni dei servizi offerti sia a livello di Amministrazione sia soprattutto a livello di Dipartimenti*
- ***E' tuttora limitata la presenza, nell'ambito degli "osservatori delle performance individuali" degli utenti interni ed esterni dei servizi erogati dal PTA dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti nonostante le frequenti occasioni di contatto***
- Nei limitati casi in cui si ricorre al coinvolgimento degli utenti dei servizi agli Studenti o di supporto alla Didattica ed alla Ricerca (attraverso ad esempio il monitoraggio della "customer satisfaction") ***manca spesso un esplicito collegamento alla strategia complessiva dell'Ateneo (Piano Triennale, Documento di Ateneo per le Politiche AQ) o agli obiettivi strategici dei Dipartimenti. Ciò di fatto rende poco utile la valutazione.***

Operativamente basterebbe prevedere che alcuni elementi della scheda di valutazione dei comportamenti siano valutati anche tramite i risultati della **customer satisfaction** coinvolgendo nella valutazione gli utenti dei servizi

<i>Tipologia di attività/servizi</i>	<i>Dimensioni della performance del Personale TA</i>	<i>Interlocutore principale</i>
Attività amministrative e gestionali	Affidabilità tecnico-professionale, rispetto normativa, rispetto dei tempi, assenza di errori, etc	Direttore Segretario
Supporto al personale docente e ricercatore nelle attività di ricerca	Capacità di affiancamento, affidabilità, orientamento al risultato, etc	Docenti, ricercatori
Supporto al personale docente nelle attività di didattica	Capacità di affiancamento, affidabilità, orientamento al risultato, etc	Docenti, ricercatori
Erogazione di informazioni a studenti e laureandi.	Affidabilità, tempestività, etc	Studenti, Laureandi

### 3. Limitato coinvolgimento utenti interni ed esterni

---

Altro limite all'integrazione dei sistemi di valutazione è ancora **limitata piena diffusione negli Atenei della Carta dei Servizi (*nonostante l'importate e positiva esperienza "Best Practices" che ha dato una spinta molto importante alla diffusione di tale "practice"*)** il documento programmatico attraverso il quale l'Ateneo presenta in modo trasparente agli stakeholders di riferimento i servizi erogati (Amministrazione Centrale, Dipartimenti) descrivendone caratteristiche e modalità di accesso e si impegna, per ciascun servizio, a garantire agli utenti, interni ed esterni, il mantenimento di specifici e predeterminati standard di qualità.

### 3. Limitato coinvolgimento utenti interni ed esterni

---

Evidenti sono le (potenziali) interdipendenze tra la Carta dei Servizi, da un lato, e:

- *il Sistema AQ*: la definizione degli obiettivi relativi alle azioni riportate nei Rapporti di Riesame per il miglioramento della qualità dei processi didattici (ad esempio: riorganizzazione delle attività di “sportello”, fisico o virtuale; potenziamento dell’accesso a laboratori; facilitazione dell’accesso a biblioteche, anche virtuali; potenziamento dei servizi di supporto ai tironici, etc) non può essere effettuata in maniera avulsa rispetto agli standard di qualità programmati
- *le performance operative delle diverse unita’ organizzative* (sia dell’Amministrazione Centrale che dei Dipartimenti): in particolare ci si riferisce alla dimensione “qualità dei servizi erogati”, i cui valori programmati non possono differire da quanto contemplato nella Carta dei Servizi
- *le performance individuali del PTA*: obiettivi/risultati e comportamenti da valutare dovrebbero essere definiti anche in coerenza con gli standard di qualità programmati

## 4. Integrazione tra progetti, obiettivi, risorse disponibili

---

Questo della “**sostenibilità degli obiettivi**” è un altro dei punti critici che ho riscontrato sul campo.

- E' indispensabile che alla enunciazione degli obiettivi di miglioramento della performance, ai diversi livelli, faccia seguito **l'identificazione di tutte quelle necessarie azioni (programmi, progetti, attività) la cui realizzazione consente la realizzazione dell'obiettivo**. E che vengano stimate le risorse (interne ed esterne) ed i tempi necessari per la realizzazione di tali attività
- L'impiego di risorse interne, in tali programmi, va di fatto a limitare la disponibilità di giorni lavoro da dedicare alle attività di natura “ordinaria” e, di conseguenza, potrebbe comportare una diminuzione dei livelli di efficacia degli output di dette attività.
- **Fondamentale è quindi la capacità dei Dirigenti e dei Funzionari di stimare azioni, risorse e tempi necessari per il conseguimento degli obiettivi, con adeguati livelli di consapevolezza**. Per questo sarebbe utile dotarsi di **time sheet elettronici per i PTA per poter programmare e rendicontare il proprio tempo tra progetti e servizi (attività ordinarie)**
- **La diffusione della cultura e degli approcci Project Management e del Risk Management** potrebbe comportare benefici effetti sulla “sostenibilità” degli obiettivi stessi.



## 5. Interdipendenza tra i processi di analisi dei fabbisogni formativi e di programmazione

---

- Ritengo che sia opportuno che gli Atenei si adoperino per garantire una adeguata integrazione tra il **piano triennale, il piano della performance** (“domani” il piano integrato) ed il **piano triennale di formazione del PTA**
- In particolare penso sia necessario **integrare e ricondurre a sistema i processi di programmazione e valutazione** attivati nel ciclo di gestione delle performance (a livello sia di Ateneo nel suo complesso che di Amministrazione) con **quelli dell’analisi dei fabbisogni e dell’elaborazione dei piani formativi delle amministrazioni.**
- Particolare attenzione andrebbe prestata in sede di programmazione all’individuazione delle “aree di miglioramento”. A tal fine è opportuno che nel processo di valutazione della performance individuale del PTA vadano evidenziati i **gap relativi a comportamenti, competenze**, risultati effettivi rispetto a quelli attesi, affinché **nei piani formativi siano previsti gli interventi più coerenti ed idonei ai miglioramenti programmati.**



*Grazie per l'attenzione*

Guido Capaldo  
guido.capaldo@unina.it