



**Relazione annuale del Nucleo di Valutazione interna**

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

**Università Politecnica delle MARCHE**

**Anno 2017**

**Sezione 2 VALUTAZIONE PERFORMANCE**

(in ottemperanza all'art. 14 c. 4 lett. a del d.lgs. 150/09)

In questa sezione vengono forniti:

1. *riscontri sulla gestione del ciclo di performance;*
2. *informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance;*
3. *suggerimenti in vista dei cicli successivi.*

**NOTA BENE: la presente analisi si basa sugli argomenti di dettaglio su cui l'Agenzia invita i NdV a soffermarsi con un approccio critico e costruttivo, indicando i punti di forza e le aree di miglioramento.**

---

***I DOCUMENTI DI RIFERIMENTO:***

---

- Piano della Performance 2014-2016 – Aggiornamento 2015 (approvato dal CdA il 27/11/2015).
- Documento di validazione della Relazione sulla performance 2015 (seduta del NdV del 14/12/2015).
- Piano Integrato 2016 (approvato dal CdA il 30/05/2016).
- Relazione sulla Performance 2015 (approvata dal CdA il 24/06/2016).
- Relazione sulla Performance 2015 (approvata dal CdA del 24/06/2016).
- Aggiornamento della Tabella della Performance organizzativa allegata al Piano Integrato (approvata dal CdA del 12/09/2016).
- Documento di validazione della Relazione sulla performance 2014 (seduta del NdV del 12/09/2016).
- Feedback ANVUR al Piano Integrato 2016 (7/11/2016).
- Controdeduzioni dell'Ateneo al Feedback ANVUR – Incontro con l'ANVUR del 7/11/2016.
- Piano Strategico 2017-2019 - LINEE GENERALI (approvato dal CdA il 19/12/2016).
- Piano Strategico 2017-2019 (approvato dal CdA e dal SA nelle sedute del 31/01/2017).
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma Triennale per la Trasparenza 2017-2019 (approvato, quale parte integrante del Documento di Programmazione Integrata, dal CdA il 28/04/2017).
- Documento di Programmazione Integrata (DPI) 2017-2019 (approvato dal SA del 21/03/2017 e dal CdA del 24/03/2017. Successive Integrazioni: SA del 26/04/2017 e CdA del 28/04/2017).

## Sommario

1	Riscontri sulla gestione del ciclo di performance; .....	3
a.	In generale, stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR;.....	3
b.	Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili). .....	5
c.	Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate. ....	7
d.	Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o altro); .....	8
e.	Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili); .....	9
f.	Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti; .....	12
g.	Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili); .....	12
h.	Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione). ....	13
i.	Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19. ....	13
2	Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance.....	15
3	In vista dei cicli successivi.....	16

## 1 Riscontri sulla gestione del ciclo di performance;

- a. In generale, stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico- finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR;

Con le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance (Luglio 2015), l'ANVUR ha esortato Università ed Enti di ricerca ad armonizzare i piani della performance con le normative per la trasparenza e l'anticorruzione e con la programmazione economico-finanziaria, attraverso l'adozione di un unico documento, detto Piano Integrato, su base triennale.

L'Università Politecnica delle Marche ha aderito alle indicazioni ANVUR adottando il Piano Integrato di Ateneo per il 2016. L'Amministrazione ha dato al documento una valenza annuale, anziché triennale, per poter procedere ad un riallineamento in termini temporali dei diversi documenti di programmazione, come suggerito dal Nucleo di Valutazione (verbale NdV 8/02/2016). In tal senso il Piano Integrato 2016 è stato inteso dall'Amministrazione come strumento necessario e prodromico all'attuazione della successiva programmazione triennale 2017-2019.

L'ultimo documento di validazione sulla performance prodotto dal Nucleo di Valutazione risale al 12 settembre 2016 ed è relativo alla Relazione sulla performance 2015 mentre per quanto concerne la Relazione sulla Performance 2016, la cui scadenza è prevista per il 30 giugno 2017 il NdV non è ancora in condizione di esprimersi.

Relativamente alla Relazione sulla performance 2015 il NdV rinvia a quanto già espresso nella medesima sezione relativa alla propria Relazione AVA 2016.

Ricorda comunque come nella predetta validazione il NdV aveva evidenziato positivamente:

- l'analisi delle attività svolte in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza e relativa declinazione degli interventi svolti nel 2015, collegati al primo Piano Nazionale Anticorruzione adottato dall'ANAC.
- l'adozione del Piano Strategico Triennale 2014-2016 e del nuovo Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, con successiva approvazione del primo bilancio unico d'esercizio dell'Univpm, riferito all'anno 2014.

D'altra parte aveva evidenziato la necessità di migliorare l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria.

Nell'ambito delle competenze in materia di valutazione delle attività amministrative degli Atenei, l'ANVUR ha avviato a partire dal 2016 un Piano di lavoro che prevede la redazione e la condivisione di documenti di feedback sui Piani Integrati predisposti dalle università italiane, secondo quanto stabilito dal D.lgs. 150/2009 e in funzione delle Linee Guida del luglio 2015.

L'Univpm è stata la prima università a ricevere il feedback al Piano Integrato, presentato dall'Anvur ai vertici di Ateneo nell'incontro svoltosi presso l'Univpm il 7 novembre 2016. Tra i punti di forza evidenziati nel feedback emerge in particolare l'integrazione con le strategie (tutti gli obiettivi discendono dalle linee strategiche definite nel "Piano Strategico 2014-2016 – Aggiornamento 2016") e fra gli obiettivi operativi ed obiettivi strategici (gli obiettivi operativi sono codificati e facilmente riconducibili all'obiettivo strategico).

Fra le aree di miglioramento viene invece evidenziata la necessità di migliorare “l’integrazione con la programmazione economico-finanziaria”.

A seguito della visita di accreditamento periodico di Sede e dei CdS, tenuta nei giorni 7-11 novembre 2016, lo scorso mese di maggio è stata trasmessa all’Ateneo la Relazione Preliminare della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV). Tra le osservazioni riportate, relativamente all’indicatore “AQ1.A.1 Linee strategiche e programmazione” la CEV segnala *“l’opportunità che il NdV verifichi che nel piano strategico in preparazione siano chiaramente assegnate le risorse necessarie a raggiungere gli obiettivi”*.

Durante la visita in loco della CEV (novembre 2016) il Piano Strategico risultava in corso di redazione, ma la trasmissione della Relazione Preliminare, avvenuta soltanto nel mese di maggio, non poteva dar modo al Nucleo di accogliere per tempo l’indicazione di cui sopra. Comunque, relativamente a tale aspetto, il Nucleo ribadisce che, negli anni precedenti, in sede di validazione della Relazione sulla Performance, ha già evidenziato gli aspetti connessi *“all’integrazione dei documenti strategici di Ateneo e di programmazione economico-finanziaria”*.

Dopo una prima fase transitoria realizzatasi con il Piano Integrato 2016 si è quindi raggiunto un primo livello di integrazione anche relativamente agli aspetti economico finanziari con il Documento di Programmazione integrata (DPI) 2017-2019.

Nello stesso DPI, al capitolo 4.1.3 Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Economiche (pagg. 55-56), si riporta *“la corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico 2017-2019, nell’ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate”*.

A tale proposito la tabella, di cui a pagina 56, *“connette graficamente missioni, programmi e gli obiettivi strategici, nell’ambito delle cinque aree strategiche previste nel Piano Strategico.”*

**Il Nucleo di Valutazione constata l’approccio e le azioni poste in essere dall’Amministrazione ai fini dell’integrazione dei vari documenti di programmazione. Suggestisce, a tal fine, di dettagliare maggiormente le risorse in rapporto agli obiettivi programmati nei prossimi documenti di pianificazione economica (Linee generali del Bilancio di Previsione di luglio 2017 e Bilancio di Previsione di dicembre 2017).**

- 
- b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili).
- 

L'Ateneo, relativamente alla didattica e ai servizi amministrativi di supporto, ha avviato un approccio per processi sin dal 2007, nell'ambito del sistema di gestione per la qualità certificato UNI EN ISO 9001.

Nel 2014 è stato costituito un apposito gruppo di lavoro sulle tematiche dell'anticorruzione che prevedeva, secondo quanto richiesto dalla normativa, la mappatura dei processi relativamente al rischio corruttivo. L'avvio della mappatura dei processi dell'Amministrazione Centrale e delle strutture didattico scientifiche è stato quindi inserito nel Piano Integrato 2016, attraverso la definizione dell'obiettivo operativo "Mappatura dei processi", connesso all'obiettivo strategico "Miglioramento della cultura amministrativa".

Tuttavia si è registrato uno slittamento dei tempi previsti nel precedente Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione, nel quale era stato previsto di completare la mappatura entro l'anno 2016 per poi procedere con la predisposizione e adozione di un sistema di trattamento del rischio "tarato" alle esigenze riscontrate.

Nell'ambito di un complessivo processo di riorganizzazione, nel corso dell'anno 2016 è stata avviata un'attività di mappatura che può dirsi sperimentale, in quanto riferita ad alcuni specifici processi. Tale attività è stata "guidata" da un esperto nell'ambito del corso di formazione "*La mappatura dei processi organizzativi nelle università nella logica dell'anticorruzione e del miglioramento continuo*", organizzato dal Co.In.Fo. (Consorzio Interuniversitario sulla Formazione) e svolto presso l'Università nei giorni 19-20 dicembre 2016 e 23-24 gennaio 2017, al quale hanno partecipato i responsabili dei procedimenti amministrativi. Oltre alla mappatura, è stata svolta anche la specifica e corrispondente analisi del rischio dei processi considerati.

I partecipanti al corso di formazione hanno così potuto prendere confidenza con la metodologia da applicare. Questa azione rientra nell'obiettivo di completare la mappatura dei processi entro il corrente anno 2017.

Con il Documento di Programmazione Integrata 2017-2019, gli obiettivi in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza sono stati quindi inseriti tra gli obiettivi strategici dell'Ateneo nell'ambito dell'Area della cultura organizzativa e amministrativa.

Nello specifico, nel predetto documento è previsto l'Obiettivo V.5 (Implementare le misure in tema di anticorruzione e trasparenza). Tale obiettivo si ritiene possa essere collegato alla digitalizzazione, alla dematerializzazione, alla neutralità dei processi e alla riorganizzazione amministrativa in un'ottica di semplificazione.

Le conseguenti azioni previste e individuate nel Piano Strategico (V.5.1), risultano essere la mappatura dei processi, finalizzata all'individuazione degli eventuali aspetti di inefficienza e scarsa trasparenza, dove è più facile che si annidino episodi di "*maladministration*", e l'attività di riprogettazione dei processi mappati con l'introduzione di misure anticorruptive "tarate" alle specifiche esigenze riscontrate.

A tale proposito il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per il Triennio 2017-2019 (parte integrate del Documento di Programmazione Strategica 2017-2019) si prefigge di implementare il coinvolgimento di tutte le strutture dell'Ateneo con riguardo alle azioni in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza sopra individuate, in particolar modo, responsabilizzandole nell'attività di mappatura dei processi e nell'attività di introduzione e di attuazione di specifiche misure di prevenzione.

Inoltre, l'Ateneo intende intraprendere una prima mappatura dei processi anche nell'ambito di un avviato processo di riorganizzazione, attualmente attribuiti per competenza a ciascuna struttura. L'obiettivo, così come definito nel vigente Documento di Programmazione Integrata 2017-2019, mira a individuare, secondo una logica di coordinamento, Aree, Divisioni e Uffici, superando l'attuale rigida distinzione organizzativa.

Come sopra indicato, nei mesi di dicembre 2016 e gennaio 2017 si sono tenuti i predetti momenti formativi (Co.In.Fo.) specifici che hanno coinvolto tutte le strutture dell'Ateneo, sia quelle dell'Amministrazione Centrale che le Strutture didattico scientifiche. Tali momenti rientrano sia nel processo avviato con il precedente Piano Integrato 2016 che negli obiettivi del DPI 2017-2019 (azione V.2.3, indicatore 2). Gli obiettivi di quest'ultimo documento sono riferiti a tutte le strutture (vedi Allegati 1 e 2 al DPI).

Si può affermare pertanto che l'Ateneo si è dotato delle misure organizzative necessarie per affrontare le nuove e più puntuali indicazioni fornite con il nuovo Piano Nazionale Anticorruzione in tema di mappatura dei processi e analisi dei rischi ad essi connessi, nonché di ponderazione degli stessi ai fini dell'individuazione delle misure di prevenzione più adeguate al grado di rischio rilevato.

Nel marzo 2017 è stato inoltre costituita un'apposita struttura, il "Servizio per la razionalizzazione dei procedimenti amministrativi", a staff della Direzione generale, i cui compiti prioritari riguardano il coordinamento della mappatura dei processi di Ateneo.

Sempre nel 2017 l'Ateneo ha aderito al progetto di ricerca-intervento Co.In.Fo *"Un approccio integrato alla mappatura dei processi organizzativi, tra competenze, ruoli, valutazione delle performance e piani di formazione"* per rafforzare e diffondere in modo sistematico le competenze necessarie all'interno dell'organizzazione.

**Il NdV, apprezzando l'effettivo avvio, prevalentemente nell'ultimo anno, di un'effettiva mappatura dei processi, quale elemento prodromico sia alle problematiche dell'anticorruzione sia ad una efficace riorganizzazione delle strutture amministrative, suggerisce un'attenta verifica periodica relativamente al raggiungimento degli obiettivi operativi previsti del Documento di Programmazione Integrata 2017-2019.**

**Suggerisce inoltre che, per una migliore e più efficace verifica dei risultati, l'Ateneo si doti di appositi e dedicati sistemi informatizzati.**

---

c. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate.

---

Un primo avvio di integrazione con la Pianificazione Strategica presso le strutture didattico scientifiche si registra con la predisposizione da parte di alcuni dipartimenti di propri documenti di programmazione sostanzialmente in linea con il "Piano Strategico 2014-2016 - Aggiornamento 2016" dell'Ateneo.

Una più compiuta integrazione si è comunque avviata nella fase di predisposizione del Piano Strategico d'Ateneo 2017-2019 che, nella prima decade di gennaio 2017, ha coinvolto in appositi momenti di confronto ed elaborazione (PANEL) soggetti in rappresentanza delle istituzioni e della componente accademica, fra cui docenti in rappresentanza delle cinque aree dell'Ateneo e delle afferenti strutture didattico scientifiche (vedi Piano Strategico d'Ateneo 2017-2019). Tale scelta, come esplicitato nel Piano Strategico "va nella logica di attuare un coinvolgimento ampio della comunità accademica e socio economica del territorio."

Con il successivo Documento di Pianificazione Integrata 2017-2019 si è quindi avviato, anche per le strutture didattico-scientifiche, un primo processo di pianificazione integrata, tramite la definizione degli obiettivi operativi, indicatori e target. Resta ancora da avviare un percorso di integrazione fra i singoli obiettivi operativi e le risorse economico-finanziarie.

Gli obiettivi e le azioni coinvolgono i Responsabili delle strutture didattico scientifiche ed il relativo personale assegnato; la responsabilità per il loro conseguimento è in capo al Responsabile della struttura.

Nel corso dell'anno è prevista una verifica della permanenza delle ragioni che hanno condotto alla definizione degli obiettivi nonché della loro fattibilità.

Individuati gli obiettivi operativi coerenti con i criteri esposti in precedenza il Responsabile della struttura compila i Piani operativi messi a corredo del Documento di Programmazione Integrata 2017-2019 (Allegato2 al DPI 2017-2019).

Le Strutture didattico-scientifiche hanno quindi inviato alla Direzione Generale gli obiettivi operativi, per i quali è stata constatata la coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo. Eventuali discordanze nella definizione degli indicatori e dei target sono state ritenute dalla Direzione Generale accettabili, trattandosi di una prima esperienza di programmazione integrata tra gli obiettivi strategici di Ateneo e quelli delle Strutture didattico-scientifiche, sulla base dell'approccio "*Learning by doing*" con il quale si è inteso promuovere un atteggiamento propositivo e esperienziale di tutte le strutture coinvolte.

Si rileva comunque che, come emerge dal Documento di Programmazione Integrata 2017-19, "permangono ancora disallineamenti, relativamente alla esplicitazione di alcuni obiettivi operativi e la relativa definizione in indicatori e target, che si ritengono comunque, in una fase ancora sperimentale, sostanzialmente marginali relativamente al complesso dei documenti di programmazione operativa che dimostrano un sufficiente grado di omogeneità".

**Il Nucleo di Valutazione, apprezzando l'avvio di un processo di pianificazione integrata che coinvolge tutte le strutture didattico scientifiche, evidenzia l'opportunità, anche al fine di agevolarne la condivisione e un'efficace partecipazione, di predisporre appositi strumenti di informatizzazione del sistema che consentano, anche tramite "cruscotti gestionali", la gestione on line degli indicatori, dei target, della definizione degli obiettivi individuali e dell'eventuale rideterminazione egli obiettivi operativi.**



- 
- d. **Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o altro);**
- 

Con il Documento di Programmazione Integrata 2017–2019 la Performance Organizzativa viene misurata e valutata con riferimento ai diversi livelli gerarchici in cui è suddivisa la struttura valutata: Direzione, Area, Servizio/Divisione, Ripartizione/Ufficio. La prestazione di ciascuna delle unità organizzative dei livelli inferiori contribuisce alla valutazione del livello superiore.

Inoltre viene fatto un confronto tra gli obiettivi e le principali azioni del Piano Strategico 2017-2019 con quelli individuati nel precedente Piano Strategico (2014-2016 – Aggiornamento 2016), con l'intento di far emergere gli elementi di innovazione e/o di continuità con la precedente pianificazione strategica (cfr. cap. 3 DPI 2017-2019). Tale analisi, da considerarsi prodromica all'esplicitazione degli obiettivi ed azioni strategiche, consente una più consapevole esplicitazione, nell'ambito della programmazione integrata, dei relativi obiettivi operativi, indicatori e target.

Nella sezione relativa al Piano Strategico 2017-2019 sono correttamente individuati gli obiettivi strategici, le azioni e gli indicatori. In particolare gli obiettivi strategici sono ripartiti in cinque aree: Ricerca, Didattica, Trasferimento tecnologico e public engagement, Internazionalizzazione, Nuova cultura organizzativa e amministrativa. Le ultime due sono identificate come aree trasversali.

Per quanto riguarda la performance organizzativa, il contenuto dei Piani operativi riguarda:

- gli obiettivi operativi di competenza dell'unità organizzativa con verifica dell'efficacia dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- per ciascun obiettivo operativo la misurazione dei target effettivi con l'indicazione dei criteri utilizzati per la misurazione stessa e le fonti da cui sono stati attinti i dati necessari;
- la declinazione delle fasi di attuazione dell'obiettivo;
- per ciascun obiettivo operativo avente carattere trasversale le altre strutture partecipanti e l'entità di partecipazione alla realizzazione dell'obiettivo;
- il responsabile della struttura assegnataria dell'obiettivo e i nominativi del personale strutturato che contribuirà alla realizzazione dell'obiettivo, l'arco temporale in cui tali attività saranno svolte;
- nel caso di obiettivi trasversali i nominativi dei dipendenti delle altre strutture interessate.

Gli obiettivi operativi derivano dagli obiettivi ed azioni strategiche (Cfr. allegati 1 e 2 al DPI 2017-2019).

**Il NdV pur ritenendo sufficientemente chiara la definizione degli obiettivi declinati, evidenzia comunque l'opportunità di:**

- **pervenire ad una futura razionalizzazione degli obiettivi operativi riducendone, ove possibile, la numerosità, anche in un'ottica di maggiore specificazione, nel caso di obiettivi trasversali, dell'apporto delle singole strutture partecipanti;**
- **pervenire ad un'ulteriore razionalizzazione degli obiettivi operativi, possibilmente distinguendoli anche per tipologia (di processo, di prodotto, etc.);**
- **adeguare, anche nell'ambito della denominazione, gli obiettivi a quanto previsto nelle recenti innovazioni normative (D.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017);**
- **avviare un processo di informatizzazione per una più efficace e immediata gestione dei dati relativi agli obiettivi, indicatori e target delle strutture.**

- 
- e. Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili);
- 

Tra le aree di miglioramento indicate nel feedback al Piano integrato 2016 da parte dell'Anvur vi è l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), anche al fine di garantirne la coerenza con il Piano Integrato.

È stato inoltre evidenziato che, sebbene si dichiara di aver assegnato gli obiettivi a tutto il Personale Tecnico Amministrativo, nel Piano *“non sono riportati neanche quelli del DG e non è chiaro se gli obiettivi dei dirigenti corrispondono a quelli delle strutture”*. In sede di confronto con l'ANVUR (incontro del 7 novembre 2017) l'Ateneo aveva già evidenziato come tutti gli obiettivi riportati nel Piano Integrato 2016 e in particolare quelli dell'Area Strategica V siano gli obiettivi strategici del DG e a cascata delle strutture da esso dipendenti, così come è previsto lo svolgimento di un monitoraggio intermedio relativo al grado di completamento e/o alla eventuale ridefinizione degli obiettivi operativi.

Con il Documento di Programmazione Integrata 2017-19 (cap.4.2.4) è indicato che la Performance Individuale contribuisce *“direttamente al raggiungimento degli obiettivi operativi e quindi solo indirettamente al raggiungimento degli obiettivi strategici (secondo il modello dei cascading goals), risultando così strettamente correlata alla Performance Organizzativa”*. Da cui ne deriva che la *“performance individuale viene correlata alla posizione organizzativa occupata”*. Tale correlazione viene esplicitata, in particolare, nella descrizione dei sistemi di valutazione della performance individuale relativamente a Direttore Generale, Dirigente, personale EP e D con incarichi di responsabilità assegnato all'Amministrazione Centrale e alle Strutture didattico scientifiche, personale di categoria D, C e B senza incarichi di responsabilità.

Inoltre si evidenzia come il sistema di valutazione risulti esteso anche alle strutture didattico scientifiche mediante l'individuazione degli obiettivi operativi, degli indicatori e dei target di tutte le strutture dell'Ateneo (Allegati al DPI "Obiettivi operativi Amministrazione Centrale" e "Obiettivi Operativi delle Strutture didattico scientifiche") e la successiva ricaduta anche nella valutazione individuale (Allegato "Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo" - parte prima).

In sintesi, gli obiettivi operativi del personale di categoria EP, D con incarichi di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, sono assegnati dal Direttore Generale o dal Dirigente per il personale delle Aree Dirigenziali, e corrispondono agli obiettivi operativi del DPI. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi, inclusi obiettivi trasversali. Il Direttore Generale o il Dirigente potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali al personale delle Aree Dirigenziali. Gli obiettivi operativi sono quelli riportati nella tavola 1) allegata al DPI 2017-2019, a fianco di ciascuno dei quali è indicato il responsabile di struttura. Per le Strutture didattico scientifiche la procedura è analoga a quella dell'Amministrazione Centrale con l'unica eccezione che è il Direttore della Struttura didattico scientifica (e non il Direttore Generale) ad assegnare gli obiettivi operativi.

Nello specifico, relativamente all'ancoraggio dei sistemi di valutazione della performance individuale a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili) si precisa che il responsabile della struttura:

- assegna gli obiettivi individuali, derivanti dagli obiettivi operativi attribuiti alla struttura, ai dipendenti afferenti alla propria struttura con la successiva implementazione della I sezione della scheda di valutazione individuale;
- effettua l'eventuale rimodulazione di obiettivi operativi, indicatori e target in una finestra temporale predefinita (nel 2017 entro il 15 settembre, successivamente entro il 15 luglio);

- verifica l'effettivo raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati e procede alla compilazione delle altre sezioni della scheda individuale.

La chiusura definitiva della scheda di valutazione individuale viene effettuata da parte del valutatore finale (Direttori di Dipartimento e Direttore Generale), mentre i responsabili dei Servizi dell'Amministrazione centrale, assumono il ruolo di valutatori intermedi.

Riguardo le procedure di adozione e aggiornamento del SMVP, le Linee guida Anvur per la gestione integrata del ciclo della performance spiegano che *"Il primo passo del ciclo delle performance ex D.Lgs. 150/2009 prevede che ogni amministrazione si doti di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (art.7). Il documento, di natura metodologica, è curato in prima stesura dagli OIV ed è adottato dal CdA, deve contenere fasi, tempi, modalità e indicazione dei soggetti responsabili della performance dell'ente (comma 3 lettera a), nonché le procedure (b), le modalità di raccordo e integrazione con il sistemi di controllo esistenti (c) e quelle con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (d)".* Successivamente alla stesura di tale Sistema, è previsto anche un aggiornamento periodico da realizzare in base alle evidenze emerse dai cicli di performance precedenti.

Il primo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università Politecnica delle Marche è stato adottato nel 2012. Recependo l'indicazione formulata dall'Anvur nel feedback sul Piano Integrato, l'Ateneo ha recentemente aggiornato tale Sistema e lo ha inserito, quale parte integrante, all'interno del Documento di Programmazione Integrata 2017-2019 (Cap. 4.4).

Il DPI, approvato nelle sedute del SA e del CdA, rispettivamente, del 26 e del 28 aprile, è stato trasmesso in data 9 maggio 2017 al Nucleo di Valutazione.

Il SMVP, che in passato era un procedimento prettamente gestionale, che riguardava esclusivamente l'Amministrazione Centrale con i suoi Servizi e Ripartizioni, con il Documento di Pianificazione Integrata 2017-2019 mantiene la sua natura gestionale ma è ora riferito a tutte le strutture dell'Ateneo attraverso un processo a *cascading* che coinvolge l'intera organizzazione, centrale e periferica, amministrativa e tecnica, Amministrazione Centrale e Strutture didattico scientifiche.

All'interno del nuovo SMVP si esplicitano:

- ✓ i principi della valutazione con relativi riferimenti normativi;
- ✓ le singole fasi della valutazione, con relativa tempistica e organi coinvolti;
- ✓ il sistema di valutazione individuale del Direttore Generale, del Dirigente e del Personale tecnico-amministrativo (con o senza responsabilità) ripartito per fasce di appartenenza;
- ✓ il sistema premiale collegato alla valutazione individuale;
- ✓ il Collegio di conciliazione.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è inoltre necessariamente collegato al sistema di incentivazione economica del personale sulla base di quanto stabilito dalla normativa vigente (D.lgs. n. 150/2009), dal CCNL (C.C.N.L. 2006/2009) e dalla contrattazione decentrata. Il modello adottato per la valutazione della performance individuale (cap. 4.6 del DPI 2017-2019) contempla sia i risultati, sia la qualità del contributo assicurato, sia le competenze dimostrate e si basa su due ambiti distinti e integrati di valutazione:

- i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi organizzativi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità o appartenenza;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale).

**Il NdV ritiene che complessivamente il sistema di valutazione della performance, che prevede una differenziazione tra personale con responsabilità da quello senza, sia correttamente impostato. Gli obiettivi operativi individuali derivano da quelli delle struttura di appartenenza con un'opportuna differenziazione in merito al grado di raggiungimento degli stessi.**

**Raccomanda, al fine di un corretto ed efficace funzionamento del sistema valutativo, di porre particolare attenzione in merito al pieno rispetto della tempistica prefissata nel SMVP da parte di tutte le strutture interessate.**

**Il NdV evidenzia comunque l'opportunità di:**

- **un resoconto statistico delle valutazioni attribuite al personale;**
- **una particolare attenzione al rispetto della tempistica prevista per le singole fasi della procedura;**
- **un raccordo con l'indagine sul benessere organizzativo, sulla base della tempistica prevista nel Documento di Programmazione Integrata 2017-2019 (Cap 4.7 - Benessere organizzativo, pag. 81)**
- **un'informatizzazione del sistema.**

---

f. **Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti;**

---

Relativamente agli indicatori utilizzati ed ai target definiti si registra, come anche precisato nel Documento di Programmazione Integrata 2017-2019, come gli stessi abbiano raggiunto per le strutture dell'Amministrazione Centrale un buon grado di chiarezza ed omogeneità. Relativamente alle strutture didattico scientifiche permangono ancora disallineamenti, in merito all'esplicitazione di alcuni obiettivi operativi e la relativa definizione in indicatori e target, che si ritengono comunque, in una fase ancora sperimentale, sostanzialmente marginali relativamente al complesso dei documenti di programmazione operativa che dimostrano un sufficiente grado di omogeneità.

**Il NdV evidenzia l'opportunità di procedere, a partire dal prossimo anno, con un'ulteriore semplificazione sia per quanto attiene alla numerosità che alla tipologia degli indicatori e dei relativi target utilizzati.**

---

g. **Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili);**

---

La definizione degli obiettivi operativi dei Servizi e delle Strutture (e la costruzione della Performance Organizzativa) del DPI 2017-2019 si è svolta in due principali momenti, uno dedicato alle Strutture didattico scientifiche e uno dedicato all'Amministrazione Centrale e ai Centri di Servizio di Ateneo, finalizzati a realizzare e far comprendere la necessaria integrazione fra obiettivi e azioni strategici e obiettivi operativi riferiti alle singole strutture. In particolare:

- il 14 febbraio 2017 si è tenuto l'incontro per le Strutture didattico scientifiche a cui hanno partecipato i Presidi di Facoltà, i Direttori di Dipartimento e i Responsabili Amministrativi;
- il 22 febbraio 2017 si è tenuto l'incontro per le strutture dell'Amministrazione centrale cui hanno partecipato i Direttori dei Centri d'Ateneo, i Capi Servizio e i Capi Ripartizione.

Più ampia la partecipazione alla definizione del Piano Strategico che, come riportato nello stesso documento, ha coinvolto anche *“testimoni privilegiati della comunità accademica e delle Istituzioni del territorio attraverso la costituzione di appositi Panel, uno per ogni area strategica, all'interno dei quali la componente politica e la componente amministrativa hanno lavorato fianco a fianco per la costruzione del Piano Strategico 2017-2019”*;

Nel Piano Integrato 2016 veniva esplicitata l'intenzione dell'Ateneo di promuovere, nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse, un'indagine più ampia sul benessere organizzativo con l'obiettivo di rilevare e valutare il grado di benessere lavorativo associato alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato. Come preannunciato anche nell'incontro con l'ANVUR del 7 novembre 2016, l'Ateneo ha quindi previsto nel Documento di Programmazione Integrata 2017-2019 un piano di azione biennale che comporterà l'effettiva realizzazione di un'indagine sul benessere organizzativo nel 2018, tramite il previo coinvolgimento di soggetti e organismi che in vario modo esprimono competenze specifiche.

**Il NdV evidenzia l'opportunità di un ulteriore coinvolgimento, sia dei dipendenti sia degli altri stakeholder in fase di rendicontazione dei risultati 2017 relativamente agli obiettivi operativi ed ai risultati raggiunti, anche organizzando appositi incontri.**

**Suggerisce inoltre di utilizzare i risultati della prossima indagine sul benessere organizzativo per realizzare appositi indicatori di soddisfazione media dei dipendenti in riferimento alla struttura di appartenenza. Sarebbe utile inoltre prevedere forme di rilevazione, anche on line,**

**del grado di soddisfazione dell'utenza da utilizzare come ulteriore indicatore di valutazione della performance.**

---

**h. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione).**

---

Il livello di condivisione del Piano con il Nucleo di Valutazione si esplica tramite invio del documento dopo l'approvazione da parte degli organismi competenti. Il Nucleo successivamente lo analizza nella Relazione annuale AVA (Sezione Performance) nella quale vengono espresse osservazioni e/o suggerimenti in merito.

Il NdV è stato inoltre coinvolto in sede di confronto con l'ANVUR relativamente al feedback per il Piano Integrato 2016, svoltosi il 7/11/2016.

Inoltre il Nucleo ha espresso, tramite i propri verbali, raccomandazioni e/o suggerimenti in merito al rispetto delle tempistiche normativamente previste ed eventuali indicazioni operative (vedi verbali delle riunioni del 20 marzo 2017, 20 giugno 2016, 8 febbraio 2016). I predetti verbali sono disponibili presso la struttura di supporto e per le parti attinenti sono trasmesse agli organismi competenti.

Infine il Nucleo di Valutazione viene coinvolto, come previsto dalla normativa vigente, nella fase di validazione della Relazione sulla Performance esprimendo, anche in quella sede, proprie raccomandazione e/o suggerimenti.

---

**i. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19.**

---

Come già precedentemente indicato, l'ANVUR ha svolto un'analisi del Piano Integrato d'Ateneo 2016 e ha predisposto un feedback, poi presentato all'Ateneo nell'incontro del 7 novembre 2016. Tra i punti di forza evidenziati nel feedback emerge in particolare l'integrazione con le strategie (tutti gli obiettivi discendono dalle linee strategiche definite nel "Piano Strategico 2014-2016 - Aggiornamento 2016") e fra gli obiettivi operativi ed obiettivi strategici (gli obiettivi operativi sono codificati e facilmente riconducibili all'obiettivo strategico).

Le osservazioni emerse sia nel feedback che nel successivo incontro sono stata in gran parte affrontate nella fase di predisposizione del successivo Documento di Programmazione Integrata 2017-2019.

Relativamente alle principali osservazioni si evidenzia come nel Documento di Programmazione Integrata 2017-2019:

- si è avviata una prima **integrazione fra obiettivi strategici e programmazione economico-finanziaria** (Cfr. DPI 2017-2019 Cap. 4.1.3). Il Nucleo evidenzia comunque l'opportunità, a partire dai prossimi documenti di pianificazione economica, di dettagliare maggiormente le risorse in rapporto agli obiettivi operativi;
- risulta aggiornato il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - SMVP** (Cfr. DPI 2017-2019 Cap. 4.4);
- la **performance individuale** viene **correlata alla posizione organizzativa occupata**. Tale correlazione viene esplicitata, in particolare, nella descrizione dei sistemi di valutazione della performance individuale relativamente a Direttore Generale, Dirigente, personale EP e "D con incarichi di responsabilità" assegnato all'Amministrazione Centrale e alle Strutture didattico scientifiche, personale di categoria D, C e B senza incarichi di responsabilità (Cfr. DPI 2017-2019 Cap. 4.2.4).
- risulta **sufficientemente declinato il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale** e la relativa metodologia applicata, facendo esplicito riferimento agli accordi di contrattazione decentrata dai quali emerge un forte collegamento fra

performance individuale, obiettivi strategici e relativi obiettivi operativi con la distribuzione della parte accessoria della retribuzione (Cfr. DPI 2017-2019 Cap. 4.6).

- risulta inoltre sufficientemente **esplicitata la valutazione della performance individuale**, stabilita tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità ed in base alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale), sulla base dell'apposita scheda di valutazione ripartita per fascia di appartenenza e responsabilità ricoperta (Cfr. DPI 2017-2019 Cap. 4.6 e All. 4 scheda di valutazione del personale tecnico -amministrativo).
- è previsto un piano di azione biennale che comporterà nel 2018 l'effettiva realizzazione di un'indagine sul **benessere organizzativo**, tramite il previo coinvolgimento di soggetti e organismi che in vario modo esprimono competenze specifiche (Cfr. DPI 2017-2019 Cap. 4.7).
- viene previsto lo svolgimento del **monitoraggio intermedio**, da effettuare mediante un'apposita sezione della scheda piano obiettivi strutture; ne viene inoltre descritta la tempistica. Il Nucleo rileva comunque l'assenza di un sistema informatizzato che ne renderebbe più agevole l'implementazione (Cfr. DPI 2017-2019 Cap. 4.2.2 - 4.2.3 e All. 3).
- relativamente agli obiettivi di miglioramento nell'ambito dell'AQ nel Documento di Programmazione Integrata 2017-2019 si precisa che *"la politica per la qualità assume quindi una dimensione trasversale rispetto a tutte le aree strategiche istituzionali ed è coerente con i requisiti descritti nel DM 12 dicembre 2016, n. 987, con le linee guida ANVUR, con la relazione del Delegato per la Qualità sullo stato del sistema AQ di Ateneo e con le risultanze della valutazione espresse dal Nucleo di Valutazione di Ateneo"* (Cfr. DPI 2017-2019 Cap. 4.1.2).

## 2 Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance

- a. *Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18;*
- b. *Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici (disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti ecc.);*
- c. *Presenza di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target;*
- d. *Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente, distinguendo quelli rinvenibili nel Piano 2017-19 da quelli eventualmente non considerati;*
- e. *Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance;*
- f. *Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili).*

Per quanto concerne la Relazione sulla Performance 2016, in approvazione dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23/06/2017, il Nucleo di Valutazione, non avendo al momento elementi sufficienti per un'analisi compiuta, si riserva di effettuare un'analisi della stessa, anche sulla base delle indicazioni fornite dalle Linee Guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, in sede di validazione, prevista dalla normativa vigente entro il prossimo 15 settembre.

Relativamente ai risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) e al conseguente impatto della COEP sulla gestione della performance, il Nucleo evidenzia come l'Ateneo nel corso del 2016 non abbia ancora integrato gli obiettivi di performance con la dotazione di risorse economico finanziarie in considerazione della fase di implementazione della COEP ancora in corso. Una buona correlazione fra risorse ed obiettivi richiede infatti un'attenta impostazione del budget e della gestione contabile in una rigorosa applicazione del principio contabile della competenza economica. Inoltre, la configurazione attuale del gestionale U-Gov non consente una imputazione a livello di piano dei conti degli obiettivi di performance conseguiti.

Per tale motivo, nel corso del 2017 l'Ateneo si è attivato per sviluppare una nuova applicazione gestionale (u-Budget) al fine di associare già nella definizione del budget la puntuale correlazione tra voci COAN (voci del piano dei conti previsti dalle diverse unità analitiche con le quali si struttura l'organizzazione dell'Ateneo) e gli obiettivi di performance associati. Tale gestionale consentirà anche a consuntivo di confrontare le previsioni rispetto a quanto effettivamente speso e ai risultati raggiunti.



### 3 In vista dei cicli successivi

a. *Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:*

i. *delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma):*

- L'Amministrazione Centrale è la principale struttura di servizi dell'Ateneo ed è articolata, di norma, in centri tecnici e servizi tematici per materie e finalità.

L'organigramma dell'Amministrazione Centrale è riportato in Allegato 2.3.1. Per una descrizione più dettagliata dell'articolazione in servizi e centri tecnici dell'Amministrazione Centrale si rimanda al seguente link:  
[http://www.univpm.it/Entra/Amministrazione\\_Centrale](http://www.univpm.it/Entra/Amministrazione_Centrale)

- Centri di servizio di Ateneo:  
[http://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Strutture\\_dellAteneo/Centri\\_di\\_Servizio\\_di\\_Ateneo](http://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Strutture_dellAteneo/Centri_di_Servizio_di_Ateneo)

ii. *delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS ecc.):*

- Per la rappresentazione vedi Allegato 2.3.2. Ulteriori informazioni sono disponibili presso i seguenti link:

○ Facoltà:

[http://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Strutture\\_dellAteneo/Facolta\\_1](http://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Strutture_dellAteneo/Facolta_1)

○ Dipartimenti:

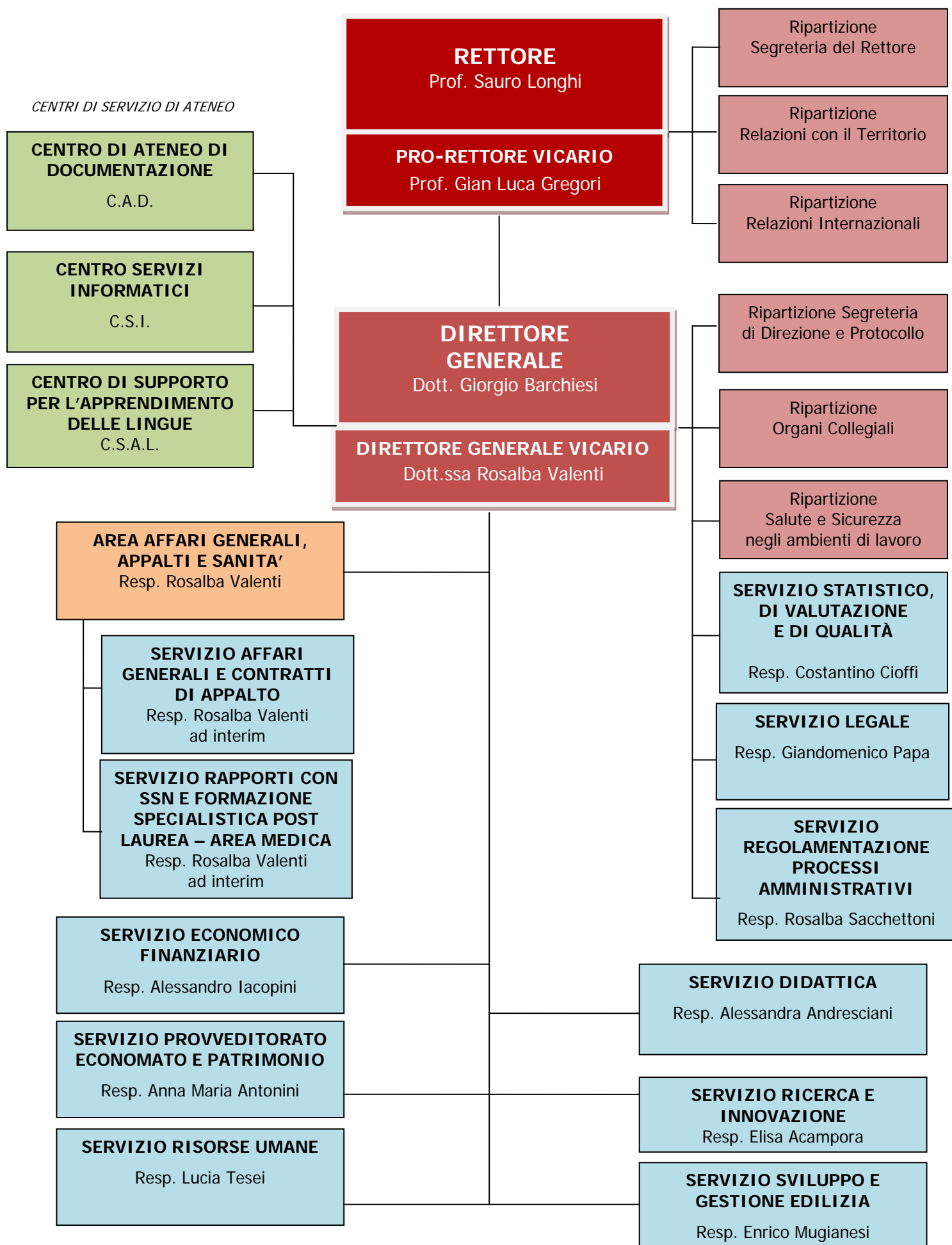
[http://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Strutture\\_dellAteneo/Dipartimenti](http://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Strutture_dellAteneo/Dipartimenti)

iii. *della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo):*

- L'articolazione del budget avviene per Unità Analitiche: Centri di Gestione, Centri Servizi e i Centri di Spesa.

I Centri di Gestione sono quelle Unità Analitiche che intervengono non solo sulla definizione dei costi ma anche sui ricavi (previsione). I Centri Servizi hanno una loro autonomia nella definizione della spesa in base allo Statuto Univpm. I Centri di Spesa fanno solo proposte relative alla previsione di spesa.

La rappresentazione grafica dell'articolazione del budget è riportata in Allegato 2.3.3.



## ORGANIGRAMMA DELLE STRUTTURE DIDATTICO SCIENTIFICHE DELL'UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE

<http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/271210013478/T/Facolta>  
[http://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Strutture\\_dellAteneo/Dipartimenti](http://www.univpm.it/Entra/Ateneo/Strutture_dellAteneo/Dipartimenti)

### Statuto dell'Università Politecnica delle Marche Art. 25 Strutture fondamentali

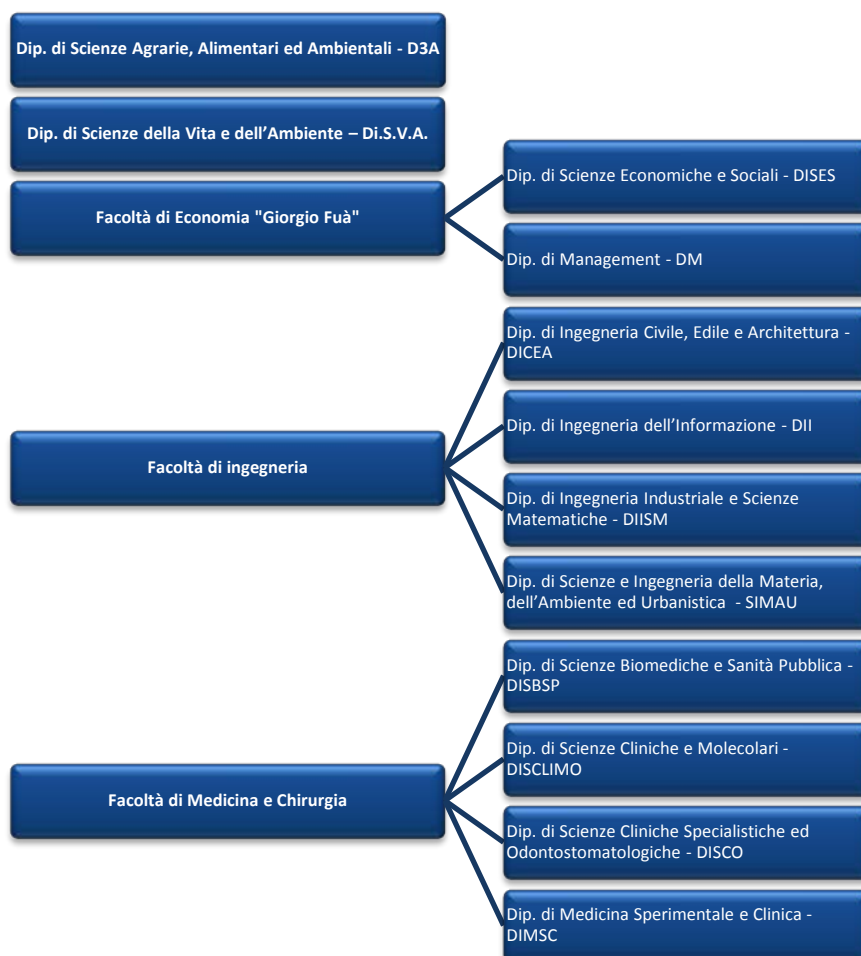
1. L'Ateneo si articola in Dipartimenti e Facoltà.
2. L'Ateneo, nel rispetto dei principi di semplificazione dell'articolazione interna, di integrazione tra ricerca e didattica, proporzionalità e sostenibilità, si organizza in Dipartimenti che costituiscono le strutture per lo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie.
3. Le Facoltà sono strutture di raccordo tra più Dipartimenti raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare e funzionalità organizzativa, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio e di gestione dei servizi comuni. L'istituzione delle Facoltà è proposta dai Consigli dei Dipartimenti coinvolti, a maggioranza assoluta dei componenti ad eccezione delle Facoltà di cui all'elenco riportato nell'allegato "B". L'istituzione della Facoltà è deliberata dal Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico.

\*\*\*\*\*

**Le Facoltà sono le strutture didattiche e di ricerca che operano secondo quanto previsto dal Regolamento didattico di Ateneo (Artt. 33-38 Statuto UnivPM).**

**I Dipartimenti costituiscono la struttura fondamentale in cui si articola l'Ateneo. di uno o più settori scientifico-disciplinari, omogenei per fini o metodo, per lo sviluppo della ricerca e lo svolgimento dell'attività didattica (Artt. 26-32 Statuto UnivPM).**

### Allegati A, B e C Statuto UnivPM



# Articolazione budget per Unità Analitiche

