

Documento di Programmazione Integrata



Anni 2017-2019

Senato Accademico del 21/03/2017

Consiglio di Amministrazione del 24/03/2017

Successive Integrazioni:

Senato Accademico del 26/04/2017

Consiglio di Amministrazione del 28/04/2017

Università Politecnica delle Marche

Sommario

A. - PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO	4
1. PRESENTAZIONE DELL'ATENEO	9
1.1. Chi siamo.....	9
1.2. Mandato istituzionale e missione.....	12
1.3. Gli stakeholder	12
1.4. Quali stakeholder.....	12
2. PIANO STRATEGICO 2017-2019	15
Cos'è il piano strategico.....	15
Premessa.....	15
Il processo di definizione degli obiettivi strategici	16
Documenti consultati.....	17
2.1. Le aree strategiche	21
I. Ricerca scientifica.....	22
II. Offerta formativa e diritto allo studio	25
III. Trasferimento tecnologico e public engagement	28
IV. Internazionalizzazione	32
V. Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa.....	34
2.2. Obiettivi, azioni e indicatori in sintesi.....	39
3. GLI ELEMENTI DI CONTINUITÀ RISPETTO AL PIANO STRATEGICO 2014-2016.....	44
4. PIANO INTEGRATO	47
4.1. Integrazione tra pianificazione strategica e pianificazione operativa	47
4.1.1. Integrazione tra Piano strategico e programmazione triennale delle università.....	47
Programmazione del sistema universitario (PRO3) -2016-2018.....	47
OBIETTIVO A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema.	48
OBIETTIVO B: Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche.	50
OBIETTIVO D: Valorizzazione dell'autonomia responsabile.....	53
4.1.2. Integrazione tra Piano Strategico e Politiche della Qualità dell'Ateneo.....	54
4.1.3. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Economiche	55
4.1.4. Integrazione tra Piano Strategico e Pianificazione delle Risorse Umane	57
4.1.5. Integrazione tra Piano strategico e Piano Anticorruzione e Trasparenza	58
4.1.6. Integrazione tra Piano Strategico e processo di riorganizzazione.....	60
4.2. Performance Organizzativa	62
4.2.1. Il contesto della Performance Organizzativa in UNIVPM	64
4.2.2. Performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale.....	65
4.2.3. Performance delle Strutture didattico scientifiche.....	66
4.2.4. Performance Individuale	68

4.3. La Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa.....	70
4.4. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa 2017 nel Documento di Programmazione Integrata di UNIVPM.....	72
4.5. La Relazione sulla Performance.....	74
4.6. Misurazione e valutazione della Performance Individuale.....	75
4.7. Benessere organizzativo.....	81
5. PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA PER IL TRIENNIO 2017-2019.....	82
5.1. Quadro normativo.....	82
5.2. Oggetto e finalità.....	84
5.3. Analisi del contesto.....	84
5.3.1. Analisi del contesto esterno.....	84
5.3.2. Analisi del contesto interno.....	85
5.4. I Soggetti.....	86
5.5. L'attività di analisi del rischio.....	88
5.5.1. Le aree di rischio.....	89
5.6. L'attività del trattamento del rischio.....	90
La programmazione delle misure di prevenzione della corruzione.....	90
5.7. La Trasparenza.....	91
Il lavoro svolto.....	91
Il nuovo anno.....	92
Misure per assicurare l'efficacia dell'istituto dell'accesso civico e l'accesso civico generalizzato.....	92
Dati ulteriori.....	93
5.8. Monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione.....	93

OMISSIS

4.2. Performance Organizzativa

La valutazione della performance nella pubblica amministrazione ha avuto inizio con il decreto legislativo 150 del 2009, perno della riforma del pubblico impiego, in attuazione della legge delega numero 15 dello stesso anno.

Tutto ruota intorno al concetto di performance intesa come "il contributo che ciascun soggetto (definito come sistema, organizzazione, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi in relazione ai bisogni della collettività per i quali l'organizzazione è stata creata".

L'impatto di questa riforma, conosciuta come riforma Brunetta, è e sarà indubbiamente forte per un contesto pubblico sinora lontano da questo approccio. Si introducono infatti nuovi obblighi, nuove responsabilità, nuovi strumenti per la dirigenza, nuove modalità di gestione, nuovi valori collegati alla responsabilità ed alla trasparenza.

Il sistema di valutazione, inoltre, esce dal tradizionale ambito dirigenziale e viene esteso a tutti i dipendenti dell'ente, sia dirigenti che del comparto, intesi come componenti di un'organizzazione (unità operativa) e come singoli individui.

Metodologia per la misurazione della performance organizzativa

L'art.7 del D.Lgs 150/2009 definisce che "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'organismo indipendente di valutazione" (per le Università il Nucleo di Valutazione) "il Sistema di misurazione e valutazione della performance". Ai sensi del comma 2-*bis* dello stesso art. 7 "Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio". Il comma 12 dell'art. 13 dello stesso D. Lgs 150/2009, così come modificato dal D. Lgs n. 74/2017 attribuisce in via definitiva all'ANVUR le funzioni di gestione e di indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance del comparto Università.

La performance, la sua misurazione e la sua valutazione, sono concetti multidimensionali: dall'organizzazione del lavoro, all'impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall'acquisto di beni e servizi al trasferimento di informazioni e risorse.

La misurazione della performance è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei risultati che si intendono ottenere.

La valutazione della performance è il momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti e impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere.

Strettamente correlato alla valutazione è il monitoraggio della performance. Se la valutazione si colloca al termine del periodo cui un determinato obiettivo si riferisce, il monitoraggio consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti.

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.

Per raggiungere le finalità proprie della performance organizzativa è necessario che:

- sia definita la Programmazione Strategica rispetto alla quale vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività dell'Ateneo (obiettivi operativi);
- siano individuati i misuratori dell'attività complessiva dell'Ateneo (indicatori e target) in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ateneo stesso, per verificarne il risultato;
- siano scelti degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ateneo in coerenza con gli obiettivi complessivi delle Unità Organizzative dell'Ateneo;
- vi sia un collegamento tra la valutazione di performance individuale e sistema premiante;

- vi sia trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il Sistema della performance è logicamente composto da due parti correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa (disciplinata all'art. 8 del D.lgs. 150/2009);
b) la misurazione e valutazione della performance individuale, suddivisa in:

- performance individuale del Direttore Generale (art. 14, c. 4, lettera e);
- performance individuale del personale responsabile di una unità organizzativa (art. 9, comma 1);
- performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2).

Sicuramente il concetto di performance individuale è diverso dal concetto di performance organizzativa: la performance organizzativa riguarda la valutazione del funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso e delle unità organizzative; al funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso contribuiscono certamente i dirigenti, il personale responsabile di unità organizzativa e il personale non in posizione di responsabilità. La performance individuale può pertanto essere considerata un sottoinsieme della performance organizzativa.

Un Ciclo di Gestione della Performance ottimale deve prevedere un'analisi di coerenza/congruenza fra i due livelli di performance.

Quali i soggetti coinvolti nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance

- l'ANVUR;
- il Nucleo di Valutazione;
- gli organi di indirizzo politico e amministrativo;
- il Direttore generale;
- il Dirigente;
- i Presidi;
- i Direttori di Dipartimento;
- i responsabili delle Unità Organizzative;
- i dipendenti.

4.2.1. Il contesto della Performance Organizzativa in UNIVPM

L'articolazione organizzativa dell'Ateneo è ampiamente descritta nei paragrafi iniziali di questo Piano. In estrema sintesi l'Ateneo si articola in strutture didattiche e scientifiche e in strutture di servizio, amministrative, centrali e periferiche. La gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale è affidata principalmente all'Amministrazione Centrale e agli uffici amministrativi delle strutture periferiche.

All'interno di ciascuna struttura didattico scientifica si svolgono sia attività accademiche poste in essere da personale docente e ricercatore sia attività tecnico-amministrative svolte da personale tecnico-amministrativo; il rapporto di impiego dei docenti è disciplinato dalle disposizioni del diritto pubblico mentre quello dei tecnici amministrativi è regolato dal diritto privato.

Nell'Università Politecnica delle Marche, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, oggi sistema integrato secondo le linee guida dell'ANVUR 2015, dopo la sperimentazione avvenuta nel 2016 assume una valenza che coinvolge l'intero Ateneo con riguardo alla componente accademica e a quella amministrativa chiamate ambedue, ciascuna per la propria parte a contribuire alla realizzazione della performance programmata.

Questo è un aspetto cui va data la giusta enfasi: fino al 2015 il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP) era un provvedimento prettamente gestionale che riguardava esclusivamente l'Amministrazione Centrale con i suoi Servizi e Ripartizioni; dal 2016 e, poi più compiutamente, a partire da quest'anno mantiene sì la sua natura gestionale ma riguarda l'intero Ateneo con tutte le sue strutture attraverso un processo a *cascading* che coinvolge tutta l'organizzazione sia centrale che periferica, sia amministrativa che tecnica, sia l'Amministrazione Centrale che le strutture Didattico Scientifiche.

Ciò non è per nulla scontato perché se dall'integrazione si vuole ricavare un'opportunità e non un semplice ulteriore onere adempimentale è necessario operare un reale coinvolgimento dell'intera comunità accademica con tutte le sue componenti sin dalla costruzione della Pianificazione Strategica.

E c'è stato il coinvolgimento:

- degli Organi di Governo (Rettore, Pro Rettore, Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico) con l'adozione prima delle Linee Generali del Piano Strategico e poi con l'adozione vera e propria del Piano Strategico;
- di 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;
- dei delegati del Rettore che in larga misura hanno fatto parte dei Panel;
- dei Direttori di Dipartimento e dei Presidi delle tre Facoltà di UNIVPM che oltre a far parte di alcuni Panel hanno collegialmente nell'incontro del 17 febbraio u.s. commentato anche in maniera dialettica le Azioni Strategiche dell'Ateneo;
- dei Responsabili amministrativi di tutte le strutture didattico scientifiche che hanno partecipato a fianco dei loro Direttori e Presidi all'incontro del 17 febbraio;
- del Dirigente che ha collaborato strettamente con il Direttore Generale alla definizione del Piano Strategico prima e poi di quello Integrato della Performance;
- dei Direttori dei Centri di Servizio di Ateneo (CAD, CSAL e CSI) in relazione alle funzioni ad essi attribuite che via via assumono sempre più una valenza strategica;
- dei Capi Servizio che hanno operativamente collaborato all'adozione del Piano della Performance Organizzativa e che hanno partecipato sia ai Panel che all'incontro del 27 febbraio u.s. di illustrazione del Piano Strategico;
- dei Capi Ripartizione che attraverso il loro ruolo di collaboratori fanno emergere concretamente la performance organizzativa;
- di tutto il personale al quale il Rettore si è rivolto nei numerosi eventi organizzati dall'Ateneo, da ultimo l'inaugurazione dell'Anno Accademico, per comunicare e condividere i valori della conoscenza, della ricerca e della diffusione della cultura;
- degli studenti, principali destinatari della performance organizzativa di UNIVPM, al centro di tutte le politiche di Ateneo attorno ai quali ruotano la mission e la vision di questa Università.

I momenti salienti per la definizione e la costruzione della Performance Organizzativa sono stati soprattutto due, di cui uno dedicato alle Strutture Didattico Scientifiche e uno dedicato all'Amministrazione Centrale e ai Centri di Servizio di Ateneo, finalizzati in particolare a realizzare e far comprendere la necessaria integrazione fra obiettivi e azioni strategici e obiettivi operativi riferiti alle singole strutture. La Direzione Generale ha infatti organizzato, avvalendosi dell'attività di coordinamento attribuita al Servizio Statistico, di Valutazione e

di Qualità questi due incontri con la finalità certamente di coinvolgere e condividere le scelte strategiche di Ateneo con i principali attori dell'Ateneo, ma soprattutto per permettere a ciascuna struttura di essere partecipe e di poter contribuire alla realizzazione degli obiettivi strategici attraverso coerenti e pertinenti obiettivi operativi:

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

Questo processo di integrazione proposto per la prima volta col presente piano, oltre che sul fronte strategico e operativo/gestionale, ha un merito ancor più grande che rappresenta la vera opportunità del nuovo piano integrato: mira a comporre, in un quadro unitario e sistemico, le due anime storiche dell'Università, il mondo accademico/scientifico e quello tecnico-amministrativo, tramite la condivisione degli obiettivi operativi e dei conseguenti indicatori.

Nel corso dei predetti incontri è stato poi illustrato il processo di definizione degli obiettivi operativi al Piano Strategico d'Ateneo e le modalità di individuazione degli indicatori e dei relativi target. Per tale scopo sono stati messi a disposizione appositi format predisposti dal Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità per la predisposizione della pianificazione operativa.

Ogni struttura, dopo aver condiviso il piano degli obiettivi operativi con le proprie componenti accademiche e amministrative, ha consegnato, in data 7 marzo, una proposta di piano operativo al Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità.

4.2.2. Performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale

Partendo dal Piano Strategico 2017 -2019 (approvato con delibere del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del 31/01/2017) riportato integralmente nel capitolo precedente, il Direttore Generale, attraverso un confronto con il Dirigente, con i responsabili dei Servizi Amministrativi e dei Centri di Servizio di Ateneo ha provveduto a:

- ✓ individuare Piani di azione per la realizzazione degli obiettivi strategici ed azioni operative tramite la definizione degli obiettivi operativi, degli indicatori e dei relativi target;
- ✓ verificare che i piani di azione fossero coerenti con gli obiettivi e le azioni strategici;
- ✓ verificare che tali Piani di azione fossero correlati alle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate a ciascuna struttura.

La Tavola 1 “obiettivi operativi dell'Amministrazione centrale” riporta per ciascuna Struttura coinvolta nel piano di realizzazione degli obiettivi strategici la declinazione, in ragione della specifica competenza, degli obiettivi operativi, degli indicatori e dei target su base triennale secondo il seguente ordine:

- I. Ricerca scientifica;
- II. Offerta formativa e diritto allo studio;
- III. Trasferimento tecnologico e public engagement;
- IV. Internazionalizzazione;
- V. Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa.

Gli obiettivi e le azioni di cui alle suddette tabelle coinvolgono i Responsabili delle strutture 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.

In prima applicazione i Responsabili di Struttura sono invitati a segnalare eventuali scostamenti rispetto ai target fissati entro il 15 settembre 2017 per poi a regime anticipare l'azione di monitoraggio al 31 luglio di ciascun anno.

Ciò consentirà di proporre, se necessario, interventi correttivi in corso d'anno.

Tutti gli obiettivi operativi indicati nella Tavola 1 sono sostenibili rispetto alle risorse disponibili così come risulta dal Budget per l'anno 2017, pubblicato nel sito di Ateneo nella sezione “Amministrazione trasparente” (consultabile al seguente link:

http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/rip_ragioneria/Conto_consuntivo/Budget_2017_completo.pdf), al quale si rinvia per i relativi stanziamenti.

Nella fase di redazione della performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale a seguito del feedback ricevuto dalle strutture dell'amministrazione centrale è emerso che l'azione **Azione V.1.1. Implementazione del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso** è stata declinata nel piano strategico in maniera troppo specifica tanto da sembrare essa stessa più in obiettivo operativo che un'azione strategica.

Per tale motivo il Rettore in sede di approvazione del Documento di Programmazione Integrata proporrà una modifica all'azione strategica **Azione V.1.1. Implementazione del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso** nel seguente modo:

“Implementazione della digitalizzazione dei processi, del sistema di realizzazione del documento digitale e della conseguente conservazione dello stesso”

Una volta individuati gli obiettivi operativi e verificatane la coerenza, sia con gli obiettivi che con le azioni strategiche, ogni Responsabile di Struttura compilerà con il coordinamento del Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità dei Piani operativi che saranno messi a corredo del Documento di Programmazione Integrata.

Il contenuto 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.

Il Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità raccoglie i piani trasmessi dalle singole unità organizzative, debitamente sottoscritti dai Responsabili di Struttura.

4.2.3. Performance delle Strutture didattico scientifiche

Partendo dal Piano Strategico 2017 -2019 (approvato con delibere del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del 31/01/2017) riportato integralmente nel capitolo precedente, il Direttore Generale insieme al Direttore vicario, attraverso un confronto con i Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento ha provveduto a:

- ✓ individuare Piani di azione per la realizzazione degli obiettivi strategici ed azioni operative tramite la definizione degli obiettivi operativi, degli indicatori e dei relativi target;
- ✓ verificare che i piani di azione fossero coerenti con gli obiettivi e le azioni strategiche;
- ✓ verificare che tali Piani di azione fossero correlati alle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate a ciascuna struttura.

La Tavola 2 “obiettivi operativi delle Strutture didattico-scientifiche” riporta per ciascuna Struttura didattico scientifica coinvolta nel piano di realizzazione degli obiettivi strategici la declinazione, in ragione della specifica competenza, degli obiettivi operativi, degli indicatori e dei target su base triennale secondo il seguente ordine:

- I. Ricerca scientifica;
- II. Offerta formativa e diritto allo studio;
- III. Trasferimento tecnologico e public engagement;
- IV. Internazionalizzazione;
- VI. Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa.

Gli obiettivi e le azioni di cui alle suddette tavole 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.

In prima applicazione i Responsabili delle strutture sono invitati a segnalare eventuali scostamenti rispetto ai target fissati entro il 15 settembre 2017 per poi a regime anticipare l'azione di monitoraggio al 31 luglio di ciascun anno.

Ciò consentirà di proporre, se necessario, interventi correttivi in corso d'anno.

Tutti gli obiettivi operativi indicati nella Tavola 2 sono sostenibili rispetto alle risorse disponibili così come risulta dal Budget per l'anno 2017, pubblicato nel sito di Ateneo nella sezione "Amministrazione trasparente" (consultabile al seguente link:

http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServeFile.php/f/rip_ragioneria/Conto_consuntivo/Budget_2017_completo.pdf), al quale si rinvia per i relativi stanziamenti.

Nella fase di redazione della performance organizzativa delle Strutture Didattico Scientifiche a seguito del feedback ricevuto da alcuni Dipartimenti dell'Ateneo è emerso che l'azione **Azione I.1.4. Potenziamento della ricerca di base attraverso finanziamenti dedicati** del piano strategico sembrerebbe escludere la ricerca applicata.

Per tale motivo il Rettore in sede di approvazione del Documento di Programmazione Integrata proporrà una modifica all'azione **Azione I.1.4. Potenziamento della ricerca di base attraverso finanziamenti dedicati** nel seguente modo:

Azione I.1.4. Potenziamento della ricerca attraverso finanziamenti dedicati.

Individuati gli obiettivi operativi coerenti con i criteri esposti in precedenza il responsabile della struttura compilerà con il coordinamento del Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità i Piani operativi che saranno messi a corredo del Documento di Programmazione Integrata.

Il contenuto 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.

Le Strutture didattico-scientifiche hanno inviato alla Direzione Generale gli obiettivi operativi ai fini della programmazione integrata. Tali obiettivi sono stati esaminati dal Servizio Statistico, Valutazione e Qualità e, in accordo con il Gruppo di Lavoro, è stata constatata la coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo. Eventuali discordanze nella definizione degli indicatori e dei target sono state ritenute 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.

Successivamente il Servizio Statistico, Valutazione e Qualità svolgerà un'azione di supporto alle Strutture, affinché in fase di monitoraggio, previsto entro il 15 settembre, esse pervengano a colmare gli eventuali disallineamenti riscontrati.

Il Servizio Statistico, Valutazione e Qualità raccoglie i piani trasmessi dalle singole unità organizzative, debitamente sottoscritti dai Responsabili di Struttura.

4.2.4. Performance Individuale

Generalità

La Performance Individuale consiste nel “contributo fornito da un individuo al raggiungimento degli obiettivi, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati”. In particolare, 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. Inoltre le performance individuale viene correlata alla posizione organizzativa occupata.

La performance individuale del Direttore Generale

Gli obiettivi del Direttore Generale sono collegati in larga misura all’attuazione degli obiettivi strategici dell’Ateneo, attraverso obiettivi operativi assegnati al personale EP e ai soggetti titolari di posizioni di responsabilità. Non mancano tuttavia gli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione, di solito in occasione dell’approvazione della relazione del Direttore Generale sull’attività svolta. Di ciascuna delle due categorie di obiettivi il Direttore Generale deve rendere conto al Consiglio di Amministrazione nella relazione annuale. Gli obiettivi sono quelli contenuti nella Tavola 1) e riguardano la performance organizzativa dell’Amministrazione Centrale.

Per il 2017 il Consiglio non ha ancora approvato la relazione sull’attività svolta nel 2016 dal Direttore Generale. Tuttavia è presumibile, per la centralità che riveste la questione, alla luce anche delle recenti riforme in materia di trasparenza, anticorruzione ed appalti, che un elemento di particolare attenzione rivesta il processo di riorganizzazione implementando il processo già avviato per giungere ad una completa revisione dell’organizzazione non solo dell’Amministrazione centrale ma anche degli apparati tecnico amministrativi delle strutture didattico scientifiche.

La performance individuale del Dirigente

Gli obiettivi operativi del Dirigente sono collegati in larga misura all’attuazione degli obiettivi strategici dell’Ateneo, attraverso obiettivi operativi assegnati al personale EP e ai soggetti titolari di posizioni di responsabilità dell’Area di appartenenza del Dirigente. Non mancano tuttavia gli obiettivi individuali assegnati con i relativi target dal Direttore Generale, di solito in occasione dell’approvazione della relazione sull’attività svolta dal Dirigente. Di ciascuna delle due categorie di obiettivi il Dirigente deve rendere conto al Direttore Generale nella relazione Annuale. Gli obiettivi organizzativi sono quelli contenuti nella Tavola 1) e riguardano la performance organizzativa relativa all’Area Affari Generali e Rapporti con il SSN e sono ricompresi nell’area strategica III “**Trasferimento tecnologico e public engagement**”- **Obiettivo III.5 Potenziare i rapporti con la Regione Marche per incrementare il processo di integrazione tra ricerca, didattica e assistenza con l’Azienda Ospedaliera Universitaria e con le altre Aziende e IRRCCS della Regione**” e nell’area strategica V “**Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa**”.

Per il 2017 il Direttore Generale non ha ancora assegnato gli obiettivi individuali al Dirigente a valere sul nuovo ciclo di gestione, tuttavia è presumibile, per la centralità che riveste la questione, alla luce anche delle recenti riforme in materia di appalti pubblici sempre più connesse a contrastare il fenomeno della corruzione, che un elemento di particolare attenzione rivesta il processo di riorganizzazione del settore degli appalti e contratti e la revisione della regolamentazione di settore.

La performance individuale del personale EP e D con incarichi di responsabilità assegnato all’Amministrazione Centrale e alle Strutture Didattico Scientifiche

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, in collaborazione con Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità, e corrispondono gli obiettivi operativi del Piano della Performance. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi inclusi obiettivi trasversali.

Il Direttore Generale o il Dirigente per il personale delle Aree Dirigenziali, in collaborazione con il Servizio

Statistico, di Valutazione e di Qualità, potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali. Gli obiettivi operativi sono quelli riportati nella tavola 1) a fianco di ciascuno dei quali è indicato il responsabile di struttura.

Gli obiettivi operativi del personale di categoria EP, D con incarichi di responsabilità assegnato alle **strutture didattico scientifiche** sono attribuiti dal Direttore della struttura in collaborazione con Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità, e corrispondono in misura prevalente agli obiettivi operativi del Piano della Performance. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi, inclusi obiettivi trasversali.

Il Direttore della Struttura didattico scientifica, in collaborazione con il Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità, potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali in relazione soprattutto al personale che riveste una qualifica tecnica.

Gli obiettivi operativi sono quelli riportati nella tavola 2) a fianco di ciascuno dei quali è indicato il responsabile di struttura.

La performance individuale del personale D, C e B senza incarichi di responsabilità

Gli obiettivi operativi del personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità, sono assegnati dal responsabile dell'unità organizzativa di appartenenza, in collaborazione con il Servizio Statistico, Valutazione e di Qualità. Essi corrispondono pressoché a quelli della struttura organizzativa cui afferiscono.

4.3. La Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa

La misurazione della performance è un presupposto indispensabile per una compiuta valutazione della performance sia organizzativa che individuale. Tali attività si collocano nel più ampio ambito del ciclo di gestione della performance tra la fase della pianificazione degli obiettivi (Piano della performance, oggi Documento di Programmazione Integrata) e quella relativa alla rendicontazione (Relazione sulla performance).

Il Sistema di misurazione della performance delle pubbliche amministrazioni che è orientato principalmente al cittadino in quanto la soddisfazione e il coinvolgimento del cittadino costituiscono il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione, determina come positiva ricaduta la possibilità di migliorare l'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze.

L'articolo 8 del decreto legislativo 150/2009 individua gli ambiti che devono essere contenuti nel sistema di misurazione della performance organizzativa e che sono:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Secondo le varie linee guida prima della CIVIT, poi dell'ANAC e infine dell'ANVUR ogni amministrazione deve dotarsi di un Sistema di misurazione della performance che rispetti i seguenti requisiti minimi:

- a) Una chiara definizione degli obiettivi;
- b) Una presenza consistente di indicatori di outcome tra quelli relativi agli obiettivi finalizzati al soddisfacimento degli stakeholder esterni;
- c) Una specificazione dei legami e della coerenza tra obiettivi, indicatori e target;
- d) Una rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza stabilita nel Documento di Programmazione Integrata

Peraltro viene sottolineato che solo attraverso l'adozione di un adeguato sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa l'Amministrazione Pubblica potrà, scrollandosi concretamente di dosso quell'aurea di autoreferenzialità che l'ha contraddistinta fino a non poco tempo fa, diventare capace e consapevole di:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto ai *target* individuati;
- legare le fasi di pianificazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione;
- comunicare obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare la propria *performance* in un'ottica di *benchmarking* nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;
- influenzare i comportamenti organizzativi.

Un efficiente sistema di misurazione e valutazione presuppone quindi l'adozione da parte dell'Ente di una serie di misure quali:

- la scelta di obiettivi chiaramente identificati, specifici e non essere sovrapposti ad altri obiettivi;

- la scelta di obiettivi strategici;
- la scelta di indicatori chiari ed attinenti agli obiettivi;
- la scelta di target associati agli indicatori e fissazione del target attraverso un processo di coinvolgimento interno ed esterno (*stakeholder*);
- l'adozione di un sistema documentale accessibile e trasparente;
- l'adozione di un sistema informativo in grado di ottimizzare l'acquisizione dei dati;
- una concreta attività di monitoraggio supportata dall'ausilio di idonei sistemi informativi che consenta l'adozione tempestiva di eventuali azioni correttive;
- un'adeguata attività di comunicazione e di informazione sia interna che esterna per far comprendere all'intera comunità accademica come il sistema di misurazione della performance promuova il miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- una chiara correlazione tra risorse impiegate e risultati ottenuti e quindi una stretta integrazione con la programmazione economica;
- l'utilizzo delle risultanze dei Sistemi di misurazione per intraprendere dei processi di cambiamento organizzativo, anche attraverso il corretto uso della leva della formazione.

L'ultimo sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa adottato dall'Università Politecnica risale al 2012 e il relativo documento è pubblicato nel sito internet di Ateneo alla sezione "Amministrazione trasparente" (consultabile al seguente link:

<http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/463610010400/M/903610010400/T/Sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance-organizzativa-e-individuale>).

Da allora molti sono stati i passi avanti fatti da questo Ateneo in materia di performance soprattutto in termini di formazione e informazione, perché una buona performance organizzativa non può che far leva sul cambiamento culturale dell'intera comunità accademica, in genere poco avvezza a recepire queste tematiche. Ma ciò non basta: il cambiamento culturale deve essere accompagnato e supportato da sistemi documentali ed informativi coerenti in grado di collegare e far colloquiare tra loro tutte le banche dati dell'Ateneo in realtà spesso disorganiche.

4.4. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa 2017 nel Documento di Programmazione Integrata di UNIVPM

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) costituisce l'architettura di base nonché l'impianto metodologico di riferimento per l'attuazione del ciclo integrato della performance dell'Università.

Esso fornisce la specificazione delle fasi e della tempistica del ciclo della performance, nonché dei ruoli, delle responsabilità e delle unità organizzative coinvolte a vario titolo nelle attività di misurazione e valutazione previste. Tali attività sono volte al miglioramento della qualità delle funzioni istituzionali direttamente collegate alla mission dell'Ateneo.

La finalità del presente sistema è di rappresentare il collegamento e l'integrazione tra i processi di pianificazione e di programmazione dell'Università con quelli di monitoraggio e controllo, nonché di favorire, attraverso l'implementazione e l'adozione di **un adeguato sistema informativo**, l'attività di comunicazione, informazione e formazione.

Stabilita la definizione di performance quale contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita (vedi: 4.2.1. *Il contesto della Performance Organizzativa in UNIVPM.*), l'Università Politecnica delle Marche intende soddisfare i bisogni rilevanti e creare valore attraverso l'esercizio delle sue due funzioni tipiche:

- la funzione di governo che consiste nelle scelte di indirizzo politico e nel controllo della realizzazione di tali indirizzi;
- la funzione di amministrazione che riguarda i processi di gestione e di organizzazione finalizzati all'attuazione delle scelte politiche.

La valutazione delle attività connesse alla Didattica, alla Ricerca e alle attività amministrative è attribuita ai Nuclei di Valutazione dalla L. n. 537/1993 e dalla L. n. 370/1999.

Successivamente, il quadro normativo è divenuto via via più complesso, al punto che al MIUR è stata affiancata l'ANVUR mentre, a livello di Ateneo, è stato istituito il Presidio della Qualità che affianca gli Organi di governo.

Il processo di valutazione esterno è stato, quindi, affidato dal legislatore all'ANVUR che ha messo a punto un sistema di indicatori quantitativi e qualitativi per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione.

L'Università, in coerenza con il sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredimento), ha adottato un sistema integrato per l'Assicurazione della Qualità. e un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio.

Tale Sistema definisce inoltre la struttura organizzativa per la gestione dell'Assicurazione della Qualità e i processi di assicurazione della stessa (attività, soggetti e responsabilità).

Per il Sistema di Assicurazione della Qualità e le Politiche della Qualità di UNIVPM si rinvia al seguente link (<http://www.univpm.it/Entra/Engine/RAServePG.php/P/984920010409>).

Le fasi

L'Università Politecnica delle Marche sviluppa, in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, il ciclo integrato di gestione della performance. Quest'ultimo coinvolge diversi soggetti:

- Organi di indirizzo politico;
- Personale tecnico-amministrativo;
- Nucleo di valutazione.

Il ciclo di gestione della performance (ai sensi dell'art. 4 del D. Lgs 150/2009) è articolato secondo le seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'art. 10 D. Lgs 150/2009;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi;
- f) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Fase della programmazione

Le politiche, i programmi e gli obiettivi strategici sono contenuti nel Piano Strategico di Ateneo che deve essere adottato entro 31 dicembre di ogni anno in linea con:

- il programma del mandato rettorale;
- gli indirizzi ministeriali previsti dalla L. 43/2005 coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal MIUR;
- il Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale;
- tutti gli altri strumenti di pianificazione e di programmazione previsti dalla normativa vigente.

Gli obiettivi strategici sono trasmessi dagli Organi di indirizzo politico al Direttore Generale che effettua la programmazione operativa e redige il Documento di Programmazione Integrata.

Il Documento di Programmazione Integrata deve essere approvato e adottato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno. Esso ricomprende integrandoli fra loro

- a) gli obiettivi strategici;
- b) gli obiettivi operativi - che costituiscono dei “*milestones*” per il perseguimento degli obiettivi strategici e sono ad essi direttamente collegati;
- c) gli obiettivi per l’attuazione della programmazione triennale di cui alla L. 43/2005 coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal MIUR;
- d) gli obiettivi in attuazione del Piano Anticorruzione e Trasparenza.

Gli Obiettivi che l’Ateneo si è prefisso di raggiungere e che sono quelli indicati nelle Tavole 1) e 2) vanno misurati verificando il grado di raggiungimento di questi due aspetti performanti:

- innovazione, miglioramento e/o sviluppo organizzativo;
- incremento dell’efficienza, efficacia dei processi interni e della qualità dei processi di erogazione dei servizi.

In particolare e più concretamente va verificato:

- che tutte le attività (azioni) siano effettivamente volte al conseguimento di un obiettivo strategico comune condiviso e predefinito (obiettivo finale), c.d. finalizzazione;
- che la realizzazione dell’obiettivo coinvolga competenze e responsabilità differenziate con relativa necessità di integrazione, c.d. multidisciplinarietà;
- che ciascun obiettivo sia peculiare alla realizzazione di un obiettivo strategico e non ripetitivo nel modo di operare, c.d. unicità;
- che ciascun obiettivo abbia un orizzonte temporale, cioè un termine entro cui raggiungere l’obiettivo stesso, c.d. temporaneità;
- che l’obiettivo sia collegato all’erogazione dei servizi in termini di miglioramento o di innovazione organizzativa, c.d. innovatività;
- che all’obiettivo siano assegnate risorse umane strumentali e finanziarie dimensionate all’obiettivo stesso, c.d. limitatezza delle risorse.

I piani operativi che ogni struttura dovrà predisporre (vedi: 4.2.1. *Il contesto della Performance Organizzativa in UNIVPM.*) **subito dopo l’approvazione del Documento di Programmazione Integrata in relazione agli obiettivi operativi alla stessa assegnati conterrà nei termini sopradetti gli elementi atti a misurarne la performance.** La responsabilità di norma è attribuita al Responsabile della Struttura (Capo Servizio/Divisione, Capo Ripartizione/Ufficio et-c) di riferimento al quale sono attribuiti i compiti di coordinamento delle unità organizzative coinvolte e di monitoraggio e controllo sugli obiettivi intermedi e finali. Il *responsabile* deve mettere in atto tutte le azioni finalizzate a minimizzare la probabilità di insuccesso del progetto. Il complessivo conseguimento dell’obiettivo del progetto è una delle dimensioni di valutazione della performance individuale del responsabile della struttura (c.d. Affidabilità).

Fase del monitoraggio

Il monitoraggio costituisce l'attività di controllo periodico e sistematico degli obiettivi.

Il monitoraggio, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, nonché le relative cause e gli interventi correttivi adottati, consente di incorporare le informazioni ottenute nel processo decisionale, valutando al contempo l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati effettivamente conseguiti e obiettivi, strategici e/o operativi.

Il monitoraggio comprende, quindi, sia il concetto di controllo in itinere dell'azione amministrativa sia l'intervento correttivo.

Per l'Università l'osservanza di precise metodologie di monitoraggio è la condizione necessaria per garantire omogeneità alle procedure di valutazione della performance. Per tale ragione si vuole ancora una volta porre l'attenzione sulla necessità di implementare l'attuale sistema informativo per gestire una banca dati di Ateneo in grado di rendere, da una parte, immediatamente accessibili i dati e le informazioni immessi nel sistema, e dall'altra di rendere tali dati coerenti fra loro.

Questo è sì strumentale alla misurazione e al monitoraggio ma è al tempo stesso un obiettivo di innovazione e miglioramento da realizzare entro il 2018.

Il monitoraggio è svolto in maniera continuativa dai soggetti e dalle unità organizzative assegnatarie di obiettivi, i quali devono, qualora riscontrino criticità, darne immediata comunicazione ai superiori gerarchico e funzionale. Questi ultimi, se opportuno, propongono una rimodulazione dei target e/o degli obiettivi al Direttore Generale.

Entro il 31 luglio i soggetti e le unità organizzative assegnatarie di obiettivi devono trasmettere alla Direzione Generale un report sullo stato di avanzamento degli obiettivi con riferimento al 30 giugno (monitoraggio semestrale). In prima applicazione, a causa dello slittamento di due mesi dell'approvazione del Documento di Programmazione Integrata, il primo monitoraggio sarà effettuato entro il 15 settembre.

Di tale attività di monitoraggio sarà data idonea informativa al Nucleo di Valutazione.

Fase della misurazione

La Performance Amministrativa di Ateneo è valutata in relazione ai diversi livelli in cui si articola la struttura organizzativa (c.d. profondità della performance).

Le Ripartizioni/Uffici e le Ripartizioni/Uffici a Staff sono le unità elementari di assegnazione degli obiettivi organizzativi.

Ad ogni obiettivo può essere attribuito un giudizio secondo la seguente scala metrica:

Punteggio	Giudizio
0	Obiettivo non raggiunto
0,5	Obiettivo parzialmente raggiunto
1	Obiettivo pienamente raggiunto

Il raggiungimento è misurato in relazione al target programmato.

Il processo di misurazione e valutazione avviene secondo un modello di tipo bottom-up, dal livello organizzativo più basso (*la Ripartizione/Ufficio*) fino all'Amministrazione nel suo complesso.

Il processo è avviato dal Direttore Generale con il supporto, per le rispettive competenze, del Direttore Vicario, del Servizio Statistico di Valutazione e di Qualità, dell'Ufficio di "Supporto al Responsabile della Trasparenza e Anticorruzione" e del Servizio Economico Finanziario alla fine del periodo di rilevazione.

4.5. La Relazione sulla Performance

Il ciclo di gestione della performance, come previsto dal Decreto legislativo n. 150/2009, si conclude con la fase della rendicontazione dei risultati agli stakeholder.

L'Università redige annualmente un documento, adottato dall'Organo politico e validato dal Nucleo di Valutazione (NdV) entro il 30 giugno, denominato "Relazione sulla Performance" (di seguito "Relazione") che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai target attesi, ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali

scostamenti. La validazione della Relazione da parte del Nucleo di Valutazione costituisce condizione necessaria per accedere agli strumenti premianti correlati al merito.

La Relazione è redatta nel rispetto delle linee guida fornite dall'ANVUR per la valutazione della performance delle Università.

Il bilancio Sociale, che è anch'esso uno strumento di accountability, riporta gli aspetti più salienti della relazione.

4.6. Misurazione e valutazione della Performance Individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è previsto all'art. 9 del D.lgs. 150/2009 che differenzia tre livelli distinti:

- 1) la valutazione della prestazione individuale dei dirigenti;
- 2) la valutazione della prestazione individuale del personale responsabile di unità organizzative;
- 3) la valutazione dei contributi individuali del personale non in posizione di responsabilità;

Inoltre, la valutazione della performance individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

- oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale deve garantire il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale attraverso:

- il rispetto delle pluralità professionali
- tenendo conto delle posizioni organizzative
- l'identificazione di obiettivi e indicatori specifici e misurabili in termini concreti e chiari correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è poi 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 (Accordi Integrativi per la ripartizione dei fondi ex artt. 87 e 90 del 14/11/2014 per il triennio 2014-2016 – del 18/12/2015 e del 21/12/2016).

Relativamente agli accordi di contrattazione integrativa emerge un forte collegamento fra performance individuale, obiettivi strategici e relativi obiettivi operativi con la distribuzione della parte accessoria della retribuzione. In particolare, a partire dall'accordo triennale del 14/11/2014, si è attuato un processo che ha collegato in misura crescente una parte preponderante dell'accessorio alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali.

L'Università Politecnica delle Marche per la valutazione della performance individuale ha adottato un modello che contempla sia i risultati, sia la qualità del contributo assicurato, sia le competenze dimostrate.

Tale modello è basato 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).

I livelli di attenzione sul sistema di misurazione individuale dell'Ateneo concernono:

- il Direttore Generale;
- il Dirigente;
- il personale tecnico amministrativo.

La valutazione della performance individuale del Direttore Generale e dei dirigenti dell'Ateneo,

La valutazione del Direttore Generale e dell'unico Dirigente dell'Ateneo è regolata dall'Art. 9 del D.lgs. n. 150/09 che prevede che “La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate ;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.”

Valutazione del Direttore generale

La valutazione del Direttore Generale, organo di Ateneo ex Legge n. 240/2010, avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, in relazione agli obiettivi assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione, risultati contenuti e illustrati nella relazione presentata al Consiglio di Amministrazione medesimo.

Il Direttore Generale infatti predispose annualmente un'apposita relazione nella quale rende conto dei risultati raggiunti sulla base degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Tale relazione tiene conto:

- delle relazioni predisposte, entro il mese di *gennaio* dai responsabili delle strutture dell'Amministrazione Centrale (Dirigente, Capi Servizio/Divisione, Direttori dei Centri di Ateneo);
- dei risultati complessivi relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi previsti nella programmazione strategica dell'Ateneo;
- degli eventuali obiettivi annuali assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione.

Il Rettore porta all'attenzione del Consiglio una proposta di valutazione dell'operato del Direttore generale in via definitiva ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente.

La valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore Generale è approvata dal Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, nel caso di valutazione positiva, approva contestualmente la relazione del Direttore Generale.

Alla positiva conclusione della valutazione, si ricollega la corresponsione dell'indennità di risultato.

Il processo valutativo sopra definito risponde ad una logica tale per cui:

- il Direttore Generale in qualità di organo dell'Università viene valutato dal Consiglio di Amministrazione, altresì organo di Ateneo;
- il Rettore, che ha proposto la nomina del Direttore Generale, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia.

Valutazione dei Dirigenti

Per il management dell'Università, costituito dai dirigenti, il processo valutativo avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, in relazione agli obiettivi assegnati al personale EP e ai soggetti titolari di posizioni di responsabilità assegnati all'area dirigenziale e agli obiettivi individuali assegnati con i relativi target dal Direttore Generale.

Al termine del periodo di riferimento, per la valutazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti, il singolo dirigente trasmetterà annualmente al Direttore Generale un'apposita relazione, sulla cui base il Direttore Generale esprimerà un giudizio, in merito agli obiettivi conseguiti ed ai comportamenti agiti, in considerazione anche delle eventuali direttive impartite e delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione, oltretutto, sul versante comportamentale, delle competenze manageriali dimostrate.

La procedura di valutazione avverrà con il contraddittorio dell'interessato.

La valutazione, se positiva, darà luogo alla liquidazione dell'indennità di risultato.

Valutazione del personale tecnico amministrativo

Per quanto concerne la misurazione e valutazione delle performance individuale del personale tecnico amministrativo, l'Ateneo fin qui ha utilizzato questi due seguenti elementi:

- i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza (risultati di gruppo);
- i comportamenti organizzativi adottati nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività (risultati individuali).

Occorre, peraltro, rilevare come il processo di valutazione abbia fatto emergere molteplici criticità intrinsecamente connesse al sistema di valutazione e alle peculiarità dell'organizzazione universitaria. In particolare, i principali elementi di difficoltà sono rappresentati da un eccessivo numero di valutatori che hanno adottato, nonostante i numerosi momenti di formazione e di riflessione offerti, criteri di valutazione estremamente disomogenei, da un atteggiamento di malessere diffuso, sia da parte dei valutati che dei valutatori verso il processo di valutazione, da una sostanziale incapacità di separare la valutazione sui comportamenti organizzativi dal giudizio sulla persona.

Se è vero che la normativa impone la valutazione anche individuale, è pur vero che non si può prescindere dai feed-back negativi su questo sistema di valutazione perché la valutazione della performance diventerebbe così un puro adempimento normativo che genera conflittualità senza ricadute positive in termini di sviluppo organizzativo e di clima.

Per la valutazione della performance attualmente vengono utilizzate delle schede di performance che sono state riviste nel 2015 accogliendo, almeno parzialmente, alcune delle osservazioni formulate dal personale dell'Ateneo.

La rimodulazione delle schede è stata preliminarmente concertata fra tutti i valutatori finali (Direttore generale, Presidi di Facoltà, Direttori di dipartimento) e le OOSS e RSU, per poi approdare allo studio di una apposita commissione all'uopo istituita.

La commissione si è posta l'obiettivo di ricercare un modello valutativo che nel suo complesso rappresentasse e potesse far emergere la professionalità del personale di UNIVPM e il suo grado di coinvolgimento alle finalità dell'Ateneo adottando le seguenti misure:

- Il valore complessivo massimo delle schede è stato differenziato per ciascuna categoria di personale (categoria B: 60 punti; categoria C: 120 punti; categoria D: 100 punti; categoria EP: 80 punti). Tale differenziazione ha lo scopo di evitare, nel processo di valutazione, confronti impropri fra categorie diverse, cercando di rappresentarne correttamente le specificità;
- le valutazioni sono state ripartite in quattro fasce di merito: sufficiente, buono, ottimo, eccellente. L'inserimento nelle fasce avviene sulla base di intervalli di punteggi, arrotondati alla prima cifra decimale, predeterminati e diversi per ogni categoria;
- la valutazione complessiva tiene conto del tasso di assenza, calcolato sulla base del 5% del punteggio complessivo di ogni scheda su una scala decimale;
- per la fascia più bassa, oltre alle motivazioni viene indicato un possibile percorso per il miglioramento della prestazione;
- per la fascia più alta, devono essere chiaramente indicate le motivazioni, supportate da evidenze, che ne hanno giustificato il raggiungimento.

Nello specifico

Per il personale di categoria EP la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità o

appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegata scheda "A" nella quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 40% (32 punti su 80 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

Per il personale di categoria D titolare di posizioni organizzative la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo 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) secondo l'allegata scheda "B" nella quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 28% (28 punti su 100 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

Per il personale di categoria D non titolare di posizioni organizzative la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegata scheda "C" nella quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 28% (28 punti su 100 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

Per il personale di categoria C la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegata scheda "D" nella quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 20% (24 punti su 120 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

Per il personale di categoria B la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegata scheda "E" nella quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo Peso: 20% (12 punti su 60 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

I valutatori

La valutazione della performance individuale è basata su un processo di valutazione operato da parte di valutatori finali e di valutatori intermedi.

In base al nostro sistema organizzativo i valutatori intermedi sono i Responsabili dei Servizi/Divisioni e i Direttori dei Centri di Servizio di Ateneo che esprimono una proposta di valutazione al Direttore Generale per il personale loro assegnato.

Sono invece Valutatori finali

- il Rettore nei confronti del personale tecnico amministrativo assegnato agli Uffici a staff del Rettorato;
- i Direttori di Dipartimento e i Presidi nei confronti del personale tecnico amministrativo assegnato rispettivamente ai Dipartimenti e alle Facoltà;
- il Dirigente nei confronti del personale tecnico amministrativo assegnato all'Area Dirigenziale dallo stesso diretta;
- il Direttore Generale per il personale tecnico amministrativo assegnato ai Servizi/Divisioni e ai Centri di Servizio di Ateneo nei cui confronti è già stato espresso un giudizio intermedio da parte dei Responsabili di Struttura;
- il Direttore Generale nei confronti del personale tecnico amministrativo assegnato agli Uffici a staff della Direzione Generale;
- il Direttore Generale nei confronti del Dirigente;

- il Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore nei confronti del Direttore Generale.

Il sistema premiante collegato all'attività di valutazione individuale

L'attività di valutazione delle prestazioni individuali anche se da parte di molti viene percepita come un obbligo discendente dalla normativa di legge e dal vigente CCNL, nell'intenzione del legislatore aveva lo scopo pedagogico di coinvolgere il personale nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno essi.

Fare passare questa diversa prospettiva non è cosa facile anche perché il sistema premiante collegato alla valutazione sconta una inadeguatezza di risorse dedicate allo scopo e un mancato rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto da troppi anni.

Fatta questa doverosa considerazione va detto che l'Ateneo, già con la revisione della formulazione delle schede di performance, ha cercato di sopperire alle carenze intrinseche del sistema con una capillare attività di informazione rivolta a tutte le categorie di personale interessato.

In base al sistema in vigore la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti è utilizzata per le seguenti finalità:

- a) la corresponsione di una quota dei compensi incentivanti di cui all'art. 88 e 90 del CCNL del 16/10/2008;
- b) gli indicatori delle progressioni economiche di cui all'art. 82, comma 2, lett. b) e c) del CCNL del 16/10/2008;
- c) per l'attribuzione dell'indennità di risultato;
- d) quale titolo, qualora previsto dai regolamenti di Ateneo e da altri procedimenti.

Alla valutazione delle prestazioni in particolare sono collegate le seguenti indennità:

- per il personale di categoria EP l'indennità di risultato, in misura almeno pari al 10% della retribuzione di posizione, che viene corrisposta in relazione alla valutazione positiva dell'attività svolta, previa presentazione di apposita relazione annuale sull'attività svolta dalla propria struttura e alla verifica del risultato *raggiunto, parzialmente raggiunto, non raggiunto* a fronte degli obiettivi prefissati nella scheda di valutazione individuale;
- per il personale di categoria D titolare di posizioni organizzative l'indennità di risultato a fronte degli obiettivi assegnati nella scheda di valutazione sulla base della seguente ripartizione: *raggiunto, parzialmente raggiunto, non raggiunto* Tale valutazione viene effettuata dal Direttore Generale;
- un'indennità mensile (art. 88, 2° co. lettera f del C.C.N.L. 2006/2009), differenziata per categorie secondo i parametri predefiniti (D=1 - C=0,75 - B=0,50) ed in considerazione dei risultati complessivamente raggiunti dall'Ateneo;
- una quota individuata annualmente ripartita sulla base delle risultanze della valutazione individuale e in relazione all'effettiva presenza in servizio, determinando il valore punto con i seguenti criteri: 1 per la categoria D - 0,75 per la categoria C - 0,50 per la categoria B.
- una quota derivante dall'attività "Conto Terzi" e da altre fonti individuate è ripartita sulla base dei risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso.

Tutte le considerazioni fatte inducono questa Amministrazione a procedere ad una ulteriore revisione del sistema di valutazione della performance individuale realizzando un sistema composito di valutazione attraverso il coinvolgimento attivo degli stakeholder interni ed esterni.

Tuttavia anche in questo caso è chiaro che ogni nuovo modello di valutazione non può essere attuato senza essere accompagnato da un adeguato sistema informativo di supporto la cui realizzazione diventa la priorità assoluta per attuare il cambiamento.

Procedure di Conciliazione

Per procedure di conciliazione di cui all'art. 7 comma 2-bis del D.lgs. n. 150/2009 si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale per prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Si tratta di procedure che costituiscono una fase eventuale al processo di valutazione, finalizzate al raggiungimento di un accordo tra le parti.

Tali procedure volte alla soluzione di contrasti sorti tra gli attori del processo valutativo (i valutatori e i valutati) nell'ambito della valutazione della performance individuale, devono rispettare i principi della celerità, della

efficacia, della efficienza e della economicità tenendo conto anche del principio del contraddittorio e delle prerogative sindacali in materia.

La Delibera CIVIT n. 124/2010, inoltre, intervenendo in materia, ha chiarito che l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione può essere soddisfatta con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione, attore terzo e imparziale rispetto al processo di valutazione, fatta salva la possibilità di un intervento del soggetto gerarchicamente sovraordinato.

L'Università nel caso in cui alla fine del processo di valutazione insorgano conflitti, ha deciso di introdurre una procedura conciliativa atta a risolvere le situazioni di contrasto.

Per tale finalità è istituito presso l'Università Politecnica delle Marche un **Collegio di Conciliazione**.

Il Collegio di conciliazione è composto da tre membri effettivi e tre supplenti, scelti, al fine di garantirne la terzietà tra soggetti in possesso di specifiche competenze nelle materie giuridiche e della valutazione. Il Collegio è nominato con decreto dal Rettore, che provvede contestualmente a stabilirne la durata e a indicarne il Presidente. Il Collegio si riunisce secondo tempi e modi coordinati con le fasi del processo di valutazione

La procedura di conciliazione si svolge attraverso le seguenti fasi:

Prima fase: Il personale dirigente e tecnico amministrativo che reputa di aver subito un nocumento dall'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, propone istanza di conciliazione al Collegio di Conciliazione. Nell'istanza, alla quale deve essere allegata copia della scheda di valutazione sottoscritta dal valutatore, devono essere esposte in forma chiara ed esaustiva le ragioni sottese alla presentazione della stessa, eventualmente supportate da ogni atto ritenuto utile dal valutato.

Seconda fase: Il Collegio di conciliazione nel rispetto dei principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, previa istruttoria:

- a) se dall'istanza del valutato emergono sufficienti elementi, assume direttamente la decisione;
- b) se viceversa dall'istanza del valutato non emergano sufficienti elementi acquisisce dal valutatore una documentata relazione e, tenuto conto anche della stessa, assume la propria decisione;
- c) se la complessità della prospettazione del caso da parte di valutato e valutatore comporta la necessità di un ulteriore approfondimento, fissa, in contraddittorio tra le parti, un incontro e, successivamente, assume la propria decisione.

Terza fase: la decisione che deve essere assunta entro il termine di 60 giorni dal ricevimento dell'istanza viene notificata al valutato e al valutatore. La decisione del Collegio non preclude le forme di tutela giurisdizionale esperibili dalle parti.

Quarta fase : Il giudizio finale viene trasmesso al Nucleo di Valutazione, che ne terrà conto nel predisporre la propria "Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni".

Durante tutte le fasi della procedura il dipendente appartenente ai ruoli del personale tecnico amministrativo di qualifica non dirigenziale potrà essere assistito da un rappresentante sindacale. Resta salva la facoltà del dipendente di attivare in qualsiasi momento le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla recente Legge 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

OMISSIS