



POLITECNICO DI BARI

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ
DEI CONTROLLI INTERNI**

(art. 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs. n. 150/2009)

Stralcio della Relazione annuale 2016 del NdV (D.Lgs 19/2012, art.12 e art. 14)

Sezioni II e III – Valutazione della Performance

Premessa

Il ciclo della performance 2015 del Politecnico di Bari, da poco conclusosi, conferma il processo di miglioramento già avviato nel precedente esercizio e di cui si è dato conto nella relazione del Nucleo dello scorso anno e alla quale si rinvia per ogni utile informazione.

Nel corso dell'anno 2015, sulla base dell'esperienza maturata nel processo di gestione del ciclo della performance l'Ateneo ha rivisto il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance con ciò dimostrando di avere tenuto conto anche delle possibili azioni correttive suggerite dal Nucleo di Valutazione. La revisione si è resa infatti necessaria non solo per introdurre gli aggiustamenti indispensabili a migliorare il sistema ma anche per aggiornarlo al mutato contesto normativo che ha visto l'ANVUR assumere nel 2015 un ruolo guida nell'indirizzare gli atenei anche sulle tematiche della performance amministrativa in sostituzione della CiVIT.

Il SMVP edizione 2016 è stato sottoposto in consultazione agli Organi di Governo, al Nucleo di Valutazione e alle Organizzazioni sindacali l'8 marzo 2016 e approvato dal Consiglio di Amministrazione in via definitiva il 9 maggio 2016.

Le "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" pubblicate da ANVUR nel mese di luglio 2015 costituiscono il riferimento per la stesura del presente sezione della Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione. Ulteriori riferimenti sono stati tratti dalle delibere ex CiVIT/ANAC n. 23/2013 e n.4/2012.

I documenti di riferimento (i link saranno inseriti in fase di pubblicazione della relazione) sono:

Relazione sulla performance 2015 (delibera CdA del 30 giugno 2016)

Valutazione del Direttore Generale per il 2015 (delibera CdA del 9 maggio 2015)

Piano della Performance 2015-2017 (approvato con delibera CdA 30 gennaio 2015 e aggiornato con delibera CdA del 30 marzo 2015)



POLITECNICO DI BARI

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEО

Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015 – 2017 (delibera CdA del 30 gennaio 2015)
Programma per la Trasparenza e l'Integrità 2015-2017 (delibera CdA del 30 gennaio 2015)
Documento di validazione della Relazione sulla Performance 2014 – settembre 2015,
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (delibera CdA del 2 luglio 2014)
Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2015, in Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione 2015 - Sezione II
Relazione 2014 sul funzionamento complessivo del sistema (approvata il 29 maggio 2014)
Piano strategico 2013-2015 (delibera CdA del 26 marzo 2014)
Contratto Collettivo Integrativo di Ateneo 2014 e 2015

Ruolo del NVA nel processo di attuazione del ciclo della performance

Per quanto le funzioni di OIV siano ricoperte collegialmente dal NVA, si è ritenuto opportuno, per una più efficace organizzazione dei lavori, affidare le attività istruttorie su performance e trasparenza a due componenti del Nucleo in possesso delle relative competenze, uno dei quali, il Dr. Maurizio De Tullio, il 12 ottobre 2015, a seguito dell'assunzione dell'incarico di dirigente della Direzione Qualità e Innovazione del Politecnico, ha formalizzato le sue dimissioni da componente del NVA. La composizione del Nucleo è stata da poco completata, in data 16 giugno 2016 (D.R. n. 227/2016) con la nomina del dott. Riccardo Uccello.

A tale riguardo, il Nucleo prende atto, apprezzandone lo spirito innovativo, della nascita di una Direzione (Qualità e Innovazione) votata al presidio di processi trasversali di Ateneo, con un grado elevato di innovatività e rilevanza strategica. La costituzione della nuova struttura è avvenuta a seguito dell'approvazione da parte del CdA, il 23 giugno 2015, del Piano Operativo per l'implementazione del nuovo modello organizzativo del processo di revisione dell'assetto amministrativo-gestionale dell'Ateneo. Nel corso del 2015, infatti, il Politecnico ha adottato un nuovo modello organizzativo generale attraverso il quale garantire, nel quadro di contesto generale, una nuova visione dell'organizzazione dell'Ateneo, dove non sussiste più la dicotomia centro-periferia ma si realizza piuttosto un'Amministrazione generale di Ateneo, attenta ai propri utenti finali e in grado di erogare servizi, in una logica di maggiore efficientamento dei processi e di potenziamento del livello di specializzazione funzionale e quindi di professionalizzazione del personale TA. Elemento di assoluta novità della neo costituita Direzione è rappresentato dall'aver concentrato in un'unica struttura amministrativa il presidio di processi trasversali di Ateneo: dalla programmazione



POLITECNICO DI BARI

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

strategica operativa al controllo di gestione, dall'assicurazione di qualità al presidio delle funzioni di trasparenza e anticorruzione fino alla gestione dell'ICT.

Oltre ad esercitare un ruolo di monitoraggio e valutazione del processo e dei risultati previsti dalla normativa in tema di ciclo della performance, il Nucleo è stato coinvolto attivamente nelle iniziative messe in atto dall'amministrazione per l'attuazione del ciclo, supportandola metodologicamente, anche in considerazione della crucialità della fase sperimentale di applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Si segnalano al riguardo specifici incontri con il Rettore e il Direttore Generale (maggio 2015) e a livello informale con gli uffici dell'Amministrazione. Il Nucleo è stato, inoltre, periodicamente informato sullo stato di avanzamento dei lavori di aggiornamento del SMVP, del Piano della Performance 2015-2017, del Piano integrato di Ateneo 2016-2018 e della Relazione sulla performance 2015. Le funzioni della struttura tecnica permanente (STP) possono oggi dirsi svolte dagli Uffici Pianificazione e Valutazione e Supporto AQ della nuova Direzione Qualità e Innovazione del Politecnico.

I paragrafi successivi su performance organizzativa, performance individuale, infrastruttura di supporto e raccordo con il ciclo del bilancio, standard di qualità dei servizi e trasparenza e prevenzione della corruzione sono a cura dell'Ateneo. La sezione si conclude con le raccomandazioni del NVA per il miglioramento del ciclo di gestione integrata della performance.

Performance organizzativa

Il Piano della Performance 2015-2017 contiene una rappresentazione delle attività di rilievo strategico, derivate dal Piano Strategico 2013-2015, e di quelle operative ad esse collegate, in un unico prospetto sinottico in formato tabellare: l'Albero della Performance.

Con apposita delibera il 30 gennaio 2015 il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Magnifico Rettore, ha assegnato i seguenti 5 dei 6 macro-obiettivi gestionali alla diretta responsabilità del Direttore Generale, ritenuti particolarmente rilevanti e coerenti con gli obiettivi strategici 2013-2015 e sui quali il Direttore Generale è stato valutato:

1. Revisione dell'assetto organizzativo/gestionale dell'Ateneo (peso 40%)
2. Ristrutturazione e pubblicazione del nuovo portale di Ateneo (peso 15%)
3. Nuovi servizi di accoglienza e ristoro Campus – "E. Quagliariello" (peso 15%)
4. Avvio Sistema Bibliotecario, Archivistico e Museale di Ateneo (peso 15%)



POLITECNICO DI BARI

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEVO

5. Attivazione e sviluppo di nuovi strumenti di controllo di gestione (peso 15%)

Il Direttore generale ha successivamente declinato i macro-obiettivi ricevuti in obiettivi operativi per i responsabili delle unità operative dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti, che unitamente ad altri rilevanti obiettivi, coerenti con gli obiettivi strategici, sono stati riportati nel Piano della Performance 2015-2017, approvato in prima istanza il 30 gennaio 2015 e in via definitiva il 30 marzo 2015.

Rispetto al Piano della Performance 2014, il Piano 2015 ha accolto i suggerimenti del Nucleo di Valutazione e ha tenuto conto delle criticità riscontrate nel corso dell'annualità precedente, operando una distinzione tra obiettivi aventi carattere di innovazione e sviluppo e obiettivi di miglioramento delle attività ordinarie; sono stati inoltre inclusi progetti e obiettivi che richiedono una pluralità di competenze interdisciplinari.

Le proposte degli obiettivi, avanzate dai responsabili delle strutture, sono state validate dalla Direzione Generale per un totale di 37 obiettivi innovativi e 53 obiettivi di miglioramento dei servizi. Nel corso del mese di settembre è stato avviato un monitoraggio del piano, a seguito del quale, il 28 ottobre 2015, il Consiglio di Amministrazione ha approvato la revisione del Piano della Performance 2015-2017.

Gli indicatori associati agli obiettivi operativi, essendo questi di natura prevalentemente progettuale, sono rappresentati da output attesi costituiti in molti casi da atti/materiali/documenti la cui esistenza è certificata da presentazioni ufficiali agli organi collegiali, pubblicazioni sul sito web, ecc. Gli indicatori quantitativi, in aumento rispetto al 2014, sono stati associati prevalentemente a obiettivi di miglioramento dei servizi.

Gli stakeholder interni sono stati coinvolti nel monitoraggio degli obiettivi strategici dell'Ateneo con particolare riferimento ai progetti finanziati nell'ambito della programmazione triennale ministeriale per il tramite della Commissione strategica.

Alcune delle lacune e criticità emerse dalla Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2015 e dal Documento di validazione della Relazione sulla performance 2014 da parte del Nucleo di Valutazione sono state in parte superate con le seguenti azioni di miglioramento:



POLITECNICO DI BARI

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

- è stata redatta la Mappa dei servizi¹ di Ateneo, primo passo verso la messa in trasparenza totale sul web dei servizi erogati dal Politecnico in termini di accessibilità, modulistica e procedure;
- è stata condotta una rilevazione delle competenze tecnico-specialistiche possedute dal personale tecnico-amministrativo che, unitamente alla rilevazione dei fabbisogni formativi in fase di avvio, sia in ambito tecnico-specialistico che in ambito organizzativo-comportamentale, verranno utilizzate per il piano di formazione 2016-2017;
- è stato implementato, con messa in produzione dal 2016, l'applicativo Modulo obiettivi per la gestione della performance;
- sono stati realizzati i moduli di Datawarehouse analisi Contabilità e allocazione costi, analisi Didattica e analisi Risorse umane, che unitamente alla banca dati IRIS per la ricerca, costituiscono l'architettura informativa di base ai fini dello sviluppo di un cruscotto direzionale, strumento informativo di supporto alla governance in grado di consentire il monitoraggio costante degli indicatori di tipo strategico e gestionale.

Performance individuale

Il SMVP esplicita il collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale. In particolare esso è attuato mediante una coerente valutazione “in cascata” delle strutture e delle unità organizzative cui le stesse afferiscono, e attraverso la individuazione di specifici obiettivi e indicatori relativi ai processi presidiati dalla struttura di appartenenza. La misurazione di tali obiettivi e indicatori determina il risultato di struttura cui “ancorare” la valutazione della prestazione individuale, completata dalla valutazione dei comportamenti di ruolo.

In conclusione, la valutazione delle singole unità organizzative e infine di ciascuna unità di personale discende, in parte, dal risultato della struttura gerarchicamente superiore (e quindi, risalendo l'organizzazione in via gerarchica, dalla performance generale di Ateneo), in parte da obiettivi e indicatori specifici della propria struttura di appartenenza e in parte dai comportamenti di ruolo.

¹ Pubblicata al link http://www.poliba.it/sites/default/files/Mappa_servizi_Poliba_con%20aree%20servizi_gennaio%202016%281%29.pdf



POLITECNICO DI BARI

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

I modelli di valutazione adottati, nella fase applicativa nel 2015 analogamente al 2014, si sono in parte discostati da quelli previsti nel Sistema, sia per tenere conto dei concreti modelli organizzativi dei dipartimenti, sia per uno stadio di sviluppo di indicatori quantitativi ancora iniziale, tenuto conto che il SMVP ha previsto un approccio graduale e sperimentale nella prima fase applicativa. La Relazione sulla performance 2015 riporta in dettaglio i modelli di valutazione concretamente adottati motivandone le scelte.

Al Direttore Generale sono stati assegnati n. 5 macro-obiettivi con output annuali, trasversali alle Direzioni e connessi al Piano strategico.

Il Piano della Performance 2015-2017 non ha definito Indicatori globali di Ateneo come previsto dal SMVP. Di conseguenza, anche nel 2015 sono state seguite le indicazioni fornite dal Nucleo e utilizzate per la valutazione 2014. Pertanto è stato confermato che la percentuale del 10% a titolo di Indicatori globali di Ateneo potesse essere ripartita in parti uguali sulle altre due componenti il modello, tale per cui esso è risultato così rideterminato: a) 70% Risultato obiettivi specifici e indicatori b) 30% Comportamenti di ruolo.

Per quanto riguarda la valutazione annuale del Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 9 maggio 2016 ha approvato la proposta di valutazione ricevuta dal NVA stabilendo altresì la diretta proporzionalità dell'indennità di risultato al punteggio conseguito. Per il 2015 alla performance complessiva del DG è stato assegnato un punteggio pari a 98,68. La dirigente e i responsabili di U.O. hanno svolto la valutazione individuale dei collaboratori secondo le modalità specificate nel SMVP.

Alla data di stesura della presente relazione non sono ancora disponibili i dati sulla distribuzione dei premi di risultato al personale, ma solo la distribuzione teorica in base al SMVP che prevede la distinzione del personale in tre fasce di risultato. In una fase transitoria e per il biennio 2014-2015, le fasce di risultato sono così determinate:

- a) da 100 a 80 punti - in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione eccellente (nella misura massima del 40% del personale stesso);
- b) da 79 a 60 punti - in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione molto positiva (nella misura massima del 55% del personale stesso);
- c) da 59 a 40 punti - in questa fascia viene collocato il restante personale che ha ottenuto una valutazione positiva, seppure migliorabile.



POLITECNICO DI BARI

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

I fondi per l'incentivazione del personale sono costituiti dalle quote di risultato della retribuzione variabile del personale Dirigente, EP e D/C con incarico di responsabilità e dal fondo produttività collettiva per il restante personale. Essi saranno corrisposti a partire dal raggiungimento di un punteggio pari a 40, in misura proporzionale al punteggio complessivamente conseguito.

È stata avviata, infine, promossa dal NVA, l'indagine sul benessere organizzativo prevista dal D.Lgs. 150/2009 dei cui risultati si darà conto successivamente. Tale indagine riveste particolare interesse per i risultati attesi, specie con riferimento alla possibilità di metterli a confronto con quelli degli altri Atenei partecipanti al progetto Good Practice 2015 nell'ambito del quale è stata inclusa l'iniziativa.

Infrastruttura di supporto e raccordo con il ciclo del bilancio

Il ciclo della performance è ora supportato da un idoneo sistema di datawarehousing in grado di rilevare e estrarre serie storiche di dati e di costruire indicatori, così come a partire dal 2016 le schede di assegnazione e valutazione obiettivi non sono più gestite tramite fogli Excel.

L'Ateneo ha avviato la contabilità economico-patrimoniale e analitica a partire dal 1° gennaio 2015. Tale tipo di contabilità prevede una classificazione delle spese per missioni e programmi, come dettato dal DM 21/2014 cui si aggiunge la Delibera n. 6/2013 dell'ex CiVIT che ha definito le linee guida che gli Atenei dovranno rispettare ai fini del collegamento tra la programmazione strategica ed operativa con quella economico-finanziaria e di bilancio. Inoltre, le recenti normative, valide per tutte le amministrazioni pubbliche, esigono che l'articolazione di bilancio per missioni e programmi sia corredata da indicatori e risultati attesi di bilancio, al fine di illustrare gli obiettivi della spesa.

In prima applicazione, l'Ateneo ha inserito fin dal 2014 nel Piano della Performance, ove possibile, le risorse finanziarie specificamente allocate sugli obiettivi.

Definizione e gestione degli standard di qualità

Come già evidenziato tra le azioni di miglioramento avviate nel corso del 2015 è stata redatta la Mappa dei servizi di Ateneo, pubblicata sul portale del Politecnico, primo passo verso la messa in trasparenza totale sul web dei servizi erogati dal Politecnico in termini di accessibilità, modularità e procedure.

Nel Piano integrato di Ateneo 2016-2018 è prevista, nel 2016, la messa in trasparenza sul web di tutti i servizi erogati dall'Ateneo con relative schede informative e possibilità di navigazione per aree tematiche e profili utente. L'associazione ad essi degli standard di qualità è programmata per il 2017.



POLITECNICO DI BARI

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

Attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e del Piano di Prevenzione della Corruzione

Il Piano di Prevenzione della Corruzione e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, quest'ultimo per scelta dell'Ateneo redatto in forma indipendente dal primo, sono stati adottati dal Consiglio di Amministrazione in data 31.01.2015.

La relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPC) per l'annualità 2015 ha attestato un livello di effettiva attuazione del PTPC 2015-2017 parziale, avendo il Politecnico realizzato circa il 75% delle attività programmate. Ciò è dipeso dall'avvio di un importante percorso di riorganizzazione amministrativo-funzionale, le cui tappe salienti si sono collocate temporalmente nella seconda parte dell'anno 2015 e a gennaio 2016, e che, unitamente all'avvicinarsi nel corso del 2015 di più dirigenti nel ruolo di RPC in ragione sia del processo riorganizzativo sia in attuazione del Programma di rotazione assunto dal CdA nella seduta del 23.06.2015, ha prodotto fisiologici rallentamenti delle attività connesse all'attuazione del Piano.

Lo stato di attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, a dicembre 2015, è stato verificato dal Nucleo di Valutazione a gennaio 2016 ed è pubblicato sul portale di Ateneo alla pagina "Amministrazione Trasparente".

Si segnalano due importanti interventi organizzativi funzionali a prevenire fenomeni a rischio corruttivo: il primo riguarda l'adozione da parte del Cda il 23/06/2015 del Piano di rotazione del Politecnico cui è stato dato successivamente attuazione attraverso diversi provvedimenti riorganizzativi. Il secondo attiene alla attivazione di un Centro Servizi Amministrativo-contabili che, a regime, fungerà da stazione unica appaltante.



POLITECNICO DI BARI

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

Raccomandazioni e Suggerimenti

Suggerimenti per la Performance:

Il Nucleo prendendo atto dei notevoli progressi compiuti dall'Ateneo nella gestione del ciclo della performance ritiene utile segnalare alcuni ambiti che richiedono ulteriori azioni di miglioramento, in parte già avviate e presenti nel Piano integrato di Ateneo 2016-2018, con suggerimenti operativi come di seguito elencati:

1. Sono mancati anche quest'anno gli indicatori globali su cui valutare il DG. Si dà evidenza che l'aggiornamento del SMVP approvato a maggio 2016 conferma la presenza di indicatori globali (d'impatto) su cui verranno valutati Direttore generale e dirigenti con l'eliminazione della valutazione dei comportamenti per il primo.
2. Apprezzando la strada intrapresa dal Politecnico di costruire obiettivi di innovazione e sviluppo che si affiancano a quelli di miglioramento dei servizi si raccomanda di rafforzare tale impegno individuando obiettivi di innovazione e sviluppo che siano davvero tali, di tipo progettuale e possibilmente pluriennali e sempre più sfidanti. Sugli obiettivi di miglioramento dei servizi occorre continuare a puntare su indicatori di tempestività per la conclusione dei procedimenti amministrativi e dei servizi forniti alle comunità di riferimento oltre che sul ricorso, ove possibile, a strumenti che consentano la rilevazione della *customer satisfaction*
3. Si rileva un certo squilibrio nella distribuzione degli obiettivi tra le strutture che occorre monitorare per consentire se occorre il necessario riequilibrio.
4. Perseguire con maggior convinzione sulla strada intrapresa individuando indicatori il più possibile oggettivi per limitare la soggettività dei giudizi. Molta attenzione deve essere posta sui motivi del mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi o rinvio degli stessi, migliorando l'analisi degli scostamenti.
5. I tempi della valutazione individuale sono lunghi, ancora in corso al momento della relazione sulla performance, per cui si suggerisce di snellire, per quanto possibile, l'iter previsto. Apprezzando le azioni intraprese al riguardo si raccomanda di proseguire con forza nell'utilizzo di un sistema informativo di supporto al controllo direzionale in grado di consentire il monitoraggio costante degli indicatori di tipo strategico e gestionale e la gestione complessiva e integrata del ciclo della performance e del ciclo del bilancio, che si affiancano al ciclo AVA;



POLITECNICO DI BARI

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

6. Si raccomanda di perseguire l'allineamento temporale tra piano della performance e budgeting uniformando la scadenza del Bilancio unico e del Piano della Performance al 31 dicembre in modo da favorire il collegamento bidirezionale tra i due documenti: da una parte tracciando nel budget gli obiettivi associati alle risorse in coerenza con il D.lgs. 91/2011 che ha introdotto il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio", dall'altra tracciando nel Piano della Performance le risorse allocate sugli obiettivi.
7. Proseguire nei percorsi di formazione per valutatori e valutati al fine di favorire il radicamento della cultura della valutazione;
8. Rafforzare l'impegno nelle attività volte a garantire la piena accessibilità delle informazioni sul web (trasparenza) anche alla luce del recente intervento normativo di riordino della disciplina (D.lgs. n. 97 del 25 maggio 2016) con la massima attenzione alle novità anche in tema di anticorruzione.