



Università di Macerata
Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione

**Seconda sezione - Valutazione sul funzionamento
complessivo del sistema di gestione della performance**

Introduzione

Nella presente sezione il Nucleo di Valutazione (NdV) espone e valuta il funzionamento delle attività sviluppate dall'Università di Macerata nell'ambito del Ciclo della *performance*, ponendo in evidenza, in particolare i punti di forza e di debolezza del sistema nel suo complesso.

Si tratta di un obbligo derivante dall'art. 14, c. 4, lett. a) del D.Lgs. 150/09 che prevede come il NdV (nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione) abbia il compito di monitorare "il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora[re] una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi", adempimento che viene incluso nell'elaborazione della Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione prevista dalla Lg. 370/99 (art. 1) come indicato dall'ANVUR che "spinta dai principi di integrazione e semplificazione, già a partire dall'anno 2015 ha richiesto di unire in un unico documento la Relazione dei NdV con quella degli OIV"¹.

Il D.Lgs. 150/09 rappresenta un passaggio normativo che inquadra il ruolo del NdV nel sistema della performance, da non limitarsi al ciclo della performance in senso stretto, ma al più ampio sistema dei controlli e della trasparenza, si pone in raccordo con le previsioni della Lg. 240/2010, con particolare riferimento all'art. 2, c. 1, lett. r) che attribuisce al NdV, tra le altre, la promozione nelle Università del merito e del miglioramento della performance organizzativa e individuale, in ragione dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009. Con riferimento a detto obbligo, che deve contenere (per le sole università statali) una sezione sulla performance, l'ANVUR ha emanato in data 16 maggio 2018 una versione aggiornata delle Linee Guida intitolata "LINEE GUIDA 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" che dedicano ampio spazio al tema della performance, cui è dedicata una sezione, la seconda,

¹ANVUR, LINEE GUIDA 2016 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, aprile 2016



della Relazione Annuale, chiedendo ai Nuclei di declinare la Relazione secondo le seguenti sottosezioni tematiche:

1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance;
2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance;
3. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della performance.

Occorre specificare, sin da subito, che posta l'obbligatorietà Relazione nella prima sottosezione, inerente al funzionamento del sistema di gestione della performance, l'ANVUR nelle sue Linee Guida classifica come "facoltative" le ulteriori due sottosezioni.

Per ciascuna tematica le Linee Guida approfondiscono specifiche informazioni relative alla documentazione, al processo o ai soggetti del ciclo della performance che, in coerenza con le Linee Guida ANVUR del luglio 2015 sulla gestione della performance, deve essere sempre più connesso ed integrato con gli altri cicli della gestione, vale a dire, ciclo strategico, ciclo economico-finanziario, trasparenza e anticorruzione

Basandosi sulle Linee Guida ANVUR del 16 maggio 2018, quindi, si pongono in evidenza, nei paragrafi a seguire, i punti di forza e di miglioramento del ciclo della performance dell'Università di Macerata, il tutto con un approccio criticamente costruttivo, nell'ottica della massimizzazione della collaborazione con i portatori di interesse interni ed esterni all'Ateneo.

Il NdV, nel corso del processo di analisi, ha fatto riferimento alla seguente documentazione:

- Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane, del luglio 2015;
- Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR nella seduta del 20/12/2017;
- Piano Strategico 2013-2018, del febbraio 2014;
- Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance modificato dal Consiglio di amministrazione del 22 dicembre 2017;
- Piano Triennale della Performance 2018-2020, approvato nella seduta del CdA del 26/01/2018;
- Piano Integrato della Performance, della



Prevenzione della corruzione e della Trasparenza 2016/2018, approvato nella seduta del CdA del 27/01/2017 e la relativa Relazione sulla Performance approvata nella seduta del CdA del 26/01/2018 e validata dal NVA nella seduta del 25/5/2018.

1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

1. Processo di definizione del Piano

1.1 Quali soggetti (interni e/o esterni) sono stati coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano? Con quali modalità?

Come indicato dalle Linee Guida ANAC la valutazione del sistema di gestione della performance prende avvio dall'analisi dell'iter di approvazione del Piano Triennale della Performance che viene declinato nel medesimo Piano.

Il percorso di elaborazione del Piano, che si inserisce nel più ampio ciclo annuale di programmazione, monitoraggio, misurazione e valutazione della performance, prende avvio nel corso del mese di dicembre dell'anno precedente quello cui il Piano si riferisce e prevede il coinvolgimento di soggetti interni, in particolare:

- il Rettore, dalle cui linee programmatiche vengono declinati degli obiettivi strategici da cui discendono gli obiettivi annuali di ciascuna struttura;
- il Consiglio di Amministrazione, che è l'organo deliberante del Piano
- il Direttore che assegna gli obiettivi agli EP, a seguito di negoziazione;
- gli EP che comunicano al personale di cat. B, C e D gli obiettivi precedentemente negoziati con il Direttore.



1.2 A quali altri documenti di programmazione o analisi sono correlati i contenuti del Piano? (es.: Programma di mandato, Piano Strategico, Programmazione Triennale MIUR, Relazione di accompagnamento al Bilancio consuntivo; Bilancio Previsionale; Indagini di contesto, indagini sul clima o sul benessere organizzativo, customer satisfaction, ecc.)

Il Piano è elaborato in stretta coerenza con il Piano strategico dell'Ateneo relativo al quinquennio 2013-2018 e contiene la pianificazione e programmazione delle attività amministrative tenendo in dovuta considerazione la programmazione economico-finanziaria. Il Piano viene sviluppato con il metodo del rolling nell'ottica di migliorare le logiche di integrazione del Ciclo della performance. Il Piano garantisce dunque una visione allargata della performance, ancorandola indissolubilmente con le missioni istituzionali dell'università (collegamento strategico) e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle (collegamento con il sistema di bilancio). Il presente documento va letto parallelamente al Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza che dà conto delle azioni che l'Ateneo ha individuato nel triennio per evitare la contaminazione del tessuto della P.A. del fenomeno corruttivo e le attività atte a garantire gli obblighi di trasparenza. Entrambe i Piani, quindi, costituiranno un documento integrato volto a garantire una piena coerenza tra la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione di comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione).

1.3 L'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP su cui il NdV ha espresso il proprio parere?

Il Piano della Performance risulta coerente, nella metodologia di fondo, con quanto previsto dal SMVP approvato dall'Ateneo il 22/12/2017 che, tuttavia, non definisce puntualmente l'iter di approvazione del documento. Ciò su cui il SMVP insiste, più opportunamente, è la stretta connessione tra ciclo della performance e altri cicli dell'Ateneo (in primis quello di bilancio) e l'iter di negoziazione e attribuzione degli obiettivi al personale dotato di responsabilità. Da



questo punto di vista il Piano dell'Università di Macerata può definirsi pienamente coerente con il SMVP.

2. Integrazione con le strategie

2.1 Vi è una sezione nel Piano in cui vengono descritte le strategie generali dell'Ateneo? Se sì, sono indicati degli obiettivi strategici corredati da indicatori e target?

Nella consapevolezza della necessità di una forte integrazione con la programmazione strategica di Ateneo il Piano della performance presenta una sezione dove vengono declinati gli obiettivi del Piano Strategico 2013-2018.

Il nesso tra strategia e performance si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo, presentata nel Piano Strategico 2013-2018, e i sistemi, le operazioni e le logiche che l'Amministrazione impiega per:

- definire i propri obiettivi in termini di miglioramento dei servizi e sviluppo di nuovi progetti;
- monitorare l'andamento degli obiettivi e delle connesse azioni;
- individuare eventuali correttivi in corso d'opera;
- valutare i risultati raggiunti a consuntivo.

Pur dandosi declinazione degli obiettivi strategici, non vengono esplicitati i target degli obiettivi stessi, anche se nel testo, in ottica di semplificazione e di non duplicazione di informazioni disponibili in altre sedi si inserisce un richiamo alla pagina web inerente il monitoraggio del Piano Strategico. Si tratta di un aggiornamento che è fermo al 2015.

2.2 Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale?

Analizzando nello specifico gli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale occorre precisare come la performance di Ateneo è stata introdotta in sin dal Piano integrato 2016-2018. Tale valutazione viene effettuata attraverso il monitoraggio continuo



dell'avanzamento dei risultati, legati alle linee strategiche di Ateneo. Allo stesso tempo, posto che il Piano della performance rappresenta un ruolo di documento di gestione e integrazione tra la dimensione d'indirizzo politico e quella gestionale, è naturale che gli obiettivi operativi rappresentino l'attuazione di ultima istanza delle linee programmatiche d'Ateneo.

Avendo una matrice in comune, quella degli obiettivi strategici, è naturale che obiettivi operativi di performance organizzativa e individuali siano coerenti.

Da sottolineare inoltre, come le due fattispecie di obiettivi (e relativi target), entrino nella valutazione individuale del Direttore Generale (dove la performance organizzativa pesa il 20%, quella individuale il 40% e i comportamenti il 20%, ma anche nella performance degli EP e del personale di categorie B, C e D a indice del fatto che l'Ateneo crede fermamente non solo nella coerenza ma anche nella complementarità tra i due ordini di obiettivi.

2.3 In che modalità la pianificazione strategica è stata declinata a livello di (o è stata costruita partendo dalle) strutture decentrate (Dipartimenti, Centri, Scuole, ecc.)?

Il collegamento tra pianificazione strategica e strutture decentrate è stato garantito grazie al collegamento univoco tra obiettivi operativi e obiettivi strategici previsti dal Piano 2013-2018. Essendo titolare, ciascuna struttura decentrata, di uno o più obiettivi operativi, emerge subito la connessione tra struttura e obiettivo strategico cui i propri obiettivi operativi contribuiscono.

3. Integrazione con il ciclo di bilancio

3.1 Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)?

Il collegamento tra performance e bilancio è stata un punto di attenzione dell'Ateneo di Macerata sin dalla revisione 2015 del SMVP. La pianificazione della performance si collega e si integra con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo. Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di



programmazione finanziaria si realizza attraverso l'allineamento della fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. Il bilancio di previsione 2017 ha garantito la sostenibilità economico-finanziaria delle politiche di Ateneo nel lungo termine e ha inteso perseguire finalità coerenti con il Piano Strategico.

L'obiettivo, per il futuro, è quello di garantire un crescente collegamento e interscambio tra performance e bilancio che parta dal momento della negoziazione degli obiettivi che verterà anche sulle risorse necessarie e, quindi, sul budget.

3.2 Vi è collegamento esplicito tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance? Se sì, fino a che livello? (Direzione generale, dirigenti e direttori di dipartimento, responsabili di ufficio)

Nel Piano 2017 non vi è collegamento esplicito tra obiettivi e responsabilità economica. Con il Piano 2018, tuttavia, è stata avviata una sperimentazione in tal senso con riferimento agli obiettivi gestiti contabilmente mediante "progetti" e caratterizzati da una più ampia strategicità nonché complessità gestionale che saranno oggetto di un costante monitoraggio della spesa. Tale sistema verrà implementato negli esercizi successivi.

3.3 Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli?

Agli obiettivi di performance organizzativa non è associata alcuna indicazione circa il fabbisogno finanziario-

3.4 Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica?

Nel Piano della Performance 2017 si prevede che, nella prospettiva della pianificazione/programmazione/controllo di gestione, valorizzando quanto già sviluppato e tenendo in considerazione le esigenze legate a nuovi



contesti e indirizzi, l'ottica è rivolta alla maturazione ed evoluzione degli strumenti di programmazione, monitoraggio e reporting, anche sulla base di un orientamento all'innovazione e alla sperimentazione. La previsione, inoltre, di una figura delegata del Rettore per la pianificazione strategica, la programmazione triennale, la contabilità economico-analitica e il controllo di gestione mette in evidenza come il tema della contabilità analitica e, in generale, dello sviluppo di sistemi di controllo di gestione sia nelle intenzioni dell'Ateneo.

4. Pianificazione della performance organizzativa

4.1 Il concetto di performance organizzativa nel Piano viene inteso come performance di ateneo (istituzionale), performance di struttura o in entrambi i modi? In quest'ultimo caso, è chiara la distinzione tra i due livelli, anche in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi?

Il Piano della Performance 2017 prende in considerazione il concetto di performance organizzativa come performance di ateneo di tipo istituzionale.

Nel medesimo Piano viene prevista anche la performance di struttura, intesa quale grado di realizzazione degli obiettivi assegnati alla Struttura. Nel Piano della performance 2017 il grado di performance di struttura è misurato come grado di realizzazione degli obiettivi di struttura assegnati all'EP di riferimento.

La distinzione tra Performance di Ateneo e Performance di Struttura è chiara ed evidente è la ripartizione delle responsabilità.

4.2 L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP?

Il Nucleo rileva come l'interpretazione della performance organizzativa sia coerente con quanto indicato nel SMVP.

4.3 Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture?

Nel Piano non sono presenti schede dedicate alle singole strutture, si ha esclusivamente il collegamento delle strutture con i singoli obiettivi al fine di poter ricondurre chiaramente le singole responsabilità.



4.4 Vi è una distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto? Se sì, per i primi è indicata il valore di partenza che si intende migliorare (la baseline)?

Nella declinazione degli obiettivi operativi non vi è distinzione tra obiettivi di miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto.

4.5 La "filiera" obiettivi-indicatori-target è di buona qualità? In particolare:

4.5.1 gli obiettivi sono espressi in modo chiaro e sintetico?

Gli obiettivi, a parere del Nucleo, sono espressi in modo chiaro e sintetico.

4.5.2 gli indicatori - siano essi qualitativi o quantitativi - sono adeguati (in numero e in formulazione) a misurare l'obiettivo cui si riferiscono?

Il Nucleo reputa gli indicatori adeguati a misurare l'obiettivo.

4.5.3 i target sono coerenti con gli indicatori e sono sfidanti rispetto agli obiettivi?

I target sono coerenti con gli indicatori e sono sfidanti rispetto agli obiettivi.

4.5.4 le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obiettivi sono facilmente accessibili e riscontrabili?

Come emerso in sede di validazione della Relazione alla performance relativa al 2017, il Nucleo di Valutazione ha dato parere di attendibilità positivo. Ciò a dimostrazione come l'Ateneo abbia reso disponibili, accessibili e riscontrabili i dati inerenti il raggiungimento degli obiettivi oggetto di programmazione nel Piano della performance.

4.6 Sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il NdV secondo quanto disciplinato dall'art. 6 novellato del D.Lgs 150/09? Tale tempistica è indicata esplicitamente nel SMVP?

Nell'ottica della massimizzazione della collaborazione



tra Nucleo di Valutazione e Ateneo si prevede che il Nucleo, nell'espletamento del suo ruolo, effettui accanto ai momenti formalizzati e previsti ex lege un monitoraggio costante anche se non strutturato o formalizzato nel SMVP.

5. Performance individuale

5.1 Che relazione c'è tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili? È la stessa per Direttore Generale, per i dirigenti e per i responsabili di posizione organizzativa?

La performance di Ateneo, unitamente alla valutazione sullo stato di raggiungimento degli obiettivi individuali, contribuisce alla definizione della performance complessiva individuale del Direttore generale, degli EP e del personale di categorie B, C, e D.

Il peso della performance organizzativa e degli altri fattori concorrenti alla definizione della performance individuale variano come segue:

- il Direttore generale è valutato sulla base della performance di Ateneo (con un peso del 20%), del raggiungimento degli obiettivi individuali (40%) e dei comportamenti organizzativi (40%);
- gli EP sono valutati sulla base della performance di Ateneo (20%), del grado di raggiungimento degli obiettivi (30%) e della qualità dell'apporto individuale (50%);
- il personale di categoria B,C e D è valutato sulla base della performance di Ateneo (20%), della performance di struttura (30%) e del contributo individuale (50%) che a sua volta misura il rendimento qualitativo e quantitativo, la capacità di attuazione, la capacità di collaborazione e il grado di autonomia, flessibilità e innovazione.

5.2 I criteri di valutazione della performance individuali sono chiaramente indicati nel SMVP?

I criteri di valutazione delle performance individuali sono indicati in modo chiaro nel SMVP. Per ogni categoria di personale, Direttore, EP e cat. B,C e D, sono dettagliati nel SMVP:

- le dimensioni di valutazione;
- il peso di ciascuna dimensione;
- le sottodimensioni;
- il peso di ciascuna sotto-dimensione rispetto a ogni dimensione di valutazione;
- i criteri di valutazione, intesi quali scale di valutazione delle singole sotto-dimensione.

2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance (sezione facoltativa)

La Relazione sulla performance 2017, validata nella seduta del Nucleo di Valutazione del 25/5/2018, è stata analizzata sulla base dei criteri definiti dall'ANAC nella Delibera nr. 6/2012.

La scelta di utilizzare a parametro di riferimento della validazione la suddetta Delibera, avviene nelle more del format standard prevista da ANVUR nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane del luglio 2015. Si legge infatti, al § 11 che il Nucleo di Valutazione "valida la Relazione della Performance come previsto dal D.lgs. 150/09 secondo le modalità che ritiene più adeguate al contesto".

L'oggetto della validazione, sempre ai sensi della Del. 6/2012 dell'ANAC, è riassumibile in tre ambiti che rappresentano la struttura di massima dei paragrafi a seguire:

- la conformità (compliance) della Relazione alle disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/2010;
- l'attendibilità dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione;
- la comprensibilità della Relazione, anche per i cittadini e le imprese, per favorire il controllo sociale diffuso sulle attività e i risultati delle amministrazioni (art. 10, comma 1, del Decreto).

Il Nucleo, come emerge dal verbale della suddetta riunione, preso atto del rispetto dei requisiti pervisti dalla Delibera 6/2012 e, parimenti, preso atto della comprensibilità della chiarezza e della sintesi della Relazione (come richiesto dal D.Lgs. 74/2017), ha provveduto alla validazione della medesima ed alla



pubblicazione del documento di valutazione, unitamente al verbale della riunione.

3. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della performance (sezione facoltativa)

Il ciclo di programmazione della performance 2017 si è caratterizzato per l'entrata in vigore, il 22/6/2017, del d.lgs. 74/2017 recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124". Pur nella ristrettezza dei tempi derivanti da un'entrata in vigore del decreto a metà esercizio, e in considerazione del fatto che tale entrata in vigore avveniva a ciclo già avviato, l'Ateneo ha messo in atto taluni processi di adeguamento, destinati a concludersi/rafforzarsi nel corso del 2018. In particolare, ci si riferisce:

- al lavoro di sintesi svolto tanto sul Piano sulla Performance 2018, quanto sulla Relazione sulla Performance 2017, di cui si è dato contezza nel par. 2;
- alla valorizzazione della relazione sulla performance nella sua funzione di comunicazione verso l'esterno, come viene riaffermato dall'Art. 4, comma 2 lettera f) del Dlgs 74/2017 laddove, nel declinare le diverse fasi in cui si attua il ciclo della performance, come ultimo punto e quindi a chiusura del ciclo, "rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi";
- all'avvio di un processo di monitoraggio annuale degli obiettivi, anche al fine di riorientare l'azione dei responsabili;
- alla formalizzazione di una revisione del SMVP



sottoposta al parere vincolante del Nucleo e approvato il 22 dicembre 2017 e che, tra le diverse novità, introduce la Customer Satisfaction quale strumento di miglioramento del servizio attraverso l'ascolto dell'utenza.

Si tratta di primi interventi che, con il supporto del Nucleo di Valutazione, verranno implementati e rafforzati negli anni a venire.

In conclusione, il Nucleo sottolinea quale buona pratica il fatto che l'Ateneo abbia approvato contestualmente, nella medesima riunione del 25/01/2018 del CdA, la Relazione alla Performance 2017 e il Piano Integrato 2018-2020, a significare lo stretto raccordo tra il momento conclusivo di un ciclo della performance e l'avvio del successivo. Allo stesso tempo il Nucleo segnala quali saranno gli elementi su cui, nel corso dell'esercizio 2018 e successivi, si focalizzerà l'attenzione in materia di performance:

- la crescente integrazione tra il ciclo della performance e la pianificazione strategica di Ateneo, che risulta in fase di approvazione con riferimento al periodo 2018-2023 e tutti gli altri sistemi informativi dell'Ateneo (ciclo del bilancio, controllo di gestione, ecc.) In quest'ottica il ciclo della performance dovrà essere sempre più raccordato tutte le aree di attività dell'Ateneo: quindi non solo servizi amministrativi, ma anche didattica, ricerca e terza missione;
- il rafforzamento dell'autonomia della performance organizzativa rispetto a quella individuale, garantendo un ruolo di primo piano della performance organizzativa quale raccordo diretto e prioritario con gli indirizzi strategici dell'ente e, dall'altro lato, rafforzando il ruolo della performance individuale quale strumento di monitoraggio del contributo del personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- la costante tensione alla comprensibilità della documentazione connessa al ciclo della performance da non intendersi quale mero rispetto delle previsioni normative, quanto strumento di trasparenza amministrativa e garanzia di maggiori possibilità di partecipazione dei portatori di interesse.