



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

# Relazione annuale del Nucleo di Valutazione

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

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

# 2018

Approvata dal Nucleo di Valutazione nella riunione del 27 giugno 2018



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

La presente Relazione è stata redatta dal Nucleo di Valutazione dell'Università di Urbino Carlo Bo seguendo le Linee Guida 2018 ANVUR per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione del 16 maggio 2018 e le Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della Performance, pubblicate dall'ANVUR a luglio 2015, così come integrate dalla Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017.

I documenti esaminati sono:

- Il Piano Strategico 2018-2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 22 del 23 febbraio 2018;
- Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, adottato con Decreto Rettorale n. 92 del 6 marzo 2018;
- Il Piano Integrato 2018-2020, adottato con Decreto Rettorale d'urgenza n. 14 del 12 aprile 2018, per le parti di pertinenza della presente Relazione.

In considerazione del mancato feedback dell'ANVUR sul Piano Integrato 2017-2019, il Nucleo di Valutazione ha ritenuto opportuno accettare l'invito dell'ANVUR stessa per un confronto a distanza in tema di gestione e valutazione della performance. All'incontro, che ha avuto luogo tramite la piattaforma skype in data 28 marzo 2018, hanno partecipato oltre a due funzionari dell'ANVUR, il Nucleo di Valutazione, il Direttore Generale e la responsabile dell'Ufficio Controllo di Gestione. Nel corso del colloquio è emerso che il mancato feedback al Piano Integrato 2017-2019 è stato causato dalla inderogabilità delle scadenze fissate dall'ANVUR.

Si rileva che anche per la performance dell'anno in corso l'Ateneo urbinato non è riuscito a rispettare le scadenze indicate all'art. 10 del d.lgs 74/2017. Pertanto, il Direttore Generale ha provveduto a dare comunicazione delle motivazioni dei ritardi all'ANVUR stessa e al Nucleo di Valutazione con nota Prot. n. 3286 del 09/02/2018.

Il SMVP, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 37 del 23 febbraio 2018, previo parere positivo espresso dal Nucleo di Valutazione nel corso della riunione del 14 febbraio 2018, è stato aggiornato tenendo in considerazione sia le nuove indicazioni normative sia le modifiche nell'assetto organizzativo dell'Ateneo.

Il Piano Strategico 2018-2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 22/2018 è stato trasmesso al Nucleo di Valutazione in data 5 marzo 2018, nota Prot. 5723.

Il Piano Integrato 2018-2020, adottato con Decreto Rettorale d'urgenza n. 14/2018, è stato trasmesso al Nucleo di Valutazione in data 17 aprile 2018, nota Prot. n. 9463.

Come indicato nelle Linee Guida dell'ANVUR del 16 maggio 2018, per la stesura della presente Relazione il Nucleo utilizza la *Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance (S4)*.

## **S4 - SCHEDA PER L'ANALISI DEL CICLO INTEGRATO DI 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?**

Il Piano integrato 2018-2020, messo a punto dal Direttore Generale, adottato con Decreto Rettorale di urgenza e portato a ratifica in Consiglio di Amministrazione (delibera 96 del 27 aprile 2018), è conforme a quanto stabilito dalle disposizioni di legge. Sono altresì stati rispettati i principi enunciati nelle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della Performance del luglio



2015, quali ad esempio la gestione unitaria ed integrata delle tematiche di performance, anticorruzione e trasparenza, e la coerenza del documento con il sistema di programmazione strategica e con quella economico-finanziaria. (pag.1 P.I. 2018-2020)

Il Piano Integrato 2018-2020 include i capitoli relativi ad anticorruzione e trasparenza, sezioni mobili del documento, autonomamente disponibili per l'Autorità Nazionale Anticorruzione, A.N.A.C.. (pag. 3 P.I. 2018-2020)

Al fine di assicurare il massimo coinvolgimento degli stakeholders interni ed esterni e di acquisire eventuali proposte e/o osservazioni da tenere in considerazione in sede di aggiornamento ed elaborazione del documento, l'Ateneo ha avviato a dicembre 2017 la "Procedura aperta per aggiornamento del Piano triennale per la prevenzione della corruzione".

L'Ateneo ha inoltre organizzato in data 25 maggio 2017 la "Giornata della Trasparenza", aperta a tutti i soggetti interessati, interni e/o esterni, nel corso della quale, dopo il saluto iniziale del Magnifico Rettore, sono stati affrontati i seguenti argomenti:

- Intervento introduttivo del Prefetto di Pesaro Urbino, dott. Luigi Pizzi;
- *Freedom of Information Act: un nuovo sistema nei rapporti tra cittadini e P.A.*, relatore prof. Alberto Clini, Associato di Diritto Amministrativo dell'Università di Urbino;
- *L'affermazione del principio di trasparenza nell'Ateneo di Urbino*, relatore dott. Alessandro Perfetto, Direttore Generale dell'Università di Urbino;
- *Amministrazione trasparente: la sezione del portale web dedicata alla trasparenza*, relatrice dott.ssa Pierangela Donnanno, responsabile dell'Ufficio Controllo di Gestione dell'Università di Urbino;
- *Dall'accesso civico all'accesso generalizzato*, relatore dott. Vito Quintalini, componente Gruppo di Lavoro sull'anticorruzione e la trasparenza del CODAU e RPCT dell'Università di Perugia;
- *La dematerializzazione come motore di trasparenza e contrasto alla corruzione*, relatore prof. Marco Bernardo, Delegato Rettorale all'innovazione tecnologica dell'Università di Urbino.

Nella predisposizione del Piano Integrato si è tenuto conto dei principi generali di immediata intelligibilità, trasparenza, veridicità e verificabilità, coerenza interna ed esterna, nonché di quanto indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal C.d'A., previo parere positivo del Nucleo di Valutazione espresso nella seduta del 14 febbraio 2018. (pag. 3 P.I. 2018-2020)

L'analisi del Piano Integrato mette in evidenza l'impegno profuso dall'Ateneo nella realizzazione di un efficace coordinamento con il processo di programmazione strategica, tale da garantire piena coerenza tra gli obiettivi strategici e le azioni necessarie al conseguimento delle prestazioni attese. (pag. 11 P.I. 2018-2020)

L'Amministrazione quindi, per poter realizzare le proprie strategie, ha stabilito gli obiettivi operativi, definendo i risultati a breve termine, ed individuando le risorse, economiche, strumentali ed umane, per raggiungerli. (pag. 15 P.I. 2018-2020)

Il processo per la realizzazione delle strategie dell'Ateneo può essere rappresentato da una mappa che, a partire dalla *missione e visione si declina in tre livelli gerarchici: aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi specifici, sulla base dei quali sono individuati gli obiettivi operativi assegnati al personale dirigente e titolare di incarichi di responsabilità.* (pag. 15 P.I. 2018-2020)

Operativamente il Direttore Generale, attraverso un processo di concertazione/negoziazione, ha definito e assegnato obiettivi specifici alle strutture (Aree/Settori/Servizi), in coerenza con le linee programmatiche e gli obiettivi strategici definiti nel Piano Strategico. Il personale dirigente e/o di categoria EP ha a sua volta definito e assegnato gli obiettivi individuali al personale di



categoria D titolare di responsabilità di cui è diretto responsabile. Da ciò si deduce che l'Ateneo ha attuato un efficace processo di illustrazione, comprensione e condivisione degli obiettivi assegnati. (pag. 17 SMVP)

Alla luce di quanto sopra vengono confermate le modalità di azione preannunciate dal Direttore Generale nel corso dell'incontro del NdV con l'ANVUR del 28 marzo 2018.

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.)

Nel documento è specificato che l'Ateneo si è posto con forza l'obiettivo di realizzare un efficace coordinamento tra il processo di programmazione strategica e la definizione del Piano Integrato, così da garantire piena coerenza tra gli obiettivi strategici e le azioni necessarie al conseguimento delle prestazioni attese, con la finalità di migliorare la qualità dei servizi offerti e di accrescere le competenze professionali.

A tal proposito si riporta quanto evidenziato dal Magnifico Rettore nella Relazione accompagnatoria al Bilancio unico di previsione e documenti di programmazione 2018:

*“Il Bilancio Unico di Previsione 2018 è redatto in conformità agli indirizzi strategici indicati dagli Organi di governo dell'Ateneo, enucleati in particolare nel Piano Strategico 2016-2018 e nel Piano della Performance. Il piano strategico triennale, adottato per la prima volta nel nostro Ateneo, ha rappresentato un'importante momento di programmazione strategica che ha coinvolto attivamente tutti i componenti della governance. Tale strumento sarà oggetto di revisione nei prossimi mesi per allinearli ai mutamenti in corso nel contesto universitario in generale e alle nuove sfide che ci attendono. Si ribadisce la volontà di approfondire l'azione di coordinamento tra il processo di programmazione strategica, quello della programmazione annuale (Budget unico) e quello che definisce il Piano della performance e gli strumenti valutativi previsti nell'ambito di attività del Nucleo di Valutazione, al fine di garantire la piena coerenza tra gli obiettivi e le azioni strategiche pluriennali e gli obiettivi e le politiche di gestione annuali, previste e realizzate, relative ai tre ambiti istituzionali di intervento (didattica, ricerca e trasferimento della conoscenza o terza missione). Una tale azione di raccordo, iniziata negli ultimi due anni, risulta decisiva per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo (di breve e triennali), nell'ambito della missione e della visione del nostro Ateneo e nel perseguimento delle azioni previste nel Piano Strategico.*

*In tale direzione, abbiamo voluto implementare alcuni cambiamenti nel processo di costruzione del Budget, chiedendo ai responsabili delle singole unità operative di indicare le effettive esigenze di spesa in ordine agli obiettivi prefissati, facendo leva su Consiglio di amministrazione del 22 dicembre 2017 3 una reale attività di programmazione. Lo scopo è quello di allineare maggiormente i dati previsionali con quelli che si riscontrano poi a livello consuntivo.”*

Si vuole dare evidenza inoltre che, dall'analisi del Piano Strategico 2018-2020, risulta chiaro che l'elaborazione del documento ha coinvolto attivamente tutti i componenti della governance dell'Ateneo, quali Rettore, Prorettore Vicario, Prorettori e Delegati rettorali, Commissioni e Direzione Generale, e che la definizione della strategia, oltre a consentire di valutare l'andamento della performance istituzionale di Ateneo, rappresenta il punto di partenza per l'implementazione del ciclo della performance, che a sua volta può svilupparsi in modo efficace se integrato ai processi di programmazione dell'Ateneo. In pratica occorre tradurre gli obiettivi individuati per l'organizzazione nel suo complesso in obiettivi che abbiano un significato concreto per le unità organizzative (in relazione alle attività effettivamente svolte all'interno dei diversi processi organizzativi), nonché considerare l'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo della performance. Anche la tematica della qualità rientra tra gli ambiti di



pianificazione strategica dell'Ateneo, unitamente agli altri documenti di programmazione operativa ad essi collegati (pagg. 11-12-13 P.I. 2018-2020)

Infine, il Piano Integrato 2018-2020 specifica che nell'ottica del miglioramento continuo i risultati delle indagini volte a rilevare il benessere organizzativo, svolte negli anni 2015 e 2016, e della successiva partecipazione dell'Ateneo al progetto Good Practice, dovranno essere utilizzati per individuare le azioni correttive utili per il miglioramento dell'erogazione dei servizi. (pag. 28 P.I. 2018-2020)

A conferma di quanto fin qui specificato, il Nucleo esprime apprezzamento per l'intenzione dell'Ateneo di definire il suo primo Documento di Programmazione Integrata come indicato nel Piano Integrato:

*“Il presente Piano Integrato costituisce pertanto una **sezione integrante e sostanziale, ancorché scomponibile**, di un complessivo primo Documento di Programmazione integrata dell'Università il quale, partendo da un'analisi di contesto, contiene le priorità politiche e la programmazione strategica dell'Università (**Piano strategico**), gli obiettivi e le azioni individuati dall'Ateneo nell'ambito della **Programmazione triennale 2016-2018** ai sensi del DM 635/2016, la **Politica per la Qualità dell'Ateneo** e, da ultimo, il Piano integrato, redatto in conformità alle Linee guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane (luglio 2015). Partendo dalle strategie individuate dagli Organi di Governo, esso mostra quindi interazioni, coerenze ed interdipendenze tra progettualità di natura varia caratterizzate da diverse sequenzialità temporali e da scale di priorità alternative ed individua le azioni utili a garantire una piena coerenza tra obiettivi strategici ed interventi necessari al conseguimento dei risultati attesi nell'ambito di un progetto di sviluppo e consolidamento delle tre principali missioni dell'istituzione universitaria: ricerca, formazione, terza missione. Il raggiungimento degli obiettivi strategici dipende dal pieno e consapevole coinvolgimento di tutta la comunità accademica che collabora al progetto complessivo di sviluppo nel pieno rispetto delle reciproche competenze.”* (pag. 3 P.I. 2018-2020)

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

L'analisi evidenzia la piena coerenza dell'iter per la redazione del Piano Integrato 2018-2020 con quanto indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 37 del 23 febbraio 2018, previo parere positivo espresso dal Nucleo di Valutazione nel corso della riunione del 14 febbraio 2018.

Al paragrafo 3. del SMVP sono infatti chiaramente specificati il raccordo e l'integrazione dei vari documenti di programmazione. Il documento precisa che *“la programmazione della performance di Ateneo si basa su una visione integrata delle politiche della qualità, della programmazione strategica e di quella di bilancio”*. (pag. 7 SMVP)

Il processo di programmazione consiste nella programmazione strategica, con la quale sono definiti gli obiettivi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere, ovvero le priorità strategiche in relazione alle attività e ai servizi erogati, e nella programmazione operativa, attraverso la quale il Direttore Generale crea le condizioni per il perseguimento degli obiettivi strategici contenuti nel Piano Strategico. Per quanto riguarda gli aspetti contabili, e considerato che gli obiettivi devono essere definiti tenendo conto della effettiva disponibilità delle risorse necessarie per il loro raggiungimento, il processo di programmazione è esposto nel Bilancio Unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e nel Bilancio Unico d'Ateneo di previsione triennale. (pag. 8 SMVP)



Risultano coerenti con il SMVP anche il processo di definizione e assegnazione degli obiettivi, di struttura e individuali, e le procedure di valutazione descritti nel Piano Integrato 2018-2020.

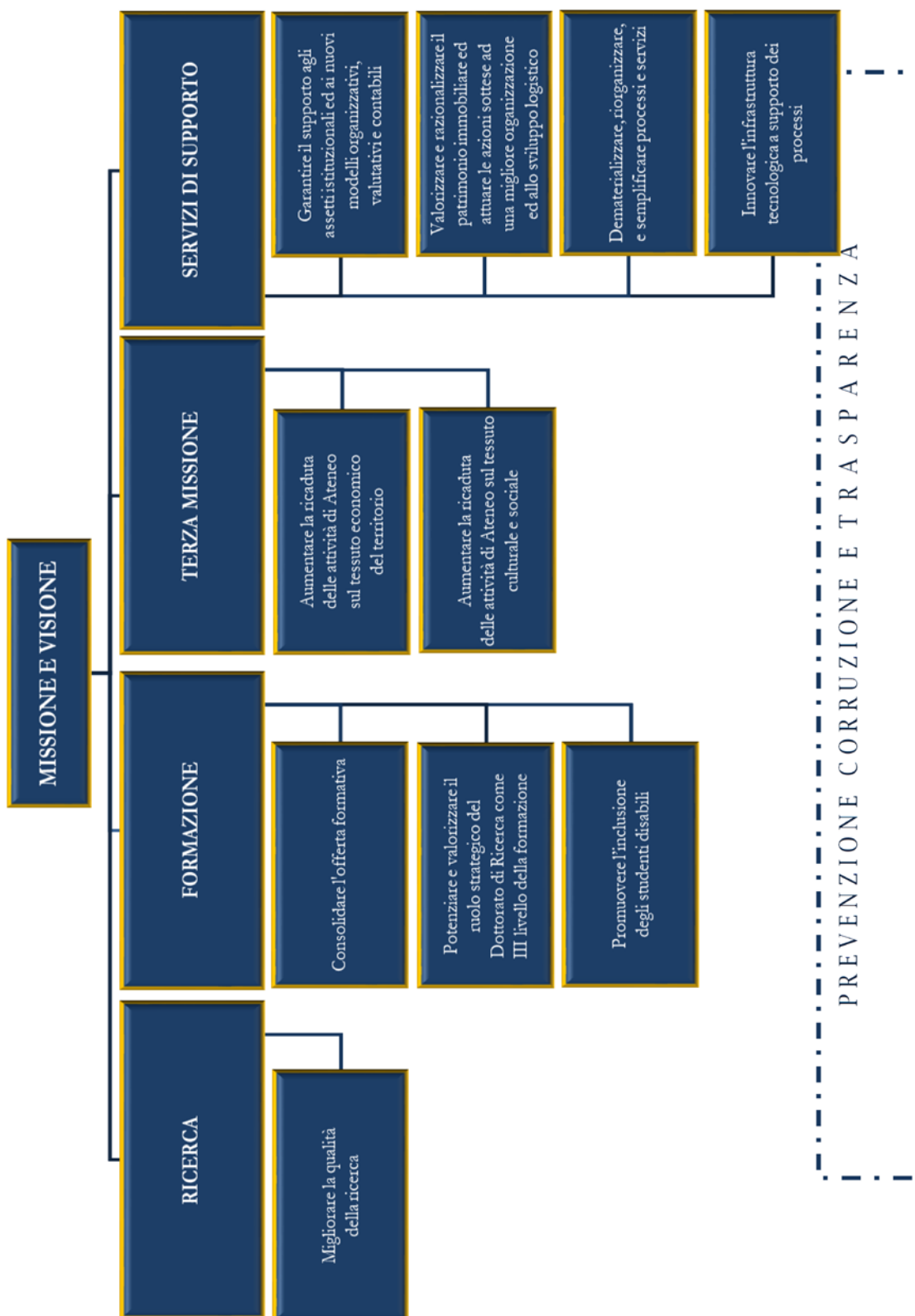
## **2.Integrazione con le strategie**

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

Il Piano Strategico 2018-2020 esplicita le priorità strategiche dalle quali sono desunti gli obiettivi strategici che, unitamente agli obiettivi dei servizi di supporto e di prevenzione della corruzione e trasparenza, sono i riferimenti per la definizione degli obiettivi operativi assegnati al personale dirigente, di categoria EP e al personale di categoria D titolare di incarico di responsabilità. (pagg. 15-16 P.I. 2018-2020)

Il documento specifica che le aree strategiche sono articolate in relazione alle attività fondanti dell'Ateneo, quali Ricerca, Formazione e Terza missione; ad esse è affiancata un'altra area strategica, che l'Ateneo ha denominato Servizi di Supporto, che raccoglie obiettivi trasversali alle stesse. Infine un'ulteriore funzione strategica, che interseca simbolicamente tutte le aree sopra indicate, è quella della Prevenzione della corruzione e Trasparenza. (pag. 16 P.I. 2018-2020)

La mappa logica che rappresenta il rapporto tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici è l'Albero della Performance sotto rappresentato. (pag. 18 P.I. 2018-2020)





Come indicato nel nuovo SMVP e nel Piano Integrato 2018-2020, l'Università ha ritenuto utile far coincidere gli obiettivi generali legati alla performance organizzativa complessiva dell'Ateneo con il perseguimento di ciò che ne influenza le missioni istituzionali e ne determina il finanziamento, e quindi il mantenimento delle condizioni di funzionamento; in tale maniera si determina piena coerenza tra strategia istituzionale e performance organizzativa complessiva dell'Ateneo. Per la misurazione di quest'ultima, tra gli indicatori scelti sperimentalmente vi sono quelli calcolati in modo ricorrente ai fini della distribuzione del FFO o inseriti in dettati normativi, quali ad esempio il limite massimo alle spese per il personale, il livello di indebitamento, la tempestività dei pagamenti.

Il Piano Integrato 2018-2020 precisa che per l'anno 2018 saranno oggetto di rilevazione gli indicatori e target quantitativi e qualitativi, esposti nella tabella sottostante, alcuni dei quali sono oggetto di valutazione da parte del MIUR, dell'ANVUR e/o del Governo, che contribuiscono alla definizione delle quote di finanziamento che pervengono all'Ateneo. (pagg. 25-26 P.I. 2018-2020)

Parametri per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa complessiva

	<b>INDICATORE DI PERFORMANCE</b>	<b>TARGET 2018</b>
Sostenibilità della spesa per il personale	< 75% = 100% Tra 75% e 80% = 90% > 80% = 0%	< 80%
Indice di indebitamento	< 10% = 100% > 10% = 90% > 15% = 0%	< 10%
Percentuale degli studenti stranieri in rapporto al numero totale degli studenti iscritti	≥ 5% = 100% ≥ 3% = 90% < 2% = 80%	> 5%
Tasso di occupazione dei laureati a 3 anni dalla laurea	1° terzile – 100% 2° terzile – 90% 3° terzile – 80%	Classificazione entro il 1° terzile nella rilevazione annuale di Almalaurea
ISEF Ateneo	≥ 1,05 = 100% ≥ 1 = 90% < 1 = 0%	Superiore all'1%
Indice annuale di tempestività dei pagamenti	≤ 15 giorni di ritardo = 100% > 15 giorni di ritardo = 90% > 30 giorni di ritardo = 80% Oltre 60 giorni di ritardo = 0%	Indice annuale non superiore a 30 giorni

Come previsto dal SMVP, la media dei valori finali degli indicatori selezionati costituirà la misura della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo e il contributo ad essa apportato dal personale dirigente e/o titolare di posizione di responsabilità. (pag. 26 P.I. 2018-2020)

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

Il SMVP specifica che il modello gestionale dell'Ateneo urbinato avviene attraverso un processo a cascata che parte dal livello più alto dell'organizzazione, obiettivi strategici istituzionali e obiettivi organizzativi complessivi di Ateneo, per giungere ad ogni unità organizzativa (obiettivi





organizzativi di struttura) e poi fino al singolo individuo (obiettivi operativi individuali e comportamenti attesi). (pag. 14 SMVP)

Con cadenza annuale quindi, partendo dagli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico e/o nella programmazione triennale, il Direttore Generale sviluppa un piano di obiettivi operativi, formalizzati nel Piano Integrato. (pag. 18 P.I. 2018-2020)

Nel Piano Integrato 2018-2020 sono indicati gli obiettivi organizzativi di struttura, individuati dal Direttore Generale, e le relative azioni realizzabili nel corso dell'anno 2018 dalle Aree/Settori e/o Servizi nei quali presti servizio personale Dirigente o di categoria EP, e nei quali siano presenti uffici con personale di categoria D titolare di incarico di responsabilità. (pag. 26 P.I. 2018-2020) Sempre al Direttore Generale è affidata l'individuazione degli obiettivi operativi individuali annuali da assegnare al personale Dirigente, di categoria EP e D titolare di incarico di responsabilità.

L'analisi delle Schede di assegnazione obiettivi organizzativi di struttura alle Aree, Settori e Servizi dell'Ateneo (Allegato 2 del Piano Integrato 2018-2020) e delle Schede di assegnazione obiettivi individuali al personale Dirigente e delle categorie EP e D titolari di incarico di responsabilità (Allegato 3 del Piano Integrato 2018-2020) evidenzia coerenza degli obiettivi assegnati con le strategie generali dell'Ateneo.

### 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 Piano Strategico 2018-2020 specifica che *l'attuazione delle politiche di Ateneo sottese al perseguimento degli obiettivi strategici (ricerca, formazione, terza missione) e delle politiche trasversali è affidata dal Rettore ai Prorettori e Delegati rettorali, i quali realizzeranno gli interventi, anche avvalendosi della collaborazione di specifiche commissioni operative istituite tramite idoneo strumento (delibera, decreto, disposizione) che ne individua i responsabili e ne definisce i compiti ed i tempi di operatività.* (pag. 24 Piano Strategico 2018-2020)

Ne consegue che per il tramite della commissione Ricerca, della commissione Monitoraggio e Valutazione dell'Offerta Formativa e del Gruppo di lavoro Terza missione, al cui interno tutti i Dipartimenti sono rappresentati, gli obiettivi di Ateneo sono declinati a livello delle strutture decentrate, ovvero ai sei Dipartimenti.

## **3.Integrazione con il ciclo di bilancio**

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

Come previsto dal d.lgs. 150/2009 e ss.ii., la definizione degli obiettivi deve avvenire in modo integrato con i processi di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. *Nell'Ateneo di Urbino il raccordo tra la messa a punto del Piano Integrato 2018-2020 e i documenti di programmazione finanziaria è avvenuto pressoché contemporaneamente alla fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale e triennale, momento in cui si è proseguita altresì la riflessione sulle strategie dell'Ateneo finalizzata alla parallela redazione del Piano Strategico 2018-2020.* (pag. 20 P.I. 2018-2020)

Nel documento è inoltre specificato che *il Bilancio Unico di Previsione è stato perciò predisposto nell'ottica di assicurare la sostenibilità finanziaria delle politiche di Ateneo e l'equilibrio nella composizione e nella flessibilità della spesa al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali definiti nel Piano Strategico e nel presente Piano [Integrato], rappresentando e concretizzando la dimensione economico-finanziaria dell'allocazione delle risorse in coerenza con le scelte esplicitate dall'Ateneo negli obiettivi strategici.* (pag. 20 P.I. 2018-2020)



### 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)

Al fine della definizione del Bilancio Unico di previsione ciascun Dipartimento, Centro di Servizi e Ufficio ha dovuto comunicare all'Area Economico-Finanziaria la stima del fabbisogno finanziario necessario ad assicurare le attività della propria struttura, attraverso la compilazione di una apposita scheda di budget.

Il fabbisogno di spesa indicato nelle schede di budget è oggetto di concertazione con il Direttore Generale, che valuta la coerenza delle risorse richieste rispetto agli obiettivi strategici dell'Ateneo, e la compatibilità con i vincoli finanziari.

Le schede di budget predisposte da Dipartimenti, Centri di Servizi o Uffici, successivamente alla valutazione di coerenza del Direttore Generale, hanno consentito di elaborare la proposta di Bilancio Unico di Previsione per l'esercizio 2018, contenente la struttura di budget di ciascuna struttura dell'Ateneo. (pagg. 22-23 P.I.2018-2020)

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

Pur non essendo indicato nelle Schede di assegnazione degli obiettivi il fabbisogno finanziario necessario per il loro conseguimento, nel Piano Integrato 2018-2020 è specificato che gli obiettivi individuati, focalizzati sulle aree strategiche, sono stati definiti tenendo sempre presente l'effettiva disponibilità di risorse e che presso le strutture organizzative dell'Ateneo, quali Dipartimenti, Aree e Settori, Servizi ed Uffici, sono state allocate le risorse necessarie.

Il Piano Integrato 2018-2020 specifica che l'associazione alle risorse finanziarie ha riguardato soprattutto le spese per l'acquisto di risorse strumentali direttamente ed esclusivamente utilizzate per l'attuazione degli obiettivi strategici ed operativi, e le spese dirette relative al personale tecnico-amministrativo. (pagg. 22-23 P.I.2018-2020)

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

L'Ateneo di Urbino è passato al sistema della contabilità analitica fin dal 2013. Tale passaggio ha consentito di organizzare con maggiore efficacia i sistemi di budgeting, programmazione, controllo e gestione del bilancio, al fine di una più efficace integrazione con il sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'analisi delle schede di assegnazione degli obiettivi, di struttura e individuali, mostra che al personale afferente all'Area Economico-Finanziaria, anche al fine della dematerializzazione del processo, sono stati assegnati obiettivi diretti all'approfondimento delle funzionalità del modulo CINECA U-BUDGET. (pagg. 22+ schede P.I. 2018-2020)

## **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?

Come specificato nel SMVP e nel Piano Integrato 2018-2020, la performance dell'Ateneo di Urbino si basa su tre livelli: istituzionale, organizzativa (intero ente o singole strutture) e individuale.

La performance d'Ateneo (istituzionale) è il livello più elevato della programmazione, così come delineata nel Piano Strategico e nei vari documenti programmatici, ed è definita secondo una prospettiva pluriennale. Il raggiungimento della performance istituzionale è valutato tramite il grado



di conseguimento degli obiettivi strategici. La Direzione Generale, tramite l'Ufficio Controllo di gestione, supporterà le attività di monitoraggio e di controllo degli indicatori strategici e dell'attuazione delle linee di azione.

La performance organizzativa si riferisce alla performance dell'Ateneo considerata sia nella sua interezza, sia nelle strutture organizzative nelle quali è articolato, e consiste nel contributo che l'intera organizzazione apporta, attraverso il raggiungimento degli obiettivi prefissati, alla mission dell'Ateneo. Essa include tutte le attività istituzionali, comprese quelle tecnico-gestionali, considerando sia gli obiettivi di sviluppo annuali e/o pluriennali coerenti con le linee strategiche, sia gli obiettivi riguardanti la gestione e il miglioramento delle attività ordinarie.

La performance individuale è il contributo prestato da ciascun dipendente, o gruppo di dipendenti, in relazione agli obiettivi direttamente assegnati e alla partecipazione alla performance organizzativa della struttura di appartenenza e/o dell'intero ente.

Al Direttore Generale, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione, è attribuita la responsabilità della gestione degli strumenti di monitoraggio e della misurazione dei risultati di performance organizzativa ed individuale. (pagg. 3-4-5-11 SMVP)

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

Il Nucleo rileva piena coerenza del Piano Integrato 2018-2020 con quanto indicato nel SMVP.

#### 4.3 Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture?

L'Allegato n. 2 del Piano Integrato 2018-2020 include le Schede di assegnazione obiettivi organizzativi di struttura del personale Dirigente (2 obiettivi) e di due unità di personale di categoria EP (1 obiettivo ciascuno).

Il Piano Integrato specifica che il Direttore Generale individua alcuni obiettivi organizzativi di struttura specifici annuali e le relative azioni concretamente realizzabili nel corso dell'anno 2018 dalle Aree, Settori e/o Servizi nei quali sia presente personale dirigente o personale di categoria EP e nei quali siano presenti anche uffici ricoperti da personale di categoria D titolare di incarico di responsabilità. Attraverso un processo di concertazione/negoziazione il Direttore Generale ha quindi definito gli obiettivi organizzativi del personale Dirigente e delle categorie EP e D in servizio nell'Area Economico-Finanziaria, nel Settore Segreterie Studenti e nel Settore Didattica, Politiche della Qualità e Servizi agli Studenti. (pagg. 26-27 P.I. 2018-2020)

Se sì:

4.3.1 il numero di schede è coerente con il numero di strutture effettivamente operative indicate nell'organigramma o nel regolamento di organizzazione e funzionamento? (fino a che livello sono presenti delle schede - Direzioni, Aree, UO, ecc.?)

Il Numero delle Schede di assegnazione degli obiettivi organizzativi di struttura è coerente con il numero di strutture effettivamente operative quali indicate nel precedente punto 4.3.

4.3.2 è indicato il nominativo del responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio?

Le Schede di assegnazione obiettivi organizzativi di struttura non specificano la composizione dell'ufficio, né quali siano gli uffici coinvolti nella realizzazione dell'obiettivo stesso in quanto nella fase di stampa delle Schede di assegnazione degli obiettivi tale dato non è rilevato. L'informazione della denominazione degli uffici risulta essere comunque correttamente inserita nella funzione apposita dell'applicativo U-GOV, come verificato nel report fornito al Nucleo di Valutazione dall'Ufficio Controllo di Gestione. In ogni caso nel Piano Integrato 2018-2020, paragrafo 4.2, sono indicate con precisione le denominazioni degli uffici coinvolti. I nominativi del personale afferente alle varie strutture sono invece reperibile nella home page dell'Ateneo, alla voce "Amministrazione".



4.3.3. è prevista un' articolazione del Piano a livello di strutture decentrate?

Il Piano Integrato 2018-2020 non prevede una articolazione a livello di strutture decentrate. Si precisa che è il Direttore Generale ad impartire le direttive ai responsabili dei plessi (Economico-Umanistico, Giuridico-Umanistico, Scientifico).

4.3.4 le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono in modo esaustivo gli obiettivi?

Si rileva che le Schede di assegnazione degli obiettivi organizzativi di struttura si sforzano di indicare con precisione l'obiettivo, e relativo peso, l'indicatore e il target. Sarebbe sicuramente auspicabile un affinamento delle informazioni nelle schede che tenesse conto maggiormente della differenza tra obiettivi e target, ciò che non si rileva in qualche scheda.

4.3.5 nel caso di una pluralità di obiettivi è indicato il peso di ciascuno di essi sulla performance complessiva della struttura?

L'analisi del documento evidenzia che il peso degli obiettivi assegnati è sempre indicato.

4.3.6 è indicato il contributo di altre strutture per il perseguimento dei singoli obiettivi (obiettivi trasversali)? Se sì, sono coerentemente presenti i medesimi obiettivi nelle schede delle altre strutture interessate?

Le quattro Schede di assegnazione degli obiettivi organizzativi di struttura non mostrano, ad una lettura attenta, l'individuazione di obiettivi trasversali, benché non sia difficile reperire in concreto situazioni in cui essi potrebbero essere evidenziati.

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

Come specificato nel SMVP *la performance organizzativa è la declinazione della performance che l'Ateneo intende ottenere sia come unità (performance organizzativa di Ateneo), sia come articolazione di strutture organizzative (performance organizzativa di struttura).* (pag. 15 SMVP)

Essa include tutte le attività istituzionali e tecnico-gestionali e può dipendere da obiettivi derivanti da procedure, da adempimenti previsti dall'ANVUR sottesi alla Valutazione della Qualità della Ricerca o all'Autovalutazione e accreditamento, da obiettivi operativi di sviluppo coerenti con le linee strategiche, da obiettivi operativi che derivano da obblighi e adempimenti previsti da norme di legge (trasparenza e prevenzione della corruzione) o che siano volti al mantenimento e/o al miglioramento qualitativo dell'organizzazione o delle attività connesse all'erogazione dei servizi. (pag. 15 SMVP)

Per quanto riguarda la performance organizzativa complessiva di Ateneo e gli indicatori scelti per l'anno 2018, indicati nella tabella "Parametri per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa complessiva" (già esposta al paragrafo 2.1) è chiaramente identificato il target, ovvero il risultato che l'Ateneo si prefigge di ottenere. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi corrisponderà al risultato che il Direttore Generale inserirà nella scheda di valutazione del personale dirigente, di categoria EP e D titolare di incarico di responsabilità a titolo di valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa complessiva dell'Ateneo. (pag. 17 SMVP e pag. 26 P.I. 2018-2020)

Per quanto riguarda la performance organizzativa di struttura il Piano Integrato 2018-2020 indica gli obiettivi assegnati al Dirigente e al personale di categoria EP. Nello specifico nell'anno 2018 per il personale Dirigente sono stati individuati un numero limitato di obiettivi collegati all'attuazione dei progetti prioritari di Ateneo, per il personale di categoria EP sono stati individuati obiettivi specifici organizzativi allineati alle azioni previste nei documenti programmatici dell'Ateneo e alle recenti innovazioni normative. (pag. 27 P.I. 2018-2020)



1506

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

NdV

Nucleo di Valutazione

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?

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

4.5.3 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?

Salvo quanto già rilevato al punto 4.3.4, l’analisi della documentazione evidenzia che la filiera obiettivi-indicatori-target è adeguata sia in riferimento alla performance organizzativa complessiva di Ateneo sia per la performance organizzativa di struttura. Circa le fonti delle informazioni è auspicabile vengano dettagliate.

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?

Il SMVP precisa che l’Ateneo dovrà attuare una attività di monitoraggio periodico sia degli obiettivi strategici indicati nel Piano Strategico sia degli obiettivi operativi previsti nel Piano Integrato. Per gli obiettivi previsti nel Piano strategico e negli altri documenti programmatici, quale ad esempio la Programmazione Triennale, la Direzione Generale, tramite l’Ufficio Controllo di Gestione, supporterà le attività di monitoraggio e di controllo degli indicatori strategici, e darà informazione degli esiti agli Organi di indirizzo politico-amministrativo.

L’attività di monitoraggio degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) è attribuita al Direttore Generale che, con il supporto dell’Ufficio Controllo di Gestione, dovrà acquisire le informazioni sull’andamento degli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione, organizzando uno o due incontri nell’anno di riferimento.

Nel corso dei monitoraggi, in caso l’obiettivo assegnato si riveli di difficile o di impossibile attuazione, o sia necessario introdurre nuove priorità, l’Ateneo può modificare, integrare o revocare gli obiettivi stessi. (pag. 11 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 valutazione della performance individuale tiene conto degli obiettivi individuali (personale dirigente e/o titolare di incarico di responsabilità) e del contributo alla performance organizzativa complessiva e/o della struttura di appartenenza, e riguarda tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo dell’Ateneo. La misurazione della performance individuale tiene altresì conto dell’insieme dei comportamenti organizzativi dimostrati attraverso azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza.

Il SMVP precisa che la performance individuale sarà valutata con pesi differenziati in funzione del grado di responsabilità e della posizione.

Per il personale dirigente, della categoria EP e D titolare di incarico di responsabilità, oltre ad eventuali obiettivi organizzativi di struttura, si terrà conto anche del contributo alla performance complessiva dell’Ateneo, il cui peso sarà decrescente man mano che si scende nella linea gerarchica.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa complessiva di Ateneo e/o di struttura è di competenza del Direttore Generale, mentre ciascun responsabile valuterà i



comportamenti organizzativi e il contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza di tutti i diretti collaboratori. (pagg.19-20 SMVP)

Direttore Generale - La valutazione del Direttore Generale riguarda il conseguimento degli obiettivi a lui assegnati per l'anno 2018, su proposta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione, con delibera n. 38 del 23 febbraio 2018, e sono integralmente riportati nel Piano Integrato 2018-2020. Al termine dell'anno il Direttore Generale presenta al Rettore una relazione sulla attività svolta, che viene trasmessa dal Rettore stesso al Consiglio di Amministrazione per le competenti valutazioni e determinazioni. La valutazione della performance del Direttore Generale è legata per il 20% alla performance organizzativa complessiva di Ateneo e per l'80% alla performance individuale. (pag. 21 SMVP)

Personale dirigente - Gli obiettivi assegnati al personale dirigente dopo l'approvazione del Piano Integrato 2018-2020 da parte del Consiglio di Amministrazione, sono individuati dal Direttore Generale e direttamente collegati a quanto previsto nel Piano Strategico 2018-2020 e agli altri documenti programmatici dell'Ateneo. La misurazione e valutazione della performance del personale dirigente, di competenza del Direttore Generale, è legata: per il 15% alla Performance organizzativa complessiva dell'Ateneo, per il 20% dalla performance individuale (obiettivi individuali), per il 30% ai comportamenti organizzativi e per il 35% alla performance organizzativa di struttura di diretta responsabilità (obiettivi di struttura). (pag. 22 SMVP)

Personale delle categorie EP e D titolare di incarico di responsabilità - Il Direttore Generale, nel caso di personale di cui è diretto responsabile, individua per la categoria EP gli obiettivi individuali di carattere operativo e gli obiettivi organizzativi della struttura di cui lo stesso personale è responsabile, per il personale di categoria D titolare di incarico di responsabilità gli obiettivi individuali. Nelle Aree è il Dirigente a individuare e assegnare gli obiettivi individuali al personale di categoria EP e D titolare di incarichi di cui è diretto responsabile, e ad illustrare gli obiettivi organizzativi di struttura da raggiungere. Nei Settori e Servizi è il personale di categoria EP che individua e assegna gli obiettivi individuali del personale di categoria D titolare di incarichi di cui è diretto responsabile, e illustra gli obiettivi organizzativi di struttura da raggiungere. (pag. 25 SMVP)

Il Direttore Generale valuta il raggiungimento degli obiettivi individuali, di struttura e il contributo alla performance complessiva dell'Ateneo del personale dirigente, di categoria EP e D titolare di incarico di responsabilità, i Dirigenti, il personale di categoria EP e D titolare di incarico di responsabilità, nonché i Direttori di Centri di Servizi assumono il ruolo di valutatori per il personale afferente all'unità organizzativa presieduta; il personale Dirigente e di categoria EP valuterà anche il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al personale di incarico di responsabilità afferente alla struttura di propria responsabilità. (pag. 38 P.I. 2018-2020)

La misurazione e valutazione della performance del personale della categoria EP è legata: per il 10% alla Performance organizzativa complessiva dell'Ateneo, per il 20% dalla performance individuale (obiettivi individuali), per il 30% ai comportamenti organizzativi e per il 40% alla performance organizzativa della struttura organizzativa di diretta responsabilità (obiettivi organizzativi di struttura).

La misurazione e valutazione della performance del personale della categoria D titolare di incarico di responsabilità con dirigente o/e EP è legata: per il 5% alla Performance organizzativa complessiva dell'Ateneo, per il 25% dalla performance individuale (obiettivi individuali), per il 30% ai comportamenti organizzativi e per il 40% alla performance organizzativa dell'Area/Settore/Servizio di appartenenza (obiettivi organizzativi di struttura).

La misurazione e valutazione della performance del personale della categoria D titolare di incarico di responsabilità senza dirigente o/e EP è legata: per il 5% alla Performance organizzativa complessiva dell'Ateneo, per il 45% dalla performance individuale (obiettivi individuali), per il 50% ai comportamenti organizzativi. (pag. 25 SMVP)



Personale delle categorie B, C e D non titolare di incarico di responsabilità - La valutazione di tali categorie di personale è riconducibile a due dimensioni di analisi: competenze e comportamenti professionali e organizzativi, che comprendono anche la qualità del contributo alla performance organizzativa della struttura di appartenenza; valutazione della performance del diretto responsabile (percentuale di raggiungimento degli obiettivi.) Quindi la misurazione e valutazione della performance del personale delle categorie B, C e D non titolare di incarico di responsabilità dipendono: per il 30% dalla Valutazione obiettivi del diretto responsabile e per il 70% dai Comportamenti organizzativi. (pag. 28 SMVP)

Il SMVP prevede alcune eccezioni che riguardano specifiche posizioni organizzative, quali il/la responsabile della Segreteria Particolare del Rettore e per i/le responsabili degli Uffici di Supporto agli Organi Collegiali e al Nucleo di Valutazione. A tale personale non sono assegnati obiettivi individuali ma la valutazione, da parte del Rettore e del Direttore Generale, sarà composta al 100% dalla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

Inoltre per il personale tecnico-scientifico delle categorie B, C e D senza incarico di responsabilità che presta la propria attività nei laboratori didattici, informatici e/o scientifici dei Dipartimenti e dei Centri di Servizio, la valutazione della performance individuale, esclusivamente comportamentale, è effettuata dal Direttore di Dipartimento o del Centro di Servizio. (pag. 29 SMVP)

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

Il SMVP individua chiaramente i criteri di valutazione della performance individuale, dedicando a tale argomento un intero capitolo. (da pag. 21 a pag. 30 SMVP)

Si sottolinea inoltre che, l'Allegato n. 4 del Piano Integrato 2018-2020 include i fac-simili delle Schede di Valutazione della Performance individuale riferite al Personale Dirigente, delle categorie EP-D con incarichi di responsabilità e delle categorie B-C-D senza incarichi.

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo di cui all'art. 2.1 lettera Q) della Legge 30 dicembre 2010, N. 240, costituito con D. R. 4 febbraio 2016, N. 33 è così composto:

- Prof. Luigi MARI (Presidente): Professore Emerito di Diritto Internazionale (settore scientifico-disciplinare IUS/13);
- Dott. Giulio BOLZONETTI: Dirigente presso l'Università degli Studi di Camerino;
- Sig. Efrem CECCAROLI: Rappresentante degli studenti e delle studentesse;
- Dott.ssa Anna Maria GAIBISSO: Studiosa ed esperta esterna nel campo della valutazione;
- Prof. Giuseppe GHINI: Ordinario per il SSD L-LIN/21 presso il Dipartimento Scienze della comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali – DISCUI;
- Prof. Pietro GOBBI: Associato per il SSD BIO/16 presso il Dipartimento Scienze Biomolecolari – DISB;
- Dott. Paolo TURCHETTI: Studioso ed esperto esterno nel campo della valutazione.