

[Valutazione del Sistema di Qualità](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1.	Il Piano 2019-21 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2019)?	Si		Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo
2.	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	Si	Il Piano Integrato del 2018-2020 fa riferimento ad un Piano Strategico diverso da quello dell'anno precedente poiché si riferisce al Piano Strategico del Rettore presentato in Consiglio di Amministrazione il 16 ottobre 2017. Il Piano Strategico del Rettore Paolo Collini e' molto analitico e presenta non solo gli obiettivi di carattere generale di Ateneo ma anche una lunga serie di obiettivi strategici formulati autonomamente dai Ricercatori dei diversi dipartimenti. Il Senato Accademico ha selezionato i progetti presentati assegnando un congruo finanziamento a quelli approvati.	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.
3.	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	Si	Il Piano individua le strategie di Ateneo sulla base del Piano Strategico di Ateneo elencando gli outcome perseguiti nel medio-lungo periodo, definendo gli obiettivi strategici e derivando da questi gli obiettivi operativi assegnati con logica funzionale alle varie strutture dell'Amministrazione dell'ateneo. Nella redazione del Piano Integrato 2019-2021 sono stati coinvolti sia i Dirigenti della struttura tecnico gestionale sia i Dipartimenti/centri. In quest'ultimo caso per ogni struttura e' stato definito il piano degli obiettivi triennali e quelli dell'esercizio; e' stato assegnato un budget che collega la dimensione organizzativa a quella economico finanziaria, ed e' stato individuato un	Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti

			<p>responsabile nel rispetto della gestione delle performance. Il coinvolgimento dei Dipartimenti si è sviluppato sia in una logica Top Down, tanto che il Rettore e il Direttore Generale sono andati più volte presso le singole strutture per condividere gli obiettivi strategici definiti dal Piano e raccogliere il consenso dei colleghi del Dipartimento; successivamente i Consigli di Dipartimento si sono riuniti ed hanno discusso gli obiettivi strategici individuando gli obiettivi operativi in grado di consentire la realizzazione degli obiettivi strategici stessi. Nei Dipartimenti si sono anche sviluppati progetti strategici proposti con logica Bottom Up da gruppi di ricercatori che hanno applicato le loro capacità di innovazione in funzione della realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo. I Piani di Dipartimento, formulati una prima volta nel 2017, sono stati perfezionati nel 2018 e gli indicatori e i target sono stati sensibilmente migliorati.</p>	
4.	<p>Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?</p>	<p>Si</p>	<p>All'interno del Piano Integrato 2019-2021 sono presenti tutti gli Obiettivi del Piano Strategico sia per la Didattica, Ricerca, Sviluppo Civile (Terza Missione) e Politiche per il Talento nei piani di Dipartimento. Vi è una perfetta aderenza tra obiettivi strategici individuati nel Piano strategico di ateneo e obiettivi strategici dei Piani di dipartimenti. Poiché tali strutture decentrate sono viste come i principali attori nella realizzazione delle strategie del Sistema. Ogni obiettivo strategico è stato declinato in uno o più obiettivi operativi. Per ogni obiettivo operativo è stato individuato il corrispondente indicatore nonché il target e la relativa baseline. I Piani si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale anche se si segue una logica a scorrimento per cui il 2019 costituisce il primo anno così come il 2018, a sua volta, era stato considerato il primo anno.</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono) E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)</p>
5.	<p>E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?</p>	<p>Si</p>	<p>Ogni direzione dell'amministrazione centrale ha un proprio piano dove sono indicati gli obiettivi operativi e il budget messo a disposizione. Anche nel caso delle Direzioni gli obiettivi strategici derivano dal Piano Strategico di Ateneo</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti: A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri</p>

				(commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)
6.	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	Si	Si ribadisce che il Piano Integrato e' a scorrimento per cui gli obiettivi eventualmente non completamente raggiunti nell'anno di riferimento vengono portati all'anno successivo e se ne dà conto ampiamente nella Relazione delle Performance.	La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.
7.	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	Si	Si ribadisce, come più volte descritto nei punti di attenzione precedenti, che ogni struttura decentrata (Dipartimenti/Scuole e Centri) ha i propri obiettivi. Per quanto riguarda le denominazioni degli obiettivi strategici delle strutture decentrate riprendono le stesse denominazioni indicate nel Piano Strategico di Ateneo, mentre le specifiche azioni e gli obiettivi operativi sono individuati dalle strutture stesse. Gli obiettivi delle strutture decentrate coinvolgono prevalentemente il Personale Docente e Ricercatore e con funzioni di coordinamento il personale tecnico amministrativo. Il Responsabile è il direttore di Dipartimento mentre per i progetti strategici, proposti dai ricercatori stessi, il responsabile è il coordinatore del team.	La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili. Se sì, indicare: A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione) B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo
8.	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	No	Perché: Sul fronte dell'efficienza c'è ancora parecchio da approfondire e soprattutto da chiarire: infatti non sono i raffronti tra costi di anni diversi delle stesse strutture o addirittura tra costi di strutture di Atenei diversi che possano essere	Se sì, indicare: A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità

		<p>utilizzati per apprezzamenti di efficienza. Si tratterebbe di un grave errore metodologico anche se al MIUR sembrano interessare i valori medi al punto di chiamarli talvolta standard. Ma come la dottrina internazionale illustra con chiarezza, lo standard e' il rapporto ottimale tra risorse e risultati ed essendo un valore misurato non puo' che riferirsi a delle risorse ben identificate in quantita' e qualita' (le rese dipendono da entrambe) e a dei risultati altrettanto ben definiti in quantita' e qualita'. A questo si aggiunga che non esiste un'efficienza che possa astrarsi dall'efficacia perseguita e realizzata per cui efficacia ed efficienza devono bilanciarsi dentro il quadro strategico nel quale si muove l'Ateneo. Di conseguenza gli standard vanno determinati con riferimento a strutture e ambiti temporali ben definiti. Accanto all'efficienza nell'impiego delle risorse, che richiede l'impiego di standard, si pone l'esigenza di gestire gli approvvigionamenti secondo logiche di economicita' ed e' su questo secondo versante che l'Ateneo si sta muovendo con affinamenti progressivi, anche sulla spinta della normativa riguardante i rapporti di fornitura. Al momento il monitoraggio viene effettuato sui budget assegnati ai Dipartimenti e la Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione, sviluppa tale monitoraggio direttamente con fogli excell confrontando l'andamento dei risultati con il consumo delle risorse. Il Nucleo di Valutazione ha gia' segnalato l'esigenza di predisporre un sistema di reporting che consenta ai Dipartimenti di monitorare in itinere il grado di realizzazione di ogni specifico target e di strutturare tale reportistica attraverso un software adeguato. Tali carenze nel cruscotto direzionale hanno portato il Nucleo ad affermare che non si possa parlare di un vero e proprio Controllo di Gestione in Ateneo.</p>	<p>analitica (es. cruscotto direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>
9.	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Si	<p>I risultati emersi dai questionari sono oggetto di analisi da parte del Nucleo di Valutazione in ottemperanza al Decreto legislativo 74/2017. La struttura tecnico amministrativa utilizza gli esiti dei questionari per individuare le criticita' nella</p> <p>La risposta è "si" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è</p>

		<p>produzione dei servizi e predispone il Piano di miglioramento, allegato al Piano integrato, diretto a superare tali criticita'. Il Piano di miglioramento e' stato introdotto nel 2019 e il Nucleo di Valutazione ha espresso vivo apprezzamento per l'iniziativa e la qualita' dei contenuti del Piano stesso. Il CdA nella delibera del 30 gennaio 2017 ha introdotto l'utilizzo dei questionari di Customer Satisfaction di Studenti, personale Tecnico Amministrativo e Docenti Ricercatori nella valutazione delle performance Organizzativa e ai fini della valutazione delle Performance Individuale del Direttore Generale. Una particolare attenzione viene riservata alla rilevazione sul benessere organizzativo curata dal delegato del Rettore prof. Franco Fraccaroli, docente di Psicologia del Lavoro. Le analisi vengono fatte con frequenza e collegate alle azioni dirette a migliorare il clima lavorativo e a ridurre lo stress. Vengono quindi valutati gli effetti, di tali azioni, al fine di mettere in luce il loro grado di efficacia. Si rileva che permangono alcuni punti deboli in relazione all'equita' dell'amministrazione (area C) e agli sviluppi di carriera (area D).</p>	<p>appena accennata. Se sì, indicare: A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti) C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder) D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro) E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro) F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>
10.	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare: A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di</p>

				perseguire l'integrazione nel prossimo futuro
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Si	<p>Il processo di budget e' lungo e articolato e si svolge, come gia' detto sia in modalita' Bottom up che in modalita' top Down coinvolgendo sia le Direzioni dell'amministrazione centrale che i Dipartimenti. Secondo il calendario rispettato nel 2018 il Budget viene completato entro il 31 dicembre dell'anno precedente e portato in Consiglio di Amministrazione per l'approvazione entro gennaio 2018. Gli stanziamenti alle strutture sono oggetto di negoziazione con il vertice dell'Ateneo e successivamente approvate dal consiglio di amministrazione. Gli obiettivi di performance sono associati al Budget finanziario e i destinatari dell'attribuzione di budget non sono soltanto i Dirigenti ma tutti i responsabili di un Unita' organizzativa. Si ribadisce che l'attribuzione di budget riguarda tutti i Dipartimenti/Centri e Scuole e i gruppi che gestiscono i progetti strategici approvati dal Senato Accademico Nella nota illustrativa allegata al Bilancio Preventivo si fa riferimento agli obiettivi</p>	<p>La risposta è "si" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare: A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?) B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo) C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa) D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</p>
12.	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		Tutti gli organi di indirizzo politico Consiglio di Amministrazione, Senato accademico e Consulta dei direttori sono coinvolti e partecipano attivamente alla programmazione della performance.	Campo libero
13.	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?		Il Piano Integrato viene distribuito ai Dirigenti dell'Ateneo e pubblicato nella sezione di Amministrazione Trasparente. Nei Dipartimenti i Consigli dibattono ampiamente gli obiettivi strategici e formulano gli obiettivi operativi Quindi il coinvolgimento e' il piu' ampio possibile. I Dirigenti dell'amministrazione centrale discutono con il Direttore Generale i loro obiettivi, i relativi stanziamenti coordinandosi nella gestione dei processi trasversali.	Campo libero
14.	Eventuali altre osservazioni		Il sistema di pianificazione e programmazione e' dettagliato, ben strutturato e ampiamente	Campo libero

condiviso. I punti da perfezionare sono: - aumentare i target di tipo quantitativo poiché la misurabilità rende più affidabile l'attività di monitoraggio e la valutazione delle performance; - potenziare il sistema Informativo per permettere il monitoraggio in itinere di tutti i target attraverso l'utilizzo di un software adeguato. La Valutazione della Performance Organizzativa, che era stata segnalata da ANVUR come best practice, relativamente al 2017, è stata oggetto di una serie di interventi posti in essere dall'Ateneo e comunicati, solo successivamente al Nucleo di Valutazione, tali da non consentire raffronti utili tra esercizi. Dal 2015 al 2017 sono stati messi a disposizione del NdV i risultati delle indagini, del prof. Bison, sulla customer satisfaction di studenti, Personale tecnico amministrativo e Personale Docente e Ricercatori relativamente ai servizi offerti. I risultati, confrontati con le altre fonti disponibili, cioè Relazioni delle Commissioni Paritetiche, Relazioni dei Gruppi del Riesame, audizioni presso tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, audizioni dei Dirigenti, incontri con i rappresentanti degli studenti in tutti gli organi previsti dai regolamenti, si erano dimostrati coerenti e utili per evidenziare aree critiche. Le indagini si erano svolte all'inizio di ogni anno solare per raccogliere dati riferiti al periodo amministrativo precedente. Nel 2019 l'Amministrazione, come riportato nella Relazione sulla Performance, ha apportato una semplificazione nella formulazione di alcuni item, al fine di facilitarne la compilazione e riducendo, di conseguenza, i relativi tempi di compilazione. In particolare, la formulazione dei questionari 2019 è stata curata dal PQA e dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione, prevedendo un numero di item inferiore rispetto alla versione precedente. Inoltre per l'anno 2019 l'Ateneo ha ritenuto opportuno coinvolgere nello studio un istituto terzo rispetto all'Ateneo, specializzato nella ricerca valutativa sulle politiche pubbliche e nell'analisi degli effetti delle misure assunte dalla Pubblica Amministrazione, in grado quindi di porsi anche verso l'esterno come garante dei

risultati emersi, attribuendo così ancora maggiore enfasi alla terzietà dell'indagine. L'Istituto terzo del quale si scrive nella Relazione sulla Performance e FBK-IRVAPP che nella relazione prodotta scrive: Si pone una delicata questione relativa alla comparabilità dei dati, a causa di modifiche introdotte nel questionario nel corso del 2019 rispetto alla versione utilizzata nell'anno precedente.

Successivamente aggiunge Queste modifiche rendono di fatto impossibile garantire una comparazione rigorosa dei risultati tra i due anni di rilevazione anche per item formalmente invariati. E, essendo stata curata la somministrazione e raccolta dei questionari dall'Ateneo, FBK-IRVAPP scrive: Prima ogni altra considerazione, si ritiene necessario chiarire che la rappresentatività del campione preso in esame nelle pagine che seguono (ossia quello dei rispondenti all'ondata 2019 dell'indagine) è di impossibile determinazione a causa dell'assenza di informazioni sulle dimensioni e sulla composizione per caratteristiche di rilievo dell'universo di riferimento. Analoghe considerazioni valgono, di conseguenza, per quanto attiene ai tassi di risposta, anch'essi ignoti. Le uniche informazioni disponibili sono riportate in Appendice. A questo il NdV aggiunge che nella Relazione sulla Performance vengono riportati tassi di soddisfazione elevati anche nei casi dove il numero di risposte, particolarmente basso, avrebbe consigliato maggiore prudenza. Il NdV, per quanto riguarda la valutazione della Performance organizzativa, farà quindi riferimento alle numerose informazioni raccolte durante l'attività svolta.

