



NUCLEO DI VALUTAZIONE

VERBALE N° **04**
DATA ED ORA **02 marzo 2018**
SEDE **Via Calepina 14, Trento riunione telematica**

Sono presenti alla seduta:

MARIA BERGAMIN	Presidente	P
ALBERTO BACCINI	Componente esterno	P
FRANCO DALFOVO	Componente	P
GIUSEPPE ESPA	Componente	P
EMANUELA STEFANI	Componente esterno	P

Ordine del giorno

1. 1. Analisi e parere sul Piano Integrato”

La seduta si apre alle ore 14:00.

I componenti del Nucleo di Valutazione presenti inviano i loro pareri (**Allegati 0.1-0.5**).

Si passa alla trattazione del **punto 1 all'ordine del giorno**: “1. Analisi e parere sul Piano Integrato”.

Dopo una lunga e approfondita discussione, il Nucleo di valutazione all'unanimità esprime parere favorevole sul Piano Integrato 2018/20, e formula le seguenti osservazioni:

Il Piano Integrato 2018 segna un passaggio fondamentale nella realizzazione del Piano strategico di Ateneo e una crescita significativa nello sviluppo della cultura che supporta i processi di pianificazione, programmazione e controllo di gestione. Tutto ciò è testimoniato dai contenuti dei Piani dei Dipartimenti e dei Centri. Il NdV aveva già segnalato l'anno scorso l'importanza dell'inserimento dei Piani delle strutture decentrate nel Piano Integrato proprio perché le attività istituzionali, rappresentate dalla didattica, dalla ricerca e dalla terza missione, sono tutte sviluppate attraverso i Dipartimenti e i Centri e quindi risulta molto più agevole l'apprezzamento, circa il grado di realizzazione del Piano Strategico, se al Piano delle Performance del PTA si affiancano i Piani di tali strutture. La prima stesura dei Piani delle strutture decentrate, nel gennaio del 2017, si è svolta secondo l'approccio top down con la partecipazione determinante del Rettore, affiancato dal Direttore Generale, che si era recato presso ciascun Dipartimento e Centro per illustrare/negoziare gli obiettivi strategici del Piano ed incoraggiare la loro implementazione attraverso l'individuazione degli obiettivi operativi delle strutture decentrate. L'ottima iniziativa rischiava però di non incidere profondamente nei processi di Assicurazione della Qualità se non si fosse attivata la fase bottom up nella quale il personale afferente alle strutture fa propri gli obiettivi strategici e li trasforma in precise scelte attuative nelle tre aree: didattica, ricerca e terza missione. Ciò è esattamente avvenuto col Piano 2018 ed è testimoniato dalle specifiche declinazioni che ogni Dipartimento e Centro ha fatto degli obiettivi strategici e delle relative azioni di perseguimento, spesso dimostrando un forte impegno nei processi di miglioramento della qualità e capacità di innovare. Naturalmente non tutti i Piani raggiungono lo stesso livello qualitativo, ma si segnalano più casi di best practice e comunque in nessun documento si può lamentare che non vi sia un chiaro orientamento alla realizzazione delle strategie d'Ateneo. Il NdV segnala come non sia facile raggiungere un tale grado evolutivo nella programmazione in soli due anni.



Una ulteriore fase sarà costituita dall'applicazione del monitoraggio in itinere al fine di garantire la realizzazione dei target dei Dipartimenti e dei Centri che, al momento, è supportata dal reporting riguardante il consumo delle risorse assegnate dall'amministrazione centrale. Per il controllo della realizzazione dei target ogni Dipartimento e Centro dovrà organizzarsi in modo da governare in itinere il percorso di raggiungimento per non correre il rischio di ignorare o sottovalutare condizioni esterne e/o interne, diverse da quelle ipotizzate, che minaccino l'azione di perseguimento.

Spostando l'attenzione alle caratteristiche generali del Piano Integrato si segnalano alcune incongruenze che permangono rispetto agli anni precedenti.

La prima riguarda l'uso delle indagini di customer satisfaction che vengono ripetute annualmente e, in base ad una delibera del CdA devono essere prese in considerazione ai fini della valutazione della performance del Direttore Generale. Ebbene l'analisi 2017 viene citata nel Piano ma non se ne indicano, neppure per sommi capi, gli esiti e, tanto meno, si citano obiettivi e azioni del Piano indirizzati a superare le criticità evidenziate dalle indagini né parti del documento nelle quali rintracciare tali obiettivi e azioni.

Per quanto riguarda le analisi riguardanti il benessere organizzativo, regolarmente svolte in Ateneo e curate dal Delegato rettorale, si può ugualmente osservare come nel Piano non siano evidenziati punti che, a giudizio della Direzione, richiedano una serie di interventi, anche se dal Piano della Direzione Risorse Umane e Organizzazione si evincano numerose e significative azioni dirette ad aumentare il benessere organizzativo.

Il NdV suggerisce, sia per l'area servizi (analizzata attraverso i questionari di customer satisfaction) che per il benessere organizzativo, di esporre nel Piano Integrato uno schema a matrice che metta in relazione le aree di criticità con le azioni migliorative individuando, nella struttura organizzativa, i centri di responsabilità che dovrebbero attuare tali azioni.

Un'altra osservazione di carattere generale riguarda la sistematica sovrapposizione tra obiettivi delle singole Direzioni e obiettivi per la valutazione individuale del Dirigente responsabile. Ebbene, le indicazioni dell'ANVUR, presentate nell'incontro con i Nuclei dell'8 febbraio 2018, vanno nella direzione di ridurre il numero degli obiettivi utilizzati per la valutazione della performance individuale e suggeriscono di distinguere la performance della struttura da quella individuale poiché la trasversalità di molti processi fa sì che più obiettivi richiedano il contributo di attori esterni alla Direzione per la loro realizzazione con la conseguenza di non poterne attribuire al solo Dirigente la responsabilità. Il NdV fa proprie le indicazioni ANVUR che peraltro corrispondono a quanto suggerisce la dottrina più accreditata nel campo del Management Control.

Una ulteriore indicazione ANVUR, che però il NdV ritiene potrebbe essere applicata utilmente dal prossimo anno, riguarda la tipologia degli obiettivi operativi che, nel Piano 2018, sono tutti di derivazione da quelli strategici, mentre anche la gestione di routine richiederebbe l'individuazione e la misurazione di specifici obiettivi onde perseguire l'efficacia e l'efficienza anche in tale ambito. Senza contare che miglioramenti nell'efficacia e nell'efficienza della gestione corrente potrebbero costituire dei veri e propri obiettivi strategici per superare eventuali situazioni di criticità.

Il NdV rimarca che permane, anche nel Piano Integrato 2018, la prevalenza di indicatori e target non quantificati per cui l'orientamento perseguito non può che limitarsi all'efficacia in quanto l'efficienza fa riferimento alla relazione quantitativa tra risorse e risultati. Si osserva che per ogni obiettivo delle Direzioni viene attribuita una somma, che misura l'entità delle risorse finanziarie dedicate, sarebbe quindi agevole misurare l'efficienza se si facesse ricorso sistematico a dei target quantitativi. A questo si aggiunga che nell'allegato 1 (Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per ogni direzione) vengono indicate, per ogni servizio erogato, tutte le tipologie di risorse impiegate e gli indicatori utilizzati per misurare i volumi, il che costituirebbe un valido presupposto per apprezzamenti riguardanti l'efficienza. Tuttavia tali volumi sono misurati solo ex post, mentre ex ante (cioè con riferimento a quanto programmato per il 2018) vengono utilizzati i simboli aritmetici, = , + , -, senza fare alcuno sforzo per individuare dei valori numerici; mentre è noto che la misurazione del grado di efficienza nella produzione dei servizi richiede il confronto tra rapporti risorse/volumi calcolati nella fase di programmazione (si tratta quindi di valori obiettivo) e i medesimi rapporti calcolati su valori consuntivi. A queste considerazioni si aggiunga che gli indicatori di volumi di attività amministrative non possono prescindere dall'utilizzo di pesi che rappresentino il diverso grado di complessità degli atti amministrativi anche per non indurre i



responsabili a privilegiare le operazioni semplici che permettono di ottenere maggiori volumi nell'unità di tempo. Basti pensare, come esempi di complessità diverse, alle rendicontazioni di progetti di ricerca o alla liquidazione di missioni o alla emissione di mandati e così via. Anche l'elenco dei documenti per tipologia di servizi non sembra sempre esaustivo. A ciò si aggiunga che i servizi di supporto ai Dipartimenti e Centri usano indicatori di volume ancora più rozzi poiché misurano il numero di persone per struttura il che parifica i servizi realmente utilizzati a quelli potenziali.

Infine si sottolinea che alcuni dei target utilizzati per misurare la performance delle Direzioni (e quindi anche dei relativi Dirigenti) richiedono il contributo di altri attori come, ad esempio Dipartimenti, Senato accademico, Consiglio di amministrazione, e quindi l'attribuzione ad un solo responsabile appare impropria.

Terminata la rassegna di carattere generale si continua l'esame del documento segnalando quelle che appaiono come incongruenze, premettendo che non sono mai tali da compromettere la validità né del processo di programmazione e tanto meno dei suoi risultati. L'intento del NdV è soltanto quello di fornire un supporto per un ulteriore affinamento, nella stesura del Piano Integrato, nei prossimi esercizi.

Nel documento allegato al presente verbale, sono riportati alcuni rilievi puntuali sul testo del piano integrato (**Allegato 1.1**).

Null'altro essendo all'ordine del giorno, la seduta è chiusa alle ore 17:00

Il presente verbale è redatto, letto e approvato seduta stante.