

SEZIONE 4: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

.	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)?	<input checked="" type="radio"/> Sì <input type="radio"/> No		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?	<input checked="" type="radio"/> Sì <input type="radio"/> No	<p>Per il triennio 2019-2021 l'Ateneo ha adottato il proprio Piano della Performance (PdP) in maniera autonoma rispetto al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione della Trasparenza (PTPCT), al fine di evidenziare la diversa finalità e le diverse responsabilità di questi documenti; tale scelta ha tenuto conto di quanto indicato dall'ANAC in sede di aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione (cfr. delibera n. 1208 del 22/11/2017), così come anche suggerito da questo Nucleo.</p> <p>La coerenza di tali atti programmatori, sempre peraltro sottolineata dall'Anac e dall'ANVUR, è stata garantita con il collegamento di alcuni obiettivi di performance legati all'attuazione del PTPCT; infatti, nel PdP vengono ad essere individuati obiettivi e azioni legate allo sviluppo delle dimensioni di</p>	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.

			prevenzione della corruzione e di trasparenza.	
3.	Si fa riferimento al coinvolgimento dei Dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	<input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	<p>Nell'individuazione degli obiettivi di performance amministrativa si tiene conto, oltre che del legame con il Piano Strategico (PS) e con il Bilancio di Ateneo, anche degli obiettivi dei Dipartimenti assegnati dal Rettore a seguito di specifica negoziazione e condivisione.</p> <p>Questi ultimi sono stati assegnati a partire dal 2018 e si pongono in un ambito pluriennale proprio per le loro caratteristiche. In tal senso, questo Nucleo apprezza l'accoglimento della Governance dei propri suggerimenti. Dalla verifica del processo di individuazione degli obiettivi si evidenzia che il coinvolgimento dei Dipartimenti avviene secondo un'ottica top-down.</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti:</p> <p>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)</p> <p>B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</p>
4.	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	<input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	<p>L'Ateneo ha adottato il proprio PS legato alla durata della Governance, che prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Aree strategiche</i> (3 - Ricerca, Didattica e Terza Missione); - <i>obiettivi strategici</i> (11); - <i>obiettivi di base</i> (45) con specifici indicatori e target di riferimento. <p>Il PdP 2019-2021 sviluppa il c.d. "Albero della performance" ovvero la mappa logica che parte dalla mission di Ateneo, tenendo conto del PS d'Ateneo e degli Obiettivi di sistema (es. programmazione ministeriale).</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti:</p> <p>A - quanti obiettivi strategici sono previsti</p> <p>B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università</p> <p>C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico</p> <p>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)</p> <p>E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)</p>

		<p>Il PdP, coerentemente, declina il proprio albero in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Aree strategiche;</i> - <i>Obiettivi strategici gestionali del DG;</i> - <i>Obiettivi operativi specifici.</i> <p>In particolare, gli obiettivi strategici gestionali sono mutuati e scelti tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi di base del PS, in collegamento con la programmazione economico-finanziaria e con gli obiettivi assegnati ai Dipartimenti.</p> <p>Il PdP riporta tutti gli obiettivi strategici del PS in maniera descrittiva nell'Albero di performance mentre, nella parte del documento relativa all'individuazione degli obiettivi gestionali scelti per l'anno 2019, indica gli obiettivi strategici (7) e di base (8) effettivamente considerati.</p> <p>Per quanto riguarda la metrica degli obiettivi operativi del PdP, sono previsti indicatori e target, coerenti con quelli del PS, pur se non coincidono completamente, riferendosi piuttosto alla verifica dei risultati dell'attività amministrativa, strumentale alla realizzazione dell'obiettivo strategico.</p> <p>Gli obiettivi gestionali si sviluppano sia lungo una prospettiva pluriennale di tre anni (obiettivi gestionali strategici), che lungo una prospettiva annuale (obiettivo operativo); ciò</p>	
--	--	--	--

			<p>in considerazione del fatto che il Piano è basato sul criterio dello scorrimento e per questo motivo alcuni obiettivi assegnati per l'anno 2019 si ricollegano in parte anche a quelli precedentemente assegnati, considerando anche l'output prodotto nell'anno precedente.</p>	
5.	<p>E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p>	<p>Nel PdP è stata inserita un'area definita "Direzionale", che ricomprende gli ulteriori obiettivi trasversali alle tre altre Aree, funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e dei processi amministrativi, in un'ottica di integrità e trasparenza. In tale Area, infatti, vengono individuati obiettivi strategici legati all'attività amministrativa a carattere permanente e ricorrente in relazione ai tipici servizi di supporto e di amministrazione. Tale area appartiene precipuamente all'apparato dell'organizzazione amministrativa; per questo motivo essa è inserita solo nel PdP, avendo indicatori di misurazione non direttamente collegati agli indicatori degli obiettivi strategici delle altre aree. Tale impostazione è coerente con quanto indicato nel vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), emanato agli inizi del 2019 che, nel delineare la performance organizzativa,</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 (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)</p>

			include anche obiettivi legati al miglioramento continuo dei servizi e progetti di innovazione, oltre a quelli legati agli obiettivi strategici (cfr. pag.7 SMVP).	
6.	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	<input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	<p>Il PdP declina la performance organizzativa in obiettivi gestionali triennali e in obiettivi operativi annuali.</p> <p>Il Piano è basato sul criterio dello scorrimento e, per tale motivo, l'individuazione e la conseguente assegnazione annuale degli obiettivi si ricollega in parte anche agli obiettivi assegnati nell'anno precedente, considerando l'output prodotto in tale anno di riferimento.</p> <p>Nel 2019, come già si è intrapreso per il 2018, la definizione degli obiettivi rinforza la sua impostazione trasversale a tutta la tecnostruttura, al fine di supportare la crescita dell'Ateneo in tutte le sue dimensioni.</p> <p>In particolare, per quanto riguarda gli obiettivi operativi nel 2019 si riscontra un maggior collegamento collaborativo tra gli obiettivi e i risultati delle varie componenti amministrative a livello centrale e a livello dipartimentale.</p>	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?	<input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	A partire dal 2018, la Governance di Ateneo ha assegnato obiettivi specifici ai Dipartimenti da realizzare per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione.	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

			<p>La definizione di tali obiettivi è stata attuata sulla base delle proposte concordate nell'ambito di appositi incontri tra la Governance e i Direttori di Dipartimento.</p> <p>Tali obiettivi sono connessi agli obiettivi strategici di Ateneo e agli obiettivi di sistema e, quindi, sono associati in parte agli obiettivi di base con i relativi indicatori e target ed in parte a criteri di misurazione specifica.</p> <p>Il conseguimento degli obiettivi attribuiti ai Dipartimenti prevede il coinvolgimento del personale docente e ricercatore, con conseguenti ricadute in termini di responsabilità per i Direttori di Dipartimento coinvolti (responsabilità politica legata alla cd. <i>performance istituzionale</i> - cfr. pag. 7 SMVP).</p> <p>Anche il personale tecnico-amministrativo di tali strutture concorre alla realizzazione degli obiettivi dei Dipartimenti, mediante la realizzazione degli obiettivi gestionali assegnati dal DG sulla base del PdP (<i>performance organizzativa e individuale</i>).</p>	<p>amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili.</p> <p>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</p>
8.	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	<input type="radio"/> Sì <input checked="" type="radio"/> No	<p>La contabilità analitica non è stata ancora pienamente realizzata dall'Ateneo; peraltro, dalla verifica degli obiettivi di performance organizzativa previsti nel PdP si rileva che sono in fase di sviluppo sia il sistema di</p>	<p>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 analitica (es. cruscotto direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del</p>

			<p>performance budgeting (previsto tra gli obiettivi operativi per il triennio 2018-2020), sia l'implementazione del controllo di gestione sui centri di costo.</p> <p>Infatti, la programmazione della performance organizzativa di Ateneo procede in parallelo con la definizione dei budget economici delle unità organizzative dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti.</p> <p>Al momento l'Ateneo utilizza un sistema informativo di supporto integrato con il software di contabilità attraverso il quale è possibile, per ciascun Dirigente, monitorare l'impiego delle risorse su ciascuna Unità Previsionale di Base (UPB) di cui è responsabile, con le opportune verifiche rispetto al Piano Strategico. Il sistema produce automaticamente, con periodicità attualmente definita in un mese, dei report che consentono un opportuno monitoraggio mediante l'analisi degli scostamenti, che evidenzia le eventuali risorse utili agli storni di budget e consente una migliore allocazione delle risorse nella predisposizione del budget 2019.</p>	<p>monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>
9.	<p>Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p>	<p>Il vigente SMVP prevede tra i soggetti coinvolti nel complessivo processo di misurazione e valutazione della performance, tra gli altri, anche gli stakeholders, a partire dallo</p>	<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.</p> <p>Se sì, indicare:</p>

			<p>studente, quale principale utente esterno, fino ad arrivare al personale tecnico-amministrativo.</p> <p>Questo Nucleo ha apprezzato la sensibilità che l'Ateneo ha esplicitato nella realizzazione di un sempre più attivo coinvolgimento degli studenti nella valutazione dei servizi erogati dall'Ateneo; infatti, recependo i suggerimenti per l'utilizzo degli strumenti AVA anche in termini di valutazione di alcuni servizi, nel 2018 la rilevazione delle opinioni degli studenti è stata ampliata anche in termini di valutazione dei servizi amministrativi.</p> <p>D'altra parte, il Nucleo prende atto dell'azione congiunta con il CUG di Ateneo finalizzata ad attivare un processo di rilevazione delle opinioni dei dipendenti anche in termini di customer satisfaction dal 2019.</p> <p>Allo stato, dalle risultanze emerse in sede di confronto con il Direttore Generale, si rileva che gli esiti avranno riflessi sulla programmazione della performance, mentre il sistema non risulta ancora maturo per un'influenza in fase di valutazione della performance.</p>	<p>A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</p> <p>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)</p> <p>C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</p> <p>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)</p> <p>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)</p> <p>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?	<input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	L'integrazione tra pianificazione e gestione, in sinergia con la	La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della

			<p>prospettiva economico-finanziaria è uno degli obiettivi che l'Ateneo intende perseguire ed è rilevabile, allo stato, in sede di programmazione strategica, con specifica assegnazione di risorse per la realizzazione degli obiettivi strategici.</p> <p>La ratio con la quale si perviene alla stima delle risorse finanziarie da allocare tiene conto delle richieste dei responsabili della realizzazione degli obiettivi (delegati, direttori di Dipartimento, dirigenti e studenti) tenuto anche conto dell'andamento storico della spesa. Periodicamente ed in particolare in sede di consuntivo si esaminano gli scostamenti tra risorse stanziare e quelle effettivamente utilizzate, valutando contestualmente la conferma della finalizzazione delle risorse agli obiettivi individuati.</p> <p>È intenzione dell'Ateneo attuare gradualmente un processo di cd. Performance budgeting, attraverso un puntuale collegamento tra Ciclo di Performance e Ciclo di Bilancio.</p>	<p>performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p> <p>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 perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</p>
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	<input checked="" type="radio"/> Sì <input type="radio"/> No	<p>Il PdP, collegandosi al Piano Strategico e al Bilancio di Ateneo, richiama il processo di budget, specificamente disciplinato dal Manuale del controllo di gestione, emanato nel novembre 2018, che si svolge secondo un ciclo periodico, normalmente annuale, e che si modula in un controllo</p>	<p>La risposta è "sì" 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?)</p>

		<p>antecedente, concomitante e susseguente.</p> <p>Nel regolamento citato sono individuate e disciplinate le specifiche procedure del controllo di gestione; in particolare, è indicato che le verifiche contabili interne sono effettuate durante tutto l'esercizio amministrativo al fine di assicurare il monitoraggio ed il regolare svolgimento del processo contabile, mediante elaborazioni e report di contabilità generale e analitica.</p> <p>In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - i soggetti destinatari di un'attribuzione di budget sono i Dipartimenti, i centri interdipartimentali, le scuole, le aree dirigenziali e i centri di servizio amministrativi; - il modello di ripartizione delle risorse applicato ai Dipartimenti e centri interdipartimentali prevede una parte assegnata prevalentemente in base a criteri premiali e una parte minore assegnata in base a criteri dimensionali (numero studenti, numero docenti). <p>In sede di negoziazione del budget finanziario si associano prevalentemente obiettivi di livello strategico senza trascurare, in linea generale, quelli di ordine operativo, da assegnare successivamente sulla base di una specifica negoziazione.</p> <p>Per quanto riguarda gli specifici <i>obiettivi dei Dipartimenti e degli</i></p>	<p>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</p> <p>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)</p> <p>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</p> <p>E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai Dipartimenti e alle altre strutture decentrate</p>
--	--	--	--

			<p><i>obiettivi di performance organizzativa</i>, allo stato, nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo non è presente la specifica declinazione essendo assegnati successivamente all'approvazione del budget di previsione.</p>	
12.	<p>Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?</p>		<p>Il PdP è approvato dagli organi di governo di Ateneo (SA e CdA). La determinazione degli obiettivi operativi annuali da perseguire è negoziata dal DG con i Dirigenti di Ateneo e supportata dal Nucleo. D'altra parte, negli ultimi anni si è intrapreso un percorso di condivisione tra l'Amministrazione e il Nucleo in funzione di OIV, finalizzato a creare una piena collaborazione per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il miglioramento del processo di definizione degli obiettivi, in modo che gli stessi siano finalizzati ad operare un effettivo e complessivo sviluppo della performance organizzativa in coerenza con la realizzazione della performance istituzionale; - la migliore definizione della filiera obiettivi-indicatori-target, in modo che gli obiettivi siano resi più misurabili, in linea con le strategie di Ateneo; - l'efficace monitoraggio in itinere degli obiettivi al fine di renderli effettivi e non formali; - la maggiore accuratezza della fase di rendicontazione della 	<p>Campo libero</p>

			performance organizzativa e della performance individuale.	
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?		L'Ateneo utilizza diversi strumenti di comunicazione e diffusione del Piano della Performance, primo tra tutti la pubblicazione sul sito di Ateneo, alla sezione Amministrazione Trasparente; dell'adozione del PdP è dato rilievo anche in homepage. Infine, la conoscenza del PdP è garantita dalla predisposizione di circolari diffusive a tutte le strutture di Ateneo e con incontri informativi e di monitoraggio che coinvolgono in particolare i responsabili amministrativi delle strutture dipartimentali, oltre che i Dirigenti e i Responsabili dei Centri di servizio.	Campo libero
14.	Eventuali altre osservazioni		Nell'ultimo triennio l'Ateneo ha prestato molta attenzione al Ciclo della Performance, in tutte le varianti che lo connotano. Il percorso è iniziato con una messa a regime del ciclo dal punto di vista temporale che scontava evidenti ritardi. Ciò ha consentito, man mano, una maggior consapevolezza degli strumenti gestionali collegati a tale processo portando ad un miglioramento della qualità del grado di maturità del complessivo sistema. Si sono considerate le indicazioni dell'Anvur, senza trascurare quelle del Dipartimento della Funzione Pubblica e dell'Anac. L'attività è stata resa in forma	Campo libero

			<p>proattiva attraverso scambi informativi e verifiche in itinere tra il Nucleo e gli altri Organi. Sono stati considerati i vari interventi integrativi al D.lgs. n. 150/2009, con particolare riferimento a quanto previsto per la modifica del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e per il monitoraggio intermedio degli obiettivi.</p>	
--	--	--	--	--