

**Università degli Studi di CAGLIARI**  
**Nucleo di Valutazione**

**Linee guida ANVUR Relazione AVA (18 Aprile 2019)**

**Allegato 2: Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance**

**Sezione II - "Valutazione sul funzionamento complessivo del sistema di gestione della performance"**

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
1.	Il Piano 2019-21 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2019)?	Sì	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?	Sì	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.	<p>La pianificazione, approvata e pubblicata entro i termini di legge, rimane invariata rispetto al "Documento Strategico di Programmazione Integrata 2017-2021" nelle sue linee generali, che non vengono mutate nella sostanza dagli aggiustamenti compiuti nell'aggiornamento annuale. Le modifiche apportate in tale sede sono il risultato del monitoraggio dei processi e del recepimento delle sollecitazioni provenienti dal contesto esterno nazionale e locale (principalmente ANVUR e, per alcuni aspetti, Regione autonoma della Sardegna) e tendono nel loro insieme a migliorare la qualità complessiva delle aree istituzionali di intervento dell'Ateneo. Va sottolineato, peraltro, che la mancanza delle nuove linee di indirizzo ministeriali della programmazione universitaria per il successivo triennio ha impedito che l'aggiornamento del Piano potesse arricchirsi con la progettazione di nuovi interventi, non programmabili in assenza di specifiche risorse e non correlabili a politiche universitarie nazionali.</p> <p>Le motivazioni risultanti per l'aggiornamento 2019 del DSP 2017-2021 sono per lo più sintetiche, e sorreggono azioni corrispondenti a obiettivi di una maggiore qualità, efficienza e trasparenza delle procedure e di sviluppo della responsabilità sociale dell'Ateneo e del rapporto con il territorio.</p> <p>Le modifiche intervenute sugli obiettivi strategici, benché di aggiustamento e non di cambiamento, non sempre sono definite in dettaglio e in taluni casi gli interventi operativi mancano di esattezza nel riferimento ai target.</p>

3.	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	Sì	<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>	<p>Il coinvolgimento delle strutture decentrate nel processo di pianificazione presenta ancora diversi margini di miglioramento. In particolare:</p> <p>A. Il processo di definizione delle strategie è stato sostanzialmente top-down (cfr. Relazione AVA per il 2017), eccetto, nella fase iniziale, per il coinvolgimento della componente studentesca. Nella fase di aggiornamento annuale anche se la logica programmatica rimane sostanzialmente verticistica, gli organi di governo dell'Ateneo hanno peraltro maggiormente curato il coinvolgimento preliminare dei dipartimenti, dei CdS e delle strutture di raccordo (Facoltà).</p> <p>B. Il piano fa specifico riferimento ai piani triennali dei Dipartimenti che si presentano comunque coerenti con gli obiettivi strategici, ma talvolta carenti di indicazioni operative.</p>
4.	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Sì	<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>A. Il DSPI 2017-2021 individua 13 obiettivi strategici raggruppati secondo le 4 "finalità strategiche" dell'Ateneo (aggiornamento 2019 del DSPI 2017-2021, p. 20): Didattica (in relazione alle esigenze del territorio e degli studenti, di migliorare la qualità e la sostenibilità dell'offerta nella dimensione nazionale ed internazionale, favorendone l'interdisciplinarietà); Ricerca (per una maggiore competitività a livello nazionale ed internazionale, stimolare le sinergie dei gruppi di ricerca e valorizzare la multidisciplinarietà); Terza Missione (valorizzare il ruolo dell'Ateneo nel territorio e la diffusione dei risultati della ricerca e del suo patrimonio culturale); Trasversale Assicurazione della qualità, organizzazione e comunicazione (migliorare la qualità e l'efficienza e rendere l'Ateneo sempre più trasparente e accessibile alla comunità universitaria e alla collettività).</p> <p>B. La locuzione "finalità strategiche" individua gli obiettivi generali dell'Ateneo, che non vengono qualificati come "specifici".</p> <p>C. Esiste uniformità nell'indicazione di tali obiettivi in tutti i documenti della programmazione strategica e per ciascuno di essi vengono riportati azioni, indicatori e target.</p> <p>D. I parametri di riferimento per la misurazione, tuttavia, in molti casi sono imprecisi, e talvolta non consentono di identificare univocamente il target. La declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi non si sviluppa sempre secondo coerenza semantica tra i due livelli.</p> <p>E. La logica pluriennale della programmazione integrata dell'Ateneo vede il mantenimento dei medesimi finalità e obiettivi strategici per tutto il periodo per il quale è stata assunta, corrispondente alla durata del mandato del Rettore, rispetto al quale il 2019 rappresenta il terzo anno.</p>
5.	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Sì	<p>Se sì, indicare nei commenti:</p> <p>A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico</p> <p>B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto</p>	<p>A. Già dalla prima elaborazione del piano strategico DSPI 2017-2021 era stata individuata una finalità strategica "trasversale" relativa alla amministrazione/gestione, rappresentata dalla "assicurazione della qualità, organizzazione e comunicazione", e mantenuta nei successivi aggiornamenti, fino a quello attuale.</p> <p>B. Per tale finalità sono individuati 4 obiettivi strategici, declinati in forma sequenziale secondo</p>

			precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)	diverse linee operative. Essi si integrano anche con la prospettiva della trasparenza e della prevenzione della corruzione definita dal corrispondente Piano. Nella responsabilità gestionale per 2 di essi sono coinvolti, oltre ai dirigenti, anche i dipartimenti e le facoltà, nonché i direttori di dipartimento in relazione al loro ruolo di vertice della struttura tecnico-amministrativa.
6.	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	No	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.	Nei documenti della programmazione non sono stati rilevati riferimenti testuali a obiettivi non conseguiti (e/o oggetto di rimodulazione) e all'eventuale scorrimento di alcuni di essi nel periodo; il Nucleo ha invece accertato in alcuni casi interventi correttivi dei parametri di riferimento che verosimilmente potrebbero scaturire dal mancato raggiungimento dell'obiettivo, che non viene comunque dichiarato. Per completezza, benché non vi sia collegamento con mancato conseguimento di obiettivi relativi a cicli precedenti, si rileva la riformulazione di un obiettivo strategico nell'area della didattica, che viene arricchito – opportunamente - in chiave di "sostenibilità" dell'offerta formativa.
7.	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	Sì	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	L'Ateneo attribuisce obiettivi, declinando quelli strategici, a tutte le strutture decentrate: dipartimenti, facoltà, CdS e centri di servizio (V. allegato 4 al DSPi). A. La denominazione di tali obiettivi è la stessa di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale. B. Il conseguimento di alcuni di tali obiettivi dipende esclusivamente dal personale docente dei diversi ruoli (es. riduzione del numero dei docenti inattivi; miglioramento della qualità della ricerca; miglioramento della capacità di diffusione dei risultati della ricerca, del trasferimento tecnologico). C. Non sono specificamente indicati i soggetti responsabili di tali obiettivi di struttura, che implicitamente vanno individuati nei titolari della funzione di vertice di ciascuna di esse (direttori di dipartimento; presidenti di facoltà).

			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?	Sì	<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 monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>	<p>In ordine agli strumenti per il controllo di gestione, in mancanza di accessi diretti e di informazioni specifiche risultanti dai documenti della programmazione e della rendicontazione, il Nucleo ha provveduto ad acquisire dalla direzione generale notizie sull'esistenza di sistemi e/o applicativi gestionali e sul livello della loro effettiva implementazione. Le informazioni fornite al riguardo evidenziano gli elementi che seguono:</p> <p>A - Il controllo di gestione è attivo ed è gestito all'interno del sistema informativo UGOV di Cineca (modulo controllo di gestione).</p> <p>B - Tuttavia, l'applicazione del sistema è ancora in fase sperimentale e, pertanto, i dati al momento non vengono utilizzati per la ridefinizione automatica di obiettivi e indicatori. Gli stessi dati originati dal sistema informativo sono comunque applicati quando siano riferiti a grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie (quali, ad es. controllo dei budget di progetto; budget di funzionamento e costi servizi generali; costi di manutenzione; costo del lavoro). Dal 2017 l'Ateneo ha dato avvio al progetto "Controllo di Gestione", in collaborazione con il Cineca. L'obiettivo finale di tale progetto è la costruzione di un cruscotto di indicatori sintetici necessari per il monitoraggio costante di risultati e tendenze di aree di attività e processi operativi ritenuti strategici per il raggiungimento degli obiettivi di efficienza tecnica, economica e finanziaria dell'Ateneo. Per realizzare il completamento di quest'obiettivo l'Ateneo tende, per l'immediato futuro, a un processo interno di Controllo di Gestione che consenta, attraverso la definizione di processi di ribaltamento, la determinazione, innanzitutto, dei costi per dipartimenti e direzioni, in un secondo momento la determinazione del costo per Programmi e Missioni e, infine, quella del costo per CdS. Il processo di ribaltamento extracontabile è un processo realizzabile per mezzo del "Motore di Allocazione", in cui le scritture di contabilità analitica partendo dalle coordinate contabili di origine sono ripartite o assegnate alle coordinate contabili di destinazione individuando e applicando i cosiddetti cost driver.</p> <p>C - L'applicazione operativa del sistema è a tutt'oggi in fase di sperimentazione avanzata e di ampliamento nella sua estensione a tutti i processi di gestione. In particolare, è stata definita una prima relazione di monitoraggio per quanto concerne il ribaltamento sulle strutture dei costi degli esercizi 2016 e 2017. Per quest'ultimo anno, la conclusione della prima fase del progetto ha permesso la produzione di un rapporto descrittivo del processo di analisi e calcolo dei costi del personale, riferiti all'esercizio 2016, da riportare alle strutture finali di destinazione (dipartimenti e direzioni) in base all'afferenza organizzativa degli addetti. Nel 2018 si è proseguito con lo sviluppo</p>

				<p>degli ambiti di applicazione e sono stati redatti alcuni report relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• determinazione dei costi per struttura (non solo costi di personale e non solo in base al criterio dell'afferenza organizzativa del personale);</li> <li>• determinazione del costo del personale dedicato alla didattica per CdS;</li> <li>• ribaltamento dei ricavi da FFO e contribuzione studentesca per CdS;</li> <li>• formulazione di una proposta per il ribaltamento dei costi indiretti.</li> </ul> <p>Per l'anno in corso, risultano in prosecuzione le attività dirette alla verifica e al perfezionamento di quanto già realizzato negli esercizi precedenti, con l'obiettivo di giungere a progettare, definire ed attivare (con il supporto tecnico del Cineca) quanto necessario per calcolare e determinare il "full cost" per struttura (unità analitica).</p> <p>Infine, il Nucleo ha riscontrato che nell'aggiornamento della pianificazione per il 2019 (DSPI 2017-2021, p. 29) si esprime l'intendimento di raccogliere gli indicatori "in un cruscotto informatico finalizzato al monitoraggio dello stato di avanzamento periodico [degli obiettivi], utile per eventuali politiche di correzione e alla misurazione dei risultati finali".</p>
9.	<p>Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?</p>	Sì	<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>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>I documenti di programmazione e il SMVP contengono diversi riferimenti sostanziali alla rilevazione delle opinioni di fruitori e utenti dei servizi.</p> <p>A. Le iniziative di ascolto non rappresentano una novità introdotta nel SMVP 2019, ma per diversi aspetti sono risalenti a cicli precedenti.</p> <p>B. L'attività di rilevazione è normalmente oggetto di programmazione e viene correlata, in alcuni casi anche con riguardo ai suoi risultati, a obiettivi di performance di specifiche aree della gestione.</p> <p>C. L'utenza coinvolta è principalmente interna (studenti, personale docente e tecnico-amministrativo), più raramente riguarda stakeholder esterni (in specie i partecipanti a bandi di concorso).</p> <p>D. Le indagini sono rivolte alla totalità degli utenti appartenenti alla categoria interessata dalla rilevazione e consistono principalmente nella somministrazione on line di questionari anonimi con schede di rilevazione standard (questionari ANVUR opinioni studenti sulla didattica; questionari Alma Laurea), o con questionari predisposti ad hoc dall'Ateneo, anche con applicativi software (LimeSurvey).</p> <p>In particolare, oltre alla rilevazione prevista normativamente delle opinioni degli studenti sulla didattica erogata dai CdS, le indagini hanno coinvolto le seguenti categorie: partecipanti a iniziative di master sulla didattica e sulle attività di tirocinio; studenti, rispetto a servizi, biblioteche, segreterie studenti ecc.; concorsi del personale, rispetto a tutti gli utenti che hanno presentato un'istanza di partecipazione alle selezioni bandite; personale strutturato per le infrastrutture; personale docente rispetto ai servizi bibliotecari (con utilizzo del software LimeSurvey); personale delle segreterie amministrative di dipartimenti, facoltà, centri rispetto alle attività di supporto in materia contabile/fiscale svolta dalla direzione finanziaria.</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>	<p>A tali modalità di ascolto si accompagnano attività di audit su AQ verso le strutture didattiche e di ricerca, svolte dal NVA e dal PQA (autonomamente l'uno dall'altro, al fine di garantire un doppio livello di verifica/valutazione), e l'audit svolto dalla direzione competente nelle strutture decentrate, in funzione sostanzialmente di compliance.</p> <p>E. Dalla documentazione sulla performance non è possibile risalire a indicazioni chiare sull'utilizzo dei risultati delle indagini nella programmazione del ciclo successivo. Per contro, si rileva che talvolta l'effettuazione in sé dell'indagine, talvolta l'indagine accompagnata dal raggiungimento di uno specifico livello di soddisfazione rilevato, incidono sulla valutazione della performance dei dirigenti per i quali la specifica rilevazione è individuata come obiettivo loro assegnato (o come azione inerente a un obiettivo assegnato). Va osservato che non per tutte le rilevazioni condotte gli esiti sono resi pubblici o almeno disponibili agli utenti della rete interna dell'Ateneo, ciò che rende in tali casi opaca l'influenza delle indagini svolte sulla programmazione di obiettivi e azioni di miglioramento nei cicli successivi.</p> <p>F. Solo in alcuni casi gli esiti delle rilevazioni effettuate sono stati considerati nella definizione degli obiettivi del ciclo della performance (es. interventi manutentivi e di recupero edilizio.).</p> <p>Conclusivamente si osserva che, in termini generali, sussistono ampi margini di miglioramento in termini di ascolto dell'utenza e, in particolare, del suo coordinamento con la valutazione della performance organizzativa; tuttavia va segnalata positivamente la consapevolezza dell'Ateneo di una necessità di progressi in tale ambiti, come risulta espressamente nei SMVP 2018 e 2019.</p>
10.	<p>Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?</p>	Sì	<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>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</p> <p>B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</p> <p>C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo</p>	<p>L'integrazione non viene semplicemente dichiarata, ma sostenuta attraverso la stima del fabbisogno finanziario per obiettivi strategici, ed è presentata nel contesto del documento strategico (DSPI 2017-2021, tab. 10, p.55).</p> <p>In sede di redazione del Budget 2019 l'Ateneo ha evidenziato le risorse che presentano un collegamento diretto con la realizzazione degli obiettivi strategici, differenziandole da quelle destinate allo svolgimento delle attività ordinarie. Sono sufficientemente specificati i criteri di stima.</p>

			futuro	
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Sì	<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:</p> <p>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>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>Anche rispetto al processo di budgeting, in assenza sia di regolamenti ad hoc sia di previsioni compiute all'interno del Piano o del SMVP, il Nucleo ha ritenuto indispensabile integrare le informazioni reperibili nei documenti pubblici relativi al bilancio di previsione con specifiche di dettaglio rese dal Direttore generale, nelle quali si afferma:</p> <p>A – Per quanto concerne il processo di budgeting, dall'avvio della contabilità economico patrimoniale (2013) è attivo il calendario di budget approvato annualmente dal Direttore generale. Il processo è avviato, di norma, tra fine settembre e inizio ottobre, in sede di pianificazione operativa, e termina entro il mese di dicembre con l'approvazione del bilancio preventivo per l'anno successivo in CdA.</p> <p>B - Pur non essendoci evidenza nei documenti pubblici sul ciclo della performance di procedure o di meccanismi di negoziazione del budget che il Nucleo abbia potuto rilevare, le informazioni acquisite danno atto che il processo di negoziazione del budget è attivo dal 2013 per le strutture direzionali. Dall'esercizio 2017 sono stati introdotti collegamenti con gli obiettivi di struttura ed elementi di definizione del budget stesso in conformità a criteri predefiniti e congiunti agli obiettivi di performance (di struttura, di team, individuali e, comunque, coerenti rispetto agli obiettivi strategici generali di Ateneo), con attenzione particolare, sia nel budget di conto economico, sia in quello degli investimenti, al tema delle risorse disponibili per le attività istituzionali e lo sviluppo.</p> <p>C - Al momento i soggetti destinatari di un'attribuzione di budget sono aree dirigenziali, dipartimenti, centri e facoltà.</p> <p>D – Il Nucleo ha accertato che nella relazione al Bilancio Unico Ateneo di previsione 2019 si menzionano il budget economico e il budget degli investimenti quali componenti dello "strumento tecnico-contabile che esprime gli obiettivi di breve periodo necessari per la realizzazione degli obiettivi strategici, nel rispetto delle finalità istituzionali dell'Ateneo" (link a <a href="https://www.unica.it/unica/protected/149077/0/def/ref/DOC149074">https://www.unica.it/unica/protected/149077/0/def/ref/DOC149074</a>, p.8); tuttavia, si è riscontrato che nella nota illustrativa allegata al bilancio preventivo mancano riferimenti agli obiettivi di performance. Risulta peraltro l'intendimento dell'Ateneo a introdurre un riferimento specifico e diretto agli obiettivi di performance fin dalla prossima relazione illustrativa.</p> <p>E - Per quanto riguarda il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate, i criteri sono approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione (annualmente per i dipartimenti e con valore triennale per le facoltà). Per le aree dirigenziali e i centri di servizio, ancora in base alle informazioni acquisite dal DG, risulta che le risorse sono oggetto di negoziazione con il Direttore generale e il Rettore in sede di definizione del</p>

				budget, sulla base delle esigenze gestionali e programmatiche dell'Ateneo.
12.	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		Campo libero	<p>Il Nucleo evidenzia in primo luogo i significativi progressi compiuti dall'Ateneo negli ultimi tre cicli della performance nella prospettiva della condivisione al proprio interno, come evidenziato nei documenti di aggiornamento della pianificazione per il 2019, ove si sottolinea che la messa a giorno degli obiettivi è stata preceduta dalla <i>"richiesta di contributi migliorativi a tutte le strutture didattiche, di ricerca e amministrative, con l'obiettivo di realizzare un processo di programmazione sempre più condiviso e basato sull'ascolto"</i> (DSPI 2017-2021, p.12), e nella delibera del CdA di approvazione del piano per il 2019, nella quale si dà specificamente conto della presa in carico degli <i>"spunti emersi dalla visita dell'ANVUR per l'Accreditamento Periodico ... [e] del monitoraggio [da parte di tutte le strutture] dei risultati raggiunti a giugno 2018 con riferimento agli obiettivi strategici programmati, al fine di prevederne una eventuale rimodulazione"</i> (CdA del 31 gennaio 2019).</p> <p>In relazione a queste evidenze e ad altri elementi rinvenibili nel sistema, va apprezzato l'accrescimento delle forme di condivisione e il convincimento della governance dell'importanza degli apporti delle strutture decentrate alla definizione della programmazione della performance, e non solo alla sua attuazione. Residua comunque un ampio spazio di miglioramento, che motiva la riproposizione della raccomandazione, espressa dal Nucleo nelle proprie precedenti relazioni, per la diffusione della dimensione partecipativa, in termini temporali e di collettività coinvolte, al momento interessate in modo discontinuo o non sistematico. In specie, appare ancora limitato il coinvolgimento del Comitato di indirizzo d'Ateneo (la cui unica riunione risale a quella immediatamente successiva alla sua istituzione, nel febbraio 2018), benché singole componenti dell'organismo risultino in diretto contatto con gli organi di governo dell'Ateneo per specifiche iniziative o particolari aspetti dell'offerta formativa (ad esempio per l'istituzione di master o la programmazione dell'attivazione di Cds di area sanitaria); non vi è stata tuttavia una consultazione dell'organismo nella definizione della programmazione, né un incontro di condivisione ex post. Analogamente, il coinvolgimento del personale accademico e tecnico amministrativo si presenta complessivamente ridotto, affidato al solo secondo livello della rappresentanza delle diverse componenti negli organi di vertice: a questa dovrebbero accompagnarsi forme di ascolto predefinite e strutturate, almeno negli organismi collegiali delle strutture decentrate, per il personale docente, e nelle strutture amministrative di queste ultime per il personale TA. Occorre, inoltre, che all'interno della programmazione siano resi conoscibili e valorizzati i risultati rilevati nelle indagini svolte, così come va rinnovata la raccomandazione a introdurre meccanismi di coinvolgimento degli utenti nel contesto della valutazione della performance organizzativa, secondo gli indirizzi attuali della normativa sulla performance delle pubbliche amministrazioni.</p>



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?		Campo libero	<p>L'informazione sul piano approvato viene assicurata dal rispetto delle previsioni sugli obblighi di pubblicazione: esso viene pubblicato nei giorni successivi all'approvazione degli Organi accademici nella sezione del sito di Ateneo "Amministrazione trasparente". Dei documenti inerenti alla programmazione viene data comunicazione tempestiva al Nucleo, successivamente alla loro formalizzazione, eccetto che per l'aggiornamento annuale del SMVP. Per quest'ultimo, dato il prescritto parere preventivo del Nucleo in funzione di OIV, sono state instaurate con la Direzione generale opportune dinamiche dialettiche.</p> <p>Dopo l'adozione del DSPI 2017-2021, che era stato presentato all'Ateneo dal Rettore in incontri pubblici (v. Relazione Ava, 2016, pp. 7 e 8), per gli aggiornamenti annuali non si è fatto ricorso a modalità informative, né sono previste in via generale forme di diffusione specifiche, al di là della pubblicazione sul sito istituzionale, accompagnata dalla diffusione sulla rete interna di resoconti sintetici delle riunioni degli organi collegiali di governo dell'Ateneo (che comprendono quindi anche l'informativa sulle delibere relative alla programmazione della performance). Peraltro, consta che il Rettore cura personalmente l'informazione verso i vertici istituzionali delle strutture decentrate non presenti negli organi accademici centrali (presidenti di facoltà, direttori di centri).</p>
14.	Eventuali altre osservazioni		Campo libero	<p>Muovendo dalle Raccomandazioni formulate sul precedente ciclo della performance, si sono potuti riscontrare diversi progressi rispetto alla fase di avvio del ciclo della performance 2019, frutto anche di attenzione alle raccomandazioni e ai suggerimenti espressi nella precedente Relazione AVA. In particolare i miglioramenti osservati attengono a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aggiornamento del SMVP, in cui si è anche tenuto conto degli aspetti sottolineati nel parere del Nucleo espresso per l'aggiornamento del SMVP 2018;</li> <li>- monitoraggio nel corso del ciclo (v. SMVP 2019, par. II.2.3. Monitoraggio in corso d'anno, p.12) dei risultati raggiunti per gli obiettivi strategici programmati, funzionali all'aggiornamento 2019 del DSPI 2017-2021, con eventuale rimodulazione degli stessi; va tuttavia ancora riscontrato il miglioramento dell'informazione sul monitoraggio, previsto per la fine del mese di luglio;</li> <li>- dimensione della performance individuale, grazie all'approvazione del Regolamento per la valutazione delle performance del personale, unitamente al SMVP;</li> <li>- processo di assegnazione degli obiettivi alle strutture decentrate, previo monitoraggio sui risultati intermedi e coinvolgimento delle strutture stesse;</li> <li>- definizione del fabbisogno finanziario rispetto alle missioni e direzioni (DSPI 2017-2021, Tabella 10 - Budget per Unità di Responsabilità - Direzioni - e relativo Personale, p. 53) e dimensione dell'integrazione del ciclo delle performance con il Bilancio e Budget 2019.</li> </ul> <p>Anche rispetto alla gestione del ciclo della performance in occasione delle attività di verifica della valutazione della dirigenza e di validazione della Relazione integrata sulla performance 2018 si sono rilevati alcuni miglioramenti, evidenziati nelle motivazioni per la validazione (alla quale si</p>

				<p>rinvia per i dettagli). In sintesi, tra essi rilevano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le iniziative per l'adozione dell'applicativo del sistema informativo U-Gov per la gestione del ciclo delle performance integrato con il ciclo di bilancio, in coerenza con la normativa e con l'impulso dato dall'ANVUR a tale prospettiva con le linee guida ANVUR sull'integrazione dei cicli della performance e di bilancio e le successive iniziative;</li> <li>- gli interventi più recenti rivolti alla creazione di un Decision Support System (DSS) che, sulla base di un data warehouse d'Ateneo, consenta analisi e valutazioni dei dati a diversi livelli (Ateneo, dipartimento, CdS);</li> <li>- la maggiore attenzione alla soddisfazione dei fruitori dei servizi e delle attività istituzionali, rilevata tramite indagini campionarie, benché restino ancora da valorizzare pienamente gli esiti delle rilevazioni e da mettere opportunamente a sistema le rilevazioni stesse.</li> </ul> <p>In merito alle innovazioni in atto relative alla realizzazione del cruscotto direzionale, alla prosecuzione dell'implementazione del sistema di contabilità analitica, all'affinamento del processo di budgeting e alla rappresentazione delle informazioni e delle misurazioni, oggetto di precedenti raccomandazioni del Nucleo, nell'ottica di consentire al Nucleo stesso il costante monitoraggio sull'andamento del ciclo della performance previsto legislativamente come compito degli OIV affiancato a quello svolto dall'amministrazione, si ritiene di raccomandare sin d'ora che siano restituite al Nucleo adeguate informazioni sugli avanzamenti delle attività avviate e sullo stato attuale dei processi interessati, secondo modalità da concordare tra direzione generale e NVA (quali produzione di relazioni e reportistica sul controllo di gestione, e/o incontri di illustrazione e verifica).</p> <p>Gli ambiti di miglioramento del ciclo della performance saranno evidenziati in modo più completo e analitico nella sezione III – Raccomandazioni.</p>