

Allegato 2 - . 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)?	NO	<p><i>Il Piano Integrato 2019-2021 è stato approvato a febbraio 2019 per modifiche intervenute nella Governance (avvicendamento Direttore Generale) e nell'assetto organizzativo (D.D. n. 1 del 03.01.2019), del ch� è stata data opportuna informazione all'ANVUR specificando le motivazioni del ritardo.</i></p> <p><i>L'approvazione e la pubblicazione del Piano � avvenuta nei tempi previamente comunicati dall'Ateneo all'ANVUR.</i></p>	<p>Se no ed � 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</p>
2.	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	SI	<p><i>Il Piano Integrato 2019-2021 fa esplicito riferimento alle linee strategiche definite nel Piano Strategico di Ateneo 2017-2019, approvato dagli organi di governo il 21 dicembre 2018. Pertanto, a differenza degli anni precedenti, l'inquadramento strategico discende direttamente da specifici documenti programmatici ben delineati (Piano Strategico 2017-2019 e Politiche di Qualit� 2018-2019) e non gi� da orientamenti strategici desumibili da altri documenti adottati dall'Ateneo.</i></p>	<p>Se s�, commentare se e come sono motivate tali variazioni.</p>
3.	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	SI	<p><i>Il processo che ha condotto alla definizione degli obiettivi strategici � stato di tipo misto: sia top-down, sia bottom-up. Gli ambiti strategici definiti dall'Ateneo sono stati condivisi con i Direttori di Dipartimento che hanno provveduto successivamente a</i></p>	<p>Se s�, indicare nei commenti: A - se la modalit� di coinvolgimento dei dipartimenti � stata top-down (reazione a obiettivi gi� stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici)</p>

			<p><i>sviluppare i Piani culturali, nei quali sono esplicitate le potenzialità e le principali direttrici di sviluppo del Dipartimento. Tali piani sono stati successivamente recepiti dall'Ateneo nel processo che ha portato all'adozione definitiva delle linee e degli obiettivi strategici di Ateneo (cfr. Piano Strategico di Ateneo 2017-2019).</i></p> <p><i>Il processo di definizione degli obiettivi operativi della tecno struttura prevede, inoltre, il coinvolgimento diretto delle strutture decentrate (Dipartimenti e Centri), attraverso la proposta di propri obiettivi di innovazione, miglioramento e trasparenza - anti corruzione che, successivamente, previa valutazione del Direttore Generale della loro coerenza rispetto alle linee strategiche, sono inseriti nel Piano Integrato.</i></p>	<p>B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</p>
4.	<p>Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?</p>	SI	<p><i>La metodologia di costruzione dell'Albero della Performance condivide l'approccio integrato suggerito da ANVUR, come rappresentato nella mappa concettuale riportata a pagina 19 del documento, nel quale si evidenzia il collegamento tra Missioni, Obiettivi e Azioni strategiche entro le quali si orienta l'attività gestionale nel corso del triennio 2019-2021 e gli obiettivi di innovazione e sviluppo e di miglioramento dei servizi ad essi collegati.</i></p> <p><i>Nel dettaglio, il Piano Integrato, secondo la metodologia sopra descritta, individua obiettivi operativi attraverso n. 4 programmi di innovazione e sviluppo (Allegato n. 1 del</i></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</p>

		<p><i>piano integrato) e n. 1 programma di miglioramento continuo dei processi/servizi (Allegato n. 2 del piano integrato). Le schede dei programmi di innovazione e sviluppo individuano per ciascun obiettivo, l'indicatore, definendone anche la metrica, la base line, il target per l'anno 2019, la responsabilità e le risorse finanziarie collegate. Inoltre, per ciascun obiettivo individuato è, altresì, indicata la natura pluriennale dello stesso, nonché eventuali strutture coinvolte nella realizzazione dell'obiettivo.</i></p> <p><i>Nelle schede dei programmi di miglioramento continuo dei processi/servizi, sono definiti: tipologia di obiettivo (Miglioramento e TAC), indicatori, target e strutture di I, II e III livello coinvolte nella realizzazione degli obiettivi. Per questa tipologia di obiettivi operativi, si rileva l'assenza di collegamento con le risorse finanziarie.</i></p>	<p>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><i>Il Piano fa esplicito riferimento alla Mission O – Sviluppo Organizzativo del Piano Strategico di Ateneo 2017-2019 che identifica azioni di miglioramento continuo della gestione e organizzazione delle risorse interne dell'Ateneo, dalla quale discendono obiettivi strategici, la cui responsabilità è individuata nel Piano Strategico, sia a livello di organi di indirizzo politico (Senato le responsabilità Accademico, CdA, Rettore, PQA, ecc), di personale docente (Delegati,</i></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>

			<i>Coordinatori CdS), nonché di specifiche strutture amministrative nelle persone del Direttore Generale, Dirigente e Responsabili di Settori. Nel Piano Integrato la responsabilità del conseguimento degli obiettivi è esclusivamente assegnata al personale tecnico-amministrativo.</i>	
6.	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	SI	<i>Nella programmazione degli obiettivi operativi, il Piano ha tenuto conto degli esiti del monitoraggio condotto dall'Ateneo nel mese di ottobre 2018 relativo al precedente ciclo, nonché, limitatamente ai programmi di innovazione e sviluppo, dello scorrimento degli obiettivi pluriennali.</i>	La risposta è "si" 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	<i>Nell'ambito degli obiettivi di miglioramento dei servizi/processi, sono attribuiti specifici obiettivi operativi alle strutture decentrate (Dipartimenti e Centri interdipartimentali) che hanno tutti la stessa denominazione. La responsabilità della realizzazione degli obiettivi delle strutture decentrate è assegnata alla struttura dipartimentale nella persona del responsabile dei servizi – amministrativi del Dipartimento.</i>	La risposta è "si" 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	<p><i>La recente revisione dell'assetto organizzativo ha conferito maggiore autonomia e rilevanza al controllo di gestione con l'istituzione di un apposito ufficio ad esso dedicato, le cui attività sono ancora in una fase progettuale per l'attivazione di un sistema di monitoraggio e controllo degli indicatori e degli obiettivi. A riguardo, si rileva che l'Ateneo, già a partire dal 2017, si è dotato di un cruscotto direzionale, il cui utilizzo, tuttavia, risulta ancora in una fase sperimentale, ragion per cui, i dati non sono ancora utilizzati ai fini del monitoraggio o per la riprogrammazione degli obiettivi e degli indicatori.</i></p> <p><i>Il Nucleo rimarca la necessità che l'Ateneo strutturi un efficace sistema di controllo di gestione che, partendo dagli elementi già a disposizione (cruscotto direzionale, dati Good Practice) e facendo leva sulla contabilità analitica e sull'implementazione di applicativi dedicati, possa sviluppare un processo di activity based costing, presupposto fondamentale per assicurare l'integrazione del ciclo di performance con il processo di budgeting.</i></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 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?	<p>SI</p> <p><i>Nel SMVP è previsto il coinvolgimento dell'utenza nel ciclo della performance (studenti, personale docente, assegnisti, dottorandi e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario). In particolare, l'Ateneo effettua in maniera sistematica già a partire dall'anno 2013, indagini di customer satisfaction per la misurazione della qualità dei servizi offerti dalla quasi totalità delle strutture, inclusi, le segreterie didattiche di dipartimento/centro, i laboratori didattici e di ricerca.</i></p> <p><i>I questionari, adottati nell'ambito del progetto Good Practice, sono stati integrati con ulteriori quesiti al fine di ottenere una copertura quasi totale dei servizi offerti dall'Amministrazione. I risultati degli indicatori di customer satisfaction, conformemente al SMVP, che si è rivelato già in linea con le novità sul ciclo performance del Decreto Madia, sono utilizzati per la valutazione della performance organizzativa e individuale.</i></p> <p><i>Inoltre, gli esiti positivi del livello generale di soddisfazione dell'utenza riscontrati negli ultimi anni attraverso il questionario di CS, hanno spinto l'Amministrazione ad adottare target sfidanti per la misurazione dell'efficacia percepita dagli stakeholders interni sulla qualità dei servizi erogati, alla quale, tra l'altro, è stato assegnato un peso sempre più rilevante per la valutazione della performance organizzativa.</i></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>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>
----	---	---	--

			<p><i>Il Nucleo segnala che l'Ateneo già da tempo si è dotato di altri strumenti di coinvolgimento dell'utenza esterna (cassetta delle idee, piattaforma API, indagini di benessere organizzativo e altre indagini a livello di servizio locale come questionari di tirocinio, orientamento, job placement e mobilità internazionale), i cui esiti potrebbero auspicabilmente essere indirizzati ai fini del ciclo della performance.</i></p>	
10.	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	SI	<p><i>Il Politecnico di Bari si caratterizza per una buona correlazione tra Piano integrato e programmazione di bilancio che, pur tuttavia presenta delle aree di miglioramento. L'Ateneo, a partire dal 2017, ha avviato un sistema di performance budgeting attraverso lo sviluppo dell'applicativo U-budget con campi di collegamento con missioni-programmi -attività/servizi e con gli obiettivi di performance. Inoltre, relativamente agli obiettivi dei programmi di innovazione e sviluppo sono collegate le risorse finanziarie necessarie alla loro realizzazione con l'indicazione dell'unità analitica del bilancio di previsione, ma non viene riportata una consuntivazione delle risorse effettivamente impegnate nell'anno precedente. Il Nucleo auspica l'evidenza nella futura Relazione sulla performance delle risorse effettivamente utilizzate a consuntivo sia per gli obiettivi strategici che operativi.</i></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. 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?	SI	<p><i>L'Ateneo ha sviluppato un processo di budgeting che, da disposizioni dirigenziali, ha una precisa calendarizzazione (tra settembre e ottobre) e prevede il coinvolgimento di tutte le strutture dell'amministrazione centrale e di quelle decentrate, destinatari di attribuzione di budget e responsabili della gestione di specifiche unità analitiche di bilancio.</i></p> <p><i>La gestione del processo è supportata dall'applicativo informatico U-budget, attraverso il quale, nella fase di stima del fabbisogno finanziario è possibile indicare se esso sia collegato o meno ad un obiettivo di performance.</i></p> <p><i>Tuttavia, il Nucleo rileva l'assenza di uno strumento adeguato di controllo del processo di collegamento diretto del budget a specifici obiettivi di performance. Sarebbe inoltre auspicabile l'adozione di un calendario di budget coerente con il SMVP e un maggiore coinvolgimento, nel processo di budgeting, degli attori del sistema e degli uffici competenti, oltre che l'adozione metodologie del Project Management.</i></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:</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>
12.	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?			<p>Campo libero</p> <p>Il processo di programmazione del ciclo della performance prevede il diretto coinvolgimento degli organi di indirizzo politico che definiscono l'inquadramento strategico entro cui il piano esplica la sua funzione.</p>

				<p>Tali organi ricevono i feedback in ordine all'attuazione degli obiettivi operativi stabiliti dal Piano attraverso il monitoraggio semestrale dello stesso.</p> <p>Apprezzabile è, inoltre, l'intento dell'Ateneo di condividere i risultati del processo di valutazione della performance tra gli Organi di Governo, sottoponendo la Relazione sulla performance 2018 anche in Senato Accademico, come espressione massima del principio di <i>accountability</i> del ciclo di pianificazione integrata.</p> <p>Il Nucleo ritiene necessario, al fine di dare piena attuazione al sistema di misurazione e valutazione della performance, che il commitment destini adeguate risorse e investimenti alla gestione del ciclo della performance, sia in termini di strumentazione (applicativi gestionali a supporto), sia in termini di specifiche competenze tecnico-specialistiche dedicate.</p>
13.	<p>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?</p>			<p>Campo libero</p> <p>Il Piano è diffuso a tutto il personale attraverso una comunicazione del Direttore Generale, finalizzata ad illustrare le modalità principali di attuazione del piano e delle evoluzioni dello stesso. Il Piano è pubblicato sul sito web di Ateneo nella sezione "Amministrazione Trasparente".</p> <p>Inoltre, al fine garantire la più ampia condivisione degli obiettivi</p>

				dell'amministrazione, il processo di informazione prevede la condivisione delle schede di performance organizzativa con i responsabili delle strutture.
14.	Eventuali altre osservazioni			<p>Campo libero</p> <p>Al fine di rendere pienamente efficiente il sistema di misurazione e valutazione dell'Ateneo, il Nucleo suggerisce:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. di porre una maggiore attenzione alla declinazione degli obiettivi strategici negli obiettivi operativi del Piano Integrato nell'ottica di migliorare la qualità del meccanismo di cascading degli obiettivi. 2. di adottare obiettivi più sfidanti e maggiormente legati alla performance istituzionale dell'Ateneo. A tal proposito, il Nucleo ritiene che il consolidamento della pianificazione strategica, con l'approvazione in data 21 dicembre 2018 del Piano Strategico di Ateneo 2017-2019 che riporta una analitica indicazione degli indicatori e dei target, costituisca la base per assegnare alle strutture tecnico amministrative obiettivi operativi in grado di contribuire alla realizzazione delle mission di Ateneo; 3. di selezionare il numero di obiettivi, privilegiando quelli relativi agli otucome ed al miglioramento della qualità percepita dagli stakeholder, interni ed esterni, dell'Amministrazione; 4. di adottare, già in fase di progettazione, un piano operativo di

			<p>raggiungimento degli obiettivi gestionali, nel quale siano definiti i progetti e le attività necessarie alla loro realizzazione, misurabili attraverso indicatori di risultato preferibilmente di tipo quantitativo, con l'indicazione dei tempi di realizzazione. In particolare, per quanto riguarda gli obiettivi relativi alla realizzazione di specifici progetti, si ritiene opportuno che vengano definiti almeno i seguenti elementi:</p>
--	--	--	--

a. finalità del progetto, con adeguata descrizione degli output finali del progetto e degli utenti, interni o esterni all'Ateneo che beneficeranno degli output;

b. requisiti in base ai quali verrà valutata la qualità degli output del progetto;

c. valutazione finale di customer satisfaction, da parte di un campione significativo di utenti degli output del progetto;

d. ammontare delle risorse che verranno impiegate per la realizzazione del progetto;

e. periodo di tempo programmato per la realizzazione del progetto;

5. di rafforzare gli strumenti già in uso presso l'Ateneo di rilevazione della customer satisfaction, integrandole opportunamente con altri strumenti in uso di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza;

6. di potenziare adeguatamente le risorse da dedicare alla gestione del ciclo della performance anche nell'ottica dell'integrazione con il processo di budgeting, sia in termini di personale, sia in

				<p>termini di strumentazione (applicativi gestionali a supporto). Altrettanto indispensabile risulta implementare un efficace sistema di controllo di gestione, funzionale ad un processo di budgeting, anche attraverso l'adozione di strumenti informatici che possano opportunamente integrare le informazioni già disponibili presso l'Ateneo (<i>contabilità analitica, cruscotto direzionale, dati Good Practice</i>)</p>
--	--	--	--	---