



---

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BRESCIA

## **Nucleo di Valutazione**

# **Relazione Annuale 2019 sul Sistema AVA**

(ai sensi art. 12 e art. 14 D.Lgs. 19/2012)

## **Sezione II: Valutazione della Performance**

**(in scadenza il 15/07/2019)**

**Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Brescia è composto da:**

*Prof. Raffaele Miniaci: Ordinario di Economia Politica  
– Università degli Studi di Brescia*

*Dott. Luca Bisio: Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese  
– Università degli studi di Milano Bicocca*

*Prof Massimo Castagnaro: Ordinario di Patologia Generale e Anatomia Patologica  
Veterinaria  
– Università degli Studi di Padova*

*Dott.ssa Paola Galimberti: Funzionaria di cat. EP2 – Area Biblioteche  
– Università degli Studi di Milano*

*Dott. Marco Ladu: Rappresentante degli studenti*

**Per le sue attività il Nucleo di Valutazione si avvale della collaborazione del Servizio Valutazione e Reporting:**

*Sig. Fausto Piazza*

*Ing. Ida Mendini*

*Sig.ra Tiziana Milani*

*Dott.ssa Silvia Sidoli*



---

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BRESCIA

## **Nucleo di Valutazione**

# **Motivazioni della validazione della Relazione sulla performance 2018**

Il Nucleo di valutazione, nel percorso effettuato per giungere alla validazione della Relazione sulla performance 2018, ha fatto costante riferimento al dettato delle “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (luglio 2015)”. In particolare, tale documento ricorda che:

- *“la Relazione si presenta come una riflessione argomentata sui risultati ottenuti dal personale tecnico-amministrativo in forma organizzata e individuale e per questo non può essere intesa come una mera elencazione del livello percentuale di copertura degli indicatori associati agli obiettivi quantitativi prestabiliti”;*
- *“l’Ateneo definisce le modalità di rendiconto della performance amministrativa in piena autonomia, purché agisca nel rispetto delle norme vigenti, coerentemente con quanto previsto nel Sistema (sul piano metodologico), in conformità con gli indirizzi dell’ANVUR (in termini di contenuti minimi) e conseguentemente a quanto enunciato sul proprio Piano (in merito a strategia e obiettivi programmati)”;*
- *“modalità e risultati dell’attività di monitoraggio e del collegamento con le altre strutture devono essere opportunamente rendicontate all’interno della Relazione sulla performance, possibilmente corredate da evidenze e riflessioni critiche”;*
- *occorre “considerare in modo integrato i risultati delle azioni realizzate ai fini della trasparenza e dell’anticorruzione”.*

Relativamente alla validazione della Relazione, l’ANVUR chiarisce inoltre che i Nuclei “sono deputati a realizzare una **valutazione di primo livello** sulla qualità del documento redatto e sulla significatività dei contenuti presentati dall’Ateneo”. Da ciò si evince la necessità di una verifica di tipo metodologico da parte dei Nuclei stessi.

Invece, nella loro attività di **valutazione di secondo livello**, i Nuclei “osservano:

- *la completezza dell’analisi autovalutativa rispetto ai contenuti del Piano Integrato;*
- *il grado di utilizzo di indicatori quantitativi a supporto dell’analisi;*
- *l’evidenza degli aggiustamenti in itinere e della presenza di rendicontazione;*
- *il grado di approfondimento degli aspetti critici emersi;*
- *la presenza di ipotesi migliorative e/o risolutive da inserire all’interno del successivo Piano Integrato”.*

Il Nucleo nota, innanzitutto, che nella parte introduttiva della Relazione della performance è fatto un richiamo esplicito rispetto ai riferimenti metodologici della stessa e al percorso per la sua approvazione. Più precisamente, viene dichiarato che “Nella redazione della presente Relazione si è tenuto conto delle indicazioni metodologiche delineate nel documento denominato “Sistema di misurazione e

valutazione della Performance", dei principi espressi nelle Delibere CIVIT nn. 4, 5 e 6 dell'anno 2012 e delle successive Linee guida dell'Anvur, nonché delle osservazioni presentate il 16.07.2018 dall'OIV nella "Relazione Annuale 2018 sul Sistema AVA – Sezione II: Valutazione della Performance". Si è tenuto, altresì, conto della delibera CIVIT n. 9/2009, in materia di Applicabilità del D.lgs.150/2009 alle università, e delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane, emanate dall'Anvur con delibera n. 103 del 20 luglio 2015 nonché della Nota di indirizzo, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20 dicembre 2017, che integra, a distanza di due anni le predette Linee Guida, in ottemperanza a quanto previsto dal d.lgs. n.150/2009, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74. La relazione, una volta approvata dal Consiglio di Amministrazione nella prima seduta utile, sarà sottoposta al Nucleo di Valutazione ai fini della formale validazione prevista dalla norma entro il 30 giugno 2019. La relazione è stata redatta in coerenza con la relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio consuntivo di Ateneo, approvata dal CdA in data 15 maggio 2019, in quanto entrambi i documenti, pur da prospettive non esattamente coincidenti, hanno la stessa finalità di evidenziare, in fase di rendicontazione, i risultati di un anno di attività, gli obiettivi raggiunti sul fronte delle "prestazioni" connesse alle funzioni istituzionali e a quelle strumentali, compresa la rilevazione dei dati di carattere economico-finanziario".

A partire da tale premessa e con riferimento all'attività di valutazione di primo livello, la validazione ha avuto esito positivo in quanto:

- la **struttura generale della relazione sulla performance appare completa e sistematica**. Si parte dall'analisi del contesto esterno di riferimento (nazionale, regionale e provinciale) e di quello interno (Amministrazione ed Ateneo) (par. 2) per poi chiudere la parte introduttiva con una analisi dei punti di forza e di debolezza relativamente a sei item (organizzazione, offerta formativa, risorse strumentali ed economiche, ricerca, personale – formazione e welfare, finanza) – par. 2.3. Successivamente ci si concentra sulla valutazione del conseguimento degli obiettivi (par. 3) e sul processo di redazione della relazione sulla performance (par. 4), dando anche evidenza dei punti di forza e di debolezza del relativo ciclo.
- Il **percorso seguito nella redazione della relazione sulla performance è evidenziato in modo chiaro e sintetico** (par. 4.1);
- I **contenuti di dettaglio risultano sufficientemente significativi**.

Passando in rassegna, invece, l'attività di valutazione di secondo livello, la validazione ha avuto esito positivo in quanto:

- la **completezza dell'analisi auto valutativa rispetto ai contenuti del Piano Integrato risulta sufficiente, nonché facilitata** dalla rappresentazione in forma

tabellare e comparata dei risultati attesi e di quelli conseguiti (par. 3 e Allegato 1 – obiettivi individuali 2018);

- Il **grado di utilizzo di indicatori quantitativi a supporto dell'analisi può essere considerato efficace nelle parti della relazione relative all'analisi di contesto**. Per quanto riguarda il **controllo dei risultati occorrerà passare da una tipologia di indicatori essenzialmente “dicotomica” (Fatto/Non fatto) ad una che possa leggere meglio i profili di risultato** attesi e conseguiti in termini di efficacia ed efficienza. A tal proposito, il Nucleo di valutazione evidenzia che è in atto un percorso formativo funzionale alla revisione delle tecniche di redazione degli obiettivi e dei correlati indicatori;
- la **presenza di rendicontazioni che specificano anche le motivazioni degli scostamenti rispetto ai risultati attesi** pare una corretta modalità di redazione della relazione. In particolare, gli obiettivi individuali non completamente raggiunti sono corredati da brevi note di motivazione;
- gli **aspetti critici** sono stati evidenziati sia mediante l'**analisi dei punti di debolezza** prima richiamati, sia attraverso la **motivazione degli scostamenti dai risultati attesi**.

Ancora una volta il Nucleo specifica che una parte della relazione che **andrebbe sviluppata** in futuro riguarda **la presenza di ipotesi migliorative e/o risolutive da inserire all'interno del successivo Piano Integrato**. Certamente il cambio al vertice della *governance* tecnica dell'Università non ha permesso una riflessione immediata e già formalizzata nel presente documento. Tuttavia alcune linee di miglioramento sono state evidenziate nel corso dei confronti con il Nucleo di Valutazione e saranno attuate nel prossimo Piano integrato.

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

<b>1</b>	<b>Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2019)?</b>	<b>SI</b>
----------	--	-----------

### Commento

In particolare, il Piano integrato 2019-21 è stato approvato in data 30/1/2019 e pubblicato in data 31 gennaio 2019.

Di seguito, per completezza di indagine, si rilevano i tempi di approvazione del Piano integrato e, precedentemente, del piano performance.

### Piano integrato

2019-21	30.01.2019
2018-20	31.01.2018
2017-19	13.01.2017
2016-18	08.02.2016

### Piano performance

2015-17	04.02.2015
2014-16	24.03.2014
2013-15	18.03.2013
2012-14	04.04.2012
2011-13	29.06.2011

<b>2</b>	<b>Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?</b>	<b>SI</b>
----------	---	-----------

A - se SI commentare se e come sono motivate tali variazioni

### Commento

Gli obiettivi strategici del Piano integrato 2019-21 sono indicati in una tabella sinottica all'interno dell'Allegato 2. In particolare, tali obiettivi vengono articolati nelle seguenti Aree:

- Area strategica A – Didattica
- Area strategica B – Ricerca
- Area strategica C – Terza missione
- Area strategica D – Servizi strumentali

Confrontando gli Allegati 2 dei Piani integrati 2019-21 e 2018-20 si nota, innanzitutto, come sia stata mantenuta l'articolazione degli obiettivi strategici in tali 4 aree mentre alcuni obiettivi strategici siano stati declinati in obiettivi operativi, ciò al fine di facilitare la lettura delle connessioni previste dall'albero delle *Performance*.

**Per quanto riguarda l'Area strategica Didattica** si nota un mutamento della composizione degli obiettivi.

In particolare, nel Piano 2019-21, rispetto a quanto definito nel Piano 2018-20:

- viene mantenuto un obiettivo relativo all'aumento di studenti regolari;
- vengono introdotti obiettivi operativi relativi a Incremento numero studenti che avviano la carriera a.a. 2019/20, Incremento numero studenti iscritti all'a.a. 2019/20, miglioramento acquisizione CFU a.a. 2018-19, Innovazione della didattica (già presente nel 2018-20);
- viene mantenuto un obiettivo strategico relativo all'Offerta formativa dei corsi di dottorato;
- viene eliminato un obiettivo relativo all'Incremento dei CFU acquisti all'estero dagli studenti "regolari";
- viene eliminato un obiettivo relativo all'Incremento dei CFU conseguiti all'estero per attività di studio e tirocinio curriculare;
- viene introdotto un obiettivo strategico relativo all'Incremento dei CFU Acquisiti all'estero dagli studenti regolari a.a. 2018/2019.

**Per quanto riguarda l'Area strategica Ricerca** si nota un mutamento della composizione degli obiettivi.

In particolare, nel Piano 2019-21, rispetto a quanto definito nel Piano 2018-20:

- viene mantenuto un obiettivo relativo al miglioramento della performance VQR;
- vengono specificamente introdotti due obiettivi operativi relativi alla realizzazione di sistemi di autovalutazione della ricerca e alla Promozione della ricerca di Ateneo.

**Per quanto riguarda l'Area strategica Terza missione** si nota un mutamento della composizione degli obiettivi.

In particolare, nel Piano 2019-21, rispetto a quanto definito nel Piano 2018-20:

- viene introdotto un obiettivo strategico relativo al trasferimento tecnologico;
- viene introdotto un obiettivo strategico relativo all'Attuazione del Piano per lo sviluppo sostenibile dell'Ateneo;
- viene introdotto un obiettivo operativo relativo alla Promozione attività di *public engagement*;
- vengono eliminati gli obiettivi relativi a Potenziamento placement e Potenziamento brevetti, spin off e start up.

**Per quanto riguarda l'Area strategica Servizi strumentali** si nota un mutamento della composizione degli obiettivi.

In particolare, nel Piano 2019-21, rispetto a quanto definito nel Piano 2018-20:

- viene introdotto l'obiettivo relativo alla revisione dello Statuto;
- viene mantenuto l'obiettivo relativo all'equilibrio finanziario di cui al DM 47/2013;
- vengono eliminati i precedenti obiettivi relativi ad anticorruzione e trasparenza (Presidio della legalità, Misure di adeguamento all'aggiornamento del PNA 2017, Bussola della Trasparenza e Pubblicazione ulteriori dati non richiesti dalla normativa)

- viene introdotto un ulteriore obiettivo in materia di anticorruzione e trasparenza relativo alla formazione del personale (ampliamento del numero dei soggetti coinvolti nella formazione in tema di trasparenza e di anticorruzione);
- viene introdotto un obiettivo relativo all'incremento del numero delle procedure informatizzate (in particolare per selezione di personale in genere e acquisti di beni e forniture).

Le significative modifiche degli obiettivi strategici del Piano integrato si giustificano con un'azione di fine tuning degli obiettivi stessi che tendono a recepire ed affinare in via progressiva gli indirizzi di ampio respiro del Piano di Ateneo.

<b>3</b>	<b>Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?</b>	<b>SI</b>
----------	---	-----------

### *Commento*

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)

Il Piano integrato dedica un paragrafo (4.1) all'analisi del contesto interno scomponendo la sua trattazione nei seguenti item: organizzazione; risorse strumentali ed economiche, risorse umane, salute finanziaria, didattica, ricerca e terza missione. Tra i punti di forza evidenziati all'interno dell'item "organizzazione" viene richiamato il "coinvolgimento dei Dipartimenti nella fase di programmazione degli obiettivi di Ateneo e di redazione del bilancio" (pag. 34).

Nella descrizione del ciclo della performance, lo stesso Piano integrato, elencandone le fasi, richiama l'effettuazione della "correlazione tra esiti della valutazione della performance organizzativa delle strutture dipartimentali e budget per anno successivo" (pag. 38)

Oltre a ciò occorre notare come:

- il Piano strategico di Ateneo sia costruito anche con il supporto di una azione di ascolto attivo dei dipartimenti;
- nel sistema di assicurazione della qualità i Piani strategici dei Dipartimenti costituiscano una declinazione del Piano strategico di ateneo;
- al fine della rimodulazione del Piano di Ateneo è prevista una azione di feed back da parte dei Dipartimenti.

Da tale analisi emerge di fatto un sistema misto che coniuga momenti di natura "top-down" ad altri di tipo "bottom-up".

B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti

Dall'analisi del Piano integrato non emergono riferimenti espliciti ai contenuti dei Piani strategici di Dipartimento, che sono tuttavia menzionati come documenti dai quali i Dipartimenti hanno tratto le azioni di miglioramento in base alle quali hanno formulato le rispettive richieste di budget (pag. 45).

<b>4</b>	<b>Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano integrato?</b>	<b>SI</b>
----------	--	-----------

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)

### *Commento*

Nel Piano integrato 2019-21 sono previsti:

- per l'Area strategica A – Didattica, 3 obiettivi strategici;
- per l'Area strategica B – Ricerca, 1 obiettivi strategici;
- per l'Area strategica C – Terza missione, 2 obiettivi strategici;
- per l'Area strategica D – Servizi strumentali, 4 obiettivi strategici.

Non viene utilizzato l'attributo "specifici", o altre terminologie, per definire obiettivi generali dell'università.

Tra gli obiettivi del Piano strategico di Ateneo e gli obiettivi strategici vi è coerenza e sono riportate metriche di misurazione a cui sono associati target quantitativi. In particolare, tale coerenza può essere intesa in termini di una declinazione più puntuale e di un aggiustamento progressivo degli obiettivi strategici rispetto ai contenuti del piano di Ateneo.

La portata degli obiettivi si estende, ove necessario, al triennio di riferimento.

<b>5</b>	<b>È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?</b>	<b>SI</b>
----------	--	-----------

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)

### *Commento*

Nel Piano integrato 2019-21, nel definire i propri obiettivi strategici, li articola nelle seguenti Aree:

- Area strategica A – Didattica
- Area strategica B – Ricerca
- Area strategica C – Terza missione
- Area strategica D – Servizi strumentali

L'Area strategica D è specificamente dedicata all'amministrazione/gestione.

Da tale area discendono 4 obiettivi strategici così denominati:

- revisione Statuto;
- equilibrio finanziario;
- formazione Personale: ampliamento del numero dei soggetti coinvolti nella formazione in tema di trasparenza e di anticorruzione;
- incremento del numero delle procedure informatizzate in particolare per selezione di personale in genere e acquisti di beni e forniture.

Dal punto di vista metodologico non emergono differenze nella rappresentazione di tali obiettivi rispetto a quelli delle altre Aree strategiche "di line" (Aree A, B, e C).

Dal punto di vista organizzativo, tutti gli obiettivi dell'Area D appaiono di competenza del personale amministrativo anche se possono avere un significativo impatto su tutti gli attori dell'università.

Per concludere, si nota come nel Piano strategico di Ateneo si ritrovino alcuni spunti che hanno ispirato la definizione di tale Area D. In particolare, nei paragrafi 5.5 – Le dimensioni trasversali e 5.6.1 Le risorse umane. Tuttavia, non emerge un raccordo puntuale e strutturato derivante dalla logica "a cascata" che dovrebbe orientare la strutturazione, prima, e l'integrazione, poi, tra i documenti di programmazione.

<b>6</b>	<b>Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?</b>	<b>NO</b>
----------	---	-----------

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.

#### *Commento*

Nel piano integrato non si fa riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi definiti negli anni precedenti.

Tale riferimento è riscontrabile, per l'anno 2018:

- nel paragrafo 3. 1 della Relazione sulla performance "risultati raggiunti – piano strategico" nel quale è indicato il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici del Piano integrato 2018-20;
- nell'allegato 1 alla Relazione sulla performance (grado di conseguimento degli obiettivi individuali – infrannuale e finale) nel quale sono definiti i risultati raggiunti dalle posizioni organizzative.

Per il futuro si raccomanda di ripristinare la prassi precedentemente in uso.

<b>7</b>	<b>Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?</b>	<b>SI</b>
----------	---	-----------

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

### *Commento*

Tra gli obiettivi strategici e operativi del Piano integrato ne sono presenti alcuni correlati ad indicatori ministeriali che impattano sull'assegnazione dell'FFO e della premialità.

Ciò premesso è importante notare che:

- [sottodomanda C] i Dipartimenti hanno responsabilità sugli obiettivi strategici ed operativi delle Aree A (Didattica), B (Ricerca) e C (Terza missione) del Piano integrato (paragrafo 5.1.2).
- [sottodomanda A] L'amministrazione centrale ha responsabilità sugli obiettivi strategici e operativi dell'Area d (Servizi strumentali) del Piano integrato (paragrafo 5.1.2).
- [sottodomanda A] la responsabilità degli obiettivi dell'Allegato 3 del Piano integrato, che declina gli obiettivi strategici ed operativi dell'Area d di cui all'Allegato 2, è del personale tecnico amministrativo;
- [sottodomanda A] i Direttori di Dipartimento non hanno alcuna responsabilità gestionale sul personale tecnico amministrativo e, quindi, anche gli obiettivi che coinvolgono la tecnostruttura a diretto servizio dei Dipartimenti sono assegnati all'amministrazione vista nel suo complesso e nelle sue articolazioni; dato il contesto organizzativo, quindi, interpretando restrittivamente il termine "strutture decentrate" come riferito solo a quelle tecnico-amministrative la domanda non è pertinente, anche se la risposta resta affermativa;
- [sottodomanda B] gli obiettivi che impattano sui Dipartimenti prevedono attività che coinvolgono anzitutto il personale docente e ricercatore e solo in funzione strumentale la tecnostruttura (si veda quanto detto esplicitamente a pag. 45: "[...]si fa riferimento ai Dipartimenti, per quanto riguarda il *cascading* degli obiettivi strategici delle aree della didattica, della ricerca e della terza missione, in quanto i titolari delle predette funzioni sono i docenti" e la correlazione fra gli obiettivi strategici ed operativi delle Aree A, B e C di cui all'Allegato 2 a specifiche unità organizzative della tecnostruttura contenuta nelle tabelle alle pagg. 43-45);
- [sottodomanda B] tali obiettivi, elencati nell'Allegato 2, sono tuttavia declinati a livello di Ateneo, non di Dipartimento, benché nella Nota illustrativa si dica che in sede di costruzione del budget i Dipartimenti hanno presentato propri obiettivi in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo e con il Piano Strategico pluriennale del dipartimento, stabilendo i rispettivi *target* da raggiungere, pianificando le attività e quantificando le risorse necessarie (pag. 11 – v. anche più avanti domanda 10, sotto-domanda A) e che la fase di negoziazione ha visto il pieno coinvolgimento dei Direttori e dei Responsabili amministrativi dei Dipartimenti (pag. 12); sotto questo profilo si raccomanda per il futuro di dare evidenza fra gli allegati al Piano anche degli obiettivi, indicatori e target specificamente riguardanti ciascun Dipartimento.

<b>8</b>	<b>È stato attivato un sistema di controllo di gestione?</b>	<b>NO</b>
----------	--	-----------

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

### *Commento*

Il controllo di gestione, sulla cui necessità il Nucleo si è puntualmente espresso nelle sue Relazioni annuali sin dal 2016 – e dal 2014 nelle Relazioni sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni separatamente redatte – è in fase di impostazione dopo il consolidamento degli strumenti informatici e di bilancio necessari. Si sono verificati ulteriori ritardi per problematiche connesse al reperimento e alla stabilizzazione di risorse umane idonee a coprire la relativa posizione. Il Nucleo ribadisce la raccomandazione di pervenire quanto prima all'implementazione di un sistema e di un modello di controllo di gestione.

<b>9</b>	<b>Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?</b>	<b>SI</b>
----------	--	-----------

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 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

### *Commento*

Sottodomanda A

Il sistema di misurazione e valutazione della performance 2019 specifica, richiamando la normativa vigente, come le funzioni di misurazione e valutazione coinvolgono diversi attori:

- l'O.I.V.;
- i dirigenti;
- i cittadini che partecipano, in rapporto alla qualità dei servizi, alla valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione, secondo quanto previsto dagli articoli 8 e 19 bis del D.Lgs. 150/09 (paragrafo 2 "visione del sistema").

Nella realizzazione del Sistema sono coinvolti anche gli utenti finali dei servizi (studenti, imprese, ordini professionali, personale e altri enti), attraverso meccanismi di partecipazione, anche interattivi, legati alla rilevazione del loro grado di soddisfazione sui servizi erogati dall'Ateneo.

Oltre a ciò si nota come l'orientamento all'utenza (e, quindi, il suo ascolto attivo) sia presente nei comportamenti organizzativi attesi dal personale a tutti i livelli.

Più precisamente (paragrafo 4.2 e allegato 2 al sistema di misurazione e valutazione della performance):

- Direttore generale, comportamento organizzativo n. 4 – orientamento al cliente;
- Dirigenti, comportamento organizzativo n. 4 – orientamento al cliente;
- Incaricati di PO (EP, DPO e CPO), comportamenti organizzativo n. 9 e 10 – orientamento all'utenza;
- Dipendenti di categoria D, comportamento organizzativo n. 8 – orientamento all'utenza;
- Dipendenti di categoria C, comportamento organizzativo n. 5 – orientamento all'utenza;
- Dipendenti di categoria B, comportamento organizzativo n. 5 – orientamento all'utenza.

Il richiamo al coinvolgimento dei cittadini era già presente nel Sistema di misurazione e valutazione vigente nel 2018.

#### Sottodomanda B

Oltre a ciò è importante notare come la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza è utilizzato sistematicamente e in modo diffuso nella definizione degli obiettivi individuali 2019 (allegato 3 del Piano integrato), pratica già presente nel 2018 ma utilizzata ancora in via embrionale.

#### Sottodomanda C

L'utenza coinvolta nelle rilevazioni di *customer satisfaction* appare ampia e diversificata. In particolare, si tratta di: Rettore, Delegati, Senato accademico, Consiglio di amministrazione, PQA, NDV, personale docente, ricercatori, dottorandi, assegnisti di ricerca, studenti e personale convenzionato e personale amministrativo (informazione rilevata dalla puntuale analisi degli obiettivi individuali di cui all'allegato 3 del piano integrato 2019-21)

#### Sottodomanda D

Lo strumento comunemente utilizzato per le rilevazioni di customer satisfaction è il questionario di gradimento. L'Ateneo ha aderito fino all'anno 2017 al Progetto Good Practice, anno nel quale per la prima volta ha somministrato quello rivolto agli studenti non più tramite il servizio predisposto nell'ambito del progetto, ma col sistema ESSE3. Questa somministrazione, arricchita di domande in funzione delle esigenze dell'Ateneo, è proseguita anche dopo l'uscita dal Progetto, mentre quelle rivolte al personale docente e tecnico amministrativo si sono interrotte e saranno riprese entro il 2019, anch'esse arricchite per consentire le misurazioni di cui alle sottodomande B e C.

#### Sottodomanda E

La rilevazione della *customer satisfaction* è mirata alla determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e all'analisi dei punti di forza e di debolezza dei servizi erogati. Ad integrazione di quanto detto è interessante riportare un passaggio del paragrafo 5.5.5 del piano strategico di Ateneo che, parlando di qualità della didattica, specifica che “da qualche anno, sotto il coordinamento del Presidio di Qualità e con il controllo del Nucleo di Valutazione di Ateneo, sono stati attivati e operano

negli otto Dipartimenti i Presidi di Qualità di Dipartimento, le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, i Gruppi di Riesame dei singoli Corsi di studio, che hanno documentato un'intensa attività di analisi, proposta, azione, verifica delle azioni, sulla base dei dati provenienti dai questionari di valutazione degli studenti, dei dati relativi all'occupazione e soddisfazione dei laureati, e dalle indicazioni provenienti dai portatori d'interesse: mondo del lavoro, società, famiglie. Quest'attività ha già prodotto una serie di risultati positivi nella percezione dei punti di forza e soprattutto delle criticità, e nel miglioramento della qualità della didattica.

Sottodomanda F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente

Dalla lettura del Piano non si evince una retroazione sulla programmazione corrente dei risultati della rilevazione di soddisfazione dell'utenza, che peraltro, come specificato alla domanda 9, sottodomanda D, è stata limitata ai soli studenti. Il Nucleo auspica che l'estensione programmata per il corrente anno della rilevazione anche al personale interno, docente e tecnico-amministrativo, consenta di avere a disposizione una base informativa in grado di individuare possibili aree di miglioramento, pur nella criticità dell'utilizzo di tali dati a fini di valutazione della performance organizzativa.

<b>10</b>	<b>Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?</b>	<b>SI</b>
-----------	---	-----------

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

### *Commento*

All'interno della sezione "Performance" è presente nel Piano un apposito capitolo (5.3) denominato "Raccordo con il ciclo di programmazione economico finanziaria e di bilancio" che riprende pressoché letteralmente il corrispondente capitolo (6) denominato "Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economica e di bilancio" del SMVP ad esso allegato. In tale capitolo – nel quale, a differenza del SMVP, compare ancora la dizione "centro di spesa" anziché, più propriamente, "centro di costo" – è dettagliato il modello di integrazione applicato, centrato principalmente sull'allocazione di risorse ai Dipartimenti con un principio a cascata in base al contributo di ciascuno al risultato di Ateneo negli indicatori utilizzati dal MIUR per la distribuzione del FFO.

### Sottodomanda A

Nel Piano, in relazione ai Dipartimenti, si precisa che, per la prima volta, sono stati chiamati nella fase di avvio delle procedure di redazione di bilancio, nel mese di luglio, ad indicare propri obiettivi di miglioramento, coerenti con gli obiettivi del Piano strategico di Ateneo e con quelli dei rispettivi Piani strategici triennali, programmando contestualmente le iniziative finalizzate al raggiungimento degli obiettivi medesimi e presentando una correlata proposta di budget. Tali proposte sono poi state finanziate secondo il modello sopra accennato, la cui descrizione dettagliata, ivi comprese le percentuali di allocazione legate a ciascun indicatore o gruppo di indicatori, è presente nel capitolo 3.3 (Il processo di formazione del bilancio unico d'Ateneo e i criteri di assegnazione del budget ai

Dipartimenti) della Nota illustrativa al bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2019-2021. Da tale documento si evince che il coinvolgimento dei Dipartimenti nella costruzione del budget si è realizzato in due fasi: in un primo momento è stato chiesto loro di predisporre le previsioni circa i progetti di ricerca istituzionali e commerciali di loro pertinenza (entrate proprie), in seguito sono stati invitati a definire propri obiettivi, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo e con il Piano Strategico pluriennale del dipartimento, stabilendo i rispettivi target da raggiungere, pianificando le attività e quantificando le risorse necessarie. Né nella Nota illustrativa né nel Piano, tuttavia, è descritto su quale base i Dipartimenti abbiano effettuato tale quantificazione né come l'Ateneo sia pervenuto a determinare la quota di budget complessivamente destinata ai Dipartimenti da ripartire secondo le modalità anzidette. Non esiste inoltre correlazione nell'Allegato 3 tra obiettivi e risorse, anche di budget, per raggiungerli.

#### Sottodomanda B

Nel Piano viene esplicitamente detto che si sono chiesti ai Dipartimenti i suddetti obiettivi di miglioramento a fronte di una situazione di disequilibrio economico tra costi e ricavi nel budget dell'Ateneo, affrontabile temporaneamente grazie alle riserve patrimoniali (pag. 51). Tale situazione, presente in misura più ridotta anche nell'esercizio precedente sebbene poi l'esercizio stesso abbia prodotto come risultato un utile, ha stimolato un'attenta analisi dell'andamento del peso dell'Ateneo sulle diverse voci che compongono l'assegnazione del FFO (Nota illustrativa, pag. 48). Considerati gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo e l'enfasi posta sulla necessità di ottenere un maggior numero di risorse dal FFO quota base e quota premiale, si ravvisa un rapporto di consequenzialità tra questa e quelli, ovvero tra il risultato conseguito nell'esercizio precedente in termini di ricavi da FFO e la definizione degli obiettivi (v. anche Nota illustrativa pag. 49).

<b>11</b>	<b>Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?</b>	<b>SI</b>
-----------	---	-----------

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?)

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

#### *Commento*

#### Sottodomanda A

La procedura di budget ed i suoi tempi di realizzazione sono calendarizzati in una procedura specifica presente nel "manuale delle procedure" (E.01.02 Procedura budget unico di previsione autorizzatorio e triennale). Le tempistiche in essa indicate sono di massima, vengono poi declinate nello specifico in una lettera di avvio all'attività di pianificazione e programmazione del budget.

La lettera di avvio della programmazione annuale e triennale, è predisposta a norma dell'art. 24 Regolamento di ateneo per la contabilità, l'amministrazione e la finanza e deve essere inviata entro il 15 agosto.

Sono di norma inviate due lettere, una per l'amministrazione ed una per i Dipartimenti, data la loro peculiarità. Le lettere hanno lo scopo di pianificare l'attività operativa; la nota predisposta per i Dipartimenti ha anche una valenza strategica, in quanto una parte delle risorse assegnate è legata agli obiettivi del Piano delle performance.

La procedura si chiude con l'approvazione del bilancio preventivo autorizzatorio annuale e triennale.

#### Sottodomanda B

In merito al rapporto tra negoziazione del budget finanziario e definizione degli obiettivi di performance occorre precisare che una parte delle risorse assegnate ai dipartimenti è stata distribuita sulla base di alcuni degli obiettivi strategici ed operativi del Piano integrato delle performance 2018\_2020. Gli obiettivi individuati per assegnare le risorse sono allegati in un apposito prospetto alla nota prot. 105186 del 31/7/2019 inviata ai Dipartimenti. L'ammontare delle risorse, stanziato per i dipartimenti, è stato così distribuito:

- 22% su "base storica" e con riferimento al numero dei docenti/ricercatori/procedure di concorso attivate alla data del 12/11/2018;

- 78% che è stato così suddiviso:

a) 40% alla "quota ricerca" e distribuito tra i dipartimenti sulla base dell'indicatore "IRFD" della VQR 2011-2014;

b) 60% alla "quota obiettivi" (con l'utilizzo del costo standard per studente) e per "contributi didattici di laboratorio". I "contributi didattici di laboratorio" sono stati ottenuti moltiplicando il numero degli studenti regolari (studenti iscritti in corso e 1 anno fuori corso) per 40 euro, ad eccezione per il dipartimento di economia e management e per il dipartimento di giurisprudenza a cui è stato attribuito il valore dello scorso anno.

Per le altre assegnazioni si può riscontrare il dettaglio all'interno della Nota Illustrativa Punto 3.3.

#### Sottodomanda C

Con riferimento ai soggetti destinatari dell'assegnazione del budget si evidenzia che tale assegnazione è avvenuta sulla base dei Centri di responsabilità, la cui responsabilità è affidata:

- a dirigenti ma anche a responsabili di servizi, nel caso dell'amministrazione;
- ai Direttori di Dipartimento, nel caso delle strutture dipartimentali.

A livello contabile non esistono sottostrutture, senza diretta responsabilità di budget.

Tuttavia, sono state assegnate risorse specifiche alle scuole di specializzazione medica ed ai dottorati di ricerca. Inoltre, al Coordinatore del ciclo di dottorato sono state assegnate delle risorse di funzionamento, seppure il Coordinatore non abbia responsabilità diretta nella gestione del budget.

Nella nota illustrativa Punto 3.3 è presente uno schema di dettaglio di quanto qui riportato.

#### Sottodomanda D

Come già detto in precedenza, nel Punto 3.3 della Nota illustrativa al bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2019-2021 risultano richiami agli obiettivi di performance, ma riferiti ai Dipartimenti, non alla tecnostruttura. Si raccomanda per il futuro, a fronte della pianificata introduzione di un sistema di controllo di gestione, di inserire appositi riferimenti anche agli obiettivi di quest'ultima.

#### Sottodomanda E

Nella nota illustrativa capoverso 3.3 (pagina 10) è indicata la metodologia utilizzata per la predisposizione del budget unico di Ateneo ed i criteri di assegnazione delle risorse ai dipartimenti. Al punto 3.5 (pagina 13) della Nota illustrativa è indicato, invece, il criterio di destinazione delle risorse nel budget dei dipartimenti.

<b>12</b>	<b>Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?</b>	
-----------	---	--

Campo libero

*Commento*

Nel Piano integrato viene specificata la modalità di coinvolgimento degli organi di indirizzo politico in merito alle strategie dell'ente. In particolare, nel paragrafo 8 si chiarisce il percorso di costruzione del piano evidenziando le seguenti fasi (da alcune di esse emerge il ruolo dei responsabili di indirizzo politico):

- il Rettore con i suoi Delegati individuano gli obiettivi strategici (vedi paragrafo 5.1) mediante l'adozione del Piano strategico triennale, che viene approvato dal Consiglio di Amministrazione;
- il Direttore Generale, annualmente, nei mesi di agosto e settembre procede, in via preliminare, ad una disamina delle novità della normativa di riferimento e delle Linee guida Anvur sul ciclo della Performance al fine di tenerne conto nella fase di redazione del Piano e informa il Rettore sulle modalità di coinvolgimento dei diversi soggetti interessati nella stesura del Piano;
- il Direttore Generale trasmette una nota ai Dirigenti e ai Responsabili dei Servizi invitandoli a proporre obiettivi;
- i Dirigenti e i Responsabili dei Servizi, sentiti i Delegati di riferimento, trasmettono nel termine stabilito nella nota le proposte di obiettivi (organizzativi e individuali) al Direttore Generale;
- il Direttore Generale convoca i Dirigenti e i Responsabili dei servizi singolarmente per discutere gli obiettivi proposti;
- il Direttore Generale provvede, con il supporto della sua Segreteria, alla stesura del Piano;
- il Direttore Generale sottopone all'OIV il SMVP per il prescritto parere vincolante (art.7, c. D.lgs.150/2009) e si confronta con tale organismo in apposito incontro anche sui contenuti del Piano integrato da sottoporre poi al Consiglio di Amministrazione.

<b>13</b>	<b>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?</b>	
-----------	--	--

## Commento

In termini generali, il Piano strategico di Ateneo chiarisce (paragrafo 5.5.10) come una comunicazione corretta, aggiornata e facilmente accessibile delle informazioni relative alla vita dell'Ateneo è di essenziale importanza per la vita stessa dell'Università, e per la condivisione delle sue strategie, della sua offerta formativa e degli eventi che la coinvolgono. [...] Al classico sito web s'intendono affiancare in misura sempre crescente strumenti sociali conosciuti da tutti, e in particolar modo dai giovani, ormai "nativi digitali".

Più nello specifico, nel Piano integrato viene chiarito che il percorso di comunicazione delle strategie dell'ente prende avvio fin dalla fase di realizzazione del piano stesso. Nel paragrafo 8 si specifica come:

- il Piano sia stato redatto in sinergia tra la Direzione Generale e il Responsabile per l'Anticorruzione e Trasparenza, con il supporto del Servizio Segreteria del Direttore Generale, tenuto conto delle osservazioni del Nucleo di Valutazione;
- vi sia stato un rafforzato e trasversale coinvolgimento degli Organi di Governo e dei Delegati del Rettore, che hanno rivestito un ruolo fondamentale nel processo di pianificazione degli obiettivi strategici, da cui ricavare coerenti obiettivi gestionali e operativi dell'amministrazione;
- il Piano venga pubblicato sul sito di Ateneo, nella sottosezione 'Performance' della sezione 'Amministrazione trasparente'. Tale pubblicazione viene comunicata a tutte le componenti accademiche (per il 2019 con nota del Direttore Generale prot. n. 60796 del 7 febbraio 2019);
- rimangano aperti, in corso d'anno, ulteriori canali di confronto e ascolto con i principali stakeholder interni, quali: rappresentanze del personale (RSU, CPPTA), CUG e rappresentanti degli studenti.

Non emergono, invece, riferimenti su come i dirigenti diffondano e condividano il Piano all'interno dei loro ambiti organizzativi di riferimento.

Oltre a ciò, il Piano integrato, al paragrafo 6.6 - Iniziative e strumenti di comunicazione per la diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati, specifica che, una volta approvato il documento ne verrà data diffusione mediante l'organizzazione di appositi incontri con i responsabili di Settore/Servizio/UOCC/UOC per condividere la pianificazione delle attività finalizzate all'attuazione degli obiettivi di miglioramento nell'ambito della trasparenza; ai predetti incontri parteciperanno anche i Referenti di dipartimento per la trasparenza e l'anticorruzione, in corso di nomina. La comunicazione avverrà anche in occasione degli incontri formativi previsti nell'ambito delle misure di prevenzione della corruzione di cui alla legge 190/2012.

<b>14</b>	<b>Eventuali altre osservazioni</b>	<b>NO</b>
-----------	-------------------------------------	-----------

## Commento

Alcune raccomandazioni sono contenute nelle risposte alle domande 6, 7 (sottodomanda B), 8, 9 (sottodomanda F), 11 (sottodomanda D).