



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI
Nucleo di Valutazione d'Ateneo

Linee guida ANVUR Relazione AVA (2020)

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

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

Ottobre 2020

Sezione 2: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

| n. | Punti di attenzione | Risposta sintetica | Modalità di risposta e indicazioni per i commenti | Commenti |
|----|--|--------------------|---|--|
| 1 | Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31/1/2020)? | 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>Gli aggiornamenti annuali 2020, approvati e pubblicati entro i termini di legge, mantengono invariata nella sostanza la pianificazione nelle sue linee generali rispetto al “Documento Strategico di Programmazione Integrata 2017-2021” - DSPI 2017-2021 e agli aggiornamenti apportati nell'anno 2019. Il Nucleo nella sua attività di monitoraggio, in particolare per l'avvio del ciclo della performance 2020 (<i>cf.</i> Verbale n.4 del 25 maggio 2020, punto o.d.g. 2, p.2, https://www.unica.it/unica/protected/223599/0/def/ref/DOC_223597/), ha analizzato le principali modifiche riscontrate nell'aggiornamento 2020 del DSPI 2017-2021.</p> <p>I nuovi obiettivi e le integrazioni apportate danno risposte a esigenze provenienti da aspettative degli studenti, necessarie per offrire loro maggiori possibilità di inserimento nel mondo del lavoro, a esigenze del territorio nel caso dell'obiettivo strategico “<i>Migliorare le Scuole specializzazione anche con la razionalizzazione della rete formativa</i>” (D4); al forte incremento della richiesta di formazione per i docenti della scuola per l'obiettivo strategico “<i>Promuovere la Formazione continua degli insegnanti delle Istituzioni Scolastiche Regionali</i>” (D5); o ancora a richieste provenienti dal contesto esterno internazionale (Agenda ONU 2030), per l'obiettivo strategico “<i>Favorire e diffondere la conoscenza in termini scientifici nell'ambito della Strategia dello Sviluppo Sostenibile</i>” (D6).</p> <p>Si sottolinea che l'approvazione delle nuove linee di indirizzo ministeriali della Programmazione universitaria per il triennio 2019-2021, avvenuta solo a fine 2019, non ha consentito che il Piano 2020 potesse arricchirsi con la progettazione di nuovi interventi: infatti, i progetti dell'Ateneo erano ancora in fase di valutazione al momento dell'aggiornamento del Piano. La sezione verrà pertanto aggiornata non appena i progetti verranno formalizzati ed eventualmente finanziati.</p> <p>In merito alle motivazioni delle integrazioni presenti nell'aggiornamento 2020 del DSPI 2017-2021 queste vengono esplicitate e sono previsti indicatori, dato base e target.</p> |

| n. | Punti di attenzione | Risposta sintetica | Modalità di risposta e indicazioni per i commenti | Commenti |
|----|--|--------------------|--|---|
| 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>La situazione osservata per il ciclo 2019 non ha subito modifiche sostanziali nel presente ciclo 2020. Infatti, riportando quanto già rilevato nella precedente Relazione, il coinvolgimento delle strutture decentrate nel processo di pianificazione presenta ancora diversi margini di miglioramento: il processo di definizione delle strategie è stato sostanzialmente top-down, 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>Rispetto a quanto riportato nella descrizione del processo di pianificazione dell'aggiornamento 2020 del DSPI 2017-2021 (p.9) in cui si dice che <i>“Nella definizione del Piano è stata data particolare importanza alla partecipazione attiva e alla condivisione con la comunità universitaria in tutte le fasi del processo” il Nucleo auspica una migliore esplicita declinazione delle attività poste in essere per garantire il coinvolgimento predetto.</i></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 16 obiettivi strategici, 3 in più rispetto al precedente aggiornamento, raggruppati secondo le 4 “finalità strategiche” dell'Ateneo (aggiornamento 2020 del DSPI 2017-2021, p. 19): 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>Per i punti B, C, D, la situazione illustrata per il ciclo 2019, e riportata di seguito, non ha subito modifiche sostanziali nel ciclo 2020:</p> <p><i>“B. La locuzione “finalità strategiche” individua gli obiettivi generali dell'Ateneo, che non vengono qualificati come “specifici”.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>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.”</i></p> <p>E. La logica pluriennale della programmazione integrata dell'Ateneo vede il mantenimento, anche per il 2020 – quarto anno della pianificazione pluriennale 2017-2021, di medesimi finalità e obiettivi strategici per tutto il periodo per il quale è stata assunta, corrispondente alla durata del mandato del Rettore.</p> |

| n. | Punti di attenzione | Risposta sintetica | Modalità di risposta e indicazioni per i commenti | Commenti |
|----|--|--------------------|--|--|
| 5 | È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione? | Sì | 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) | La situazione illustrata per il ciclo 2019, e riportata di seguito, non ha subito modifiche sostanziali nel ciclo 2020 in corso: <i>"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.</i> <i>B. Per tale finalità sono individuati 4 obiettivi strategici, declinati in forma sequenziale secondo 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."</i> |
| 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. | Il processo di aggiornamento del Piano, oggetto della presente Relazione, include in una delle sue fasi il monitoraggio dei risultati raggiunti e ha tenuto conto dei risultati ottenuti nell'ultimo ciclo della performance concluso, esplicitati nella Relazione integrata sulla Performance per il 2018. Nei documenti della programmazione con aggiornamento 2020, come per il 2019, non sono stati rilevati espliciti riferimenti testuali a obiettivi non conseguiti (e/o oggetto di rimodulazione) e all'eventuale scorrimento di alcuni di essi nel periodo in esame; si precisa però che nelle annotazioni dell'allegato 1 Obiettivi strategici e indicatori sono riportati i casi di modifiche o integrazioni agli indicatori e ad alcuni dati base o casi di riassegnazione a un diverso responsabile politico e/o gestionale. Come nell'aggiornamento del 2019 il Nucleo ha accertato la presenza, in alcuni casi, di interventi correttivi dei parametri di riferimento che verosimilmente potrebbero scaturire dal mancato raggiungimento dell'obiettivo. |

| n. | Punti di attenzione | Risposta sintetica | Modalità di risposta e indicazioni per i commenti | Commenti |
|----|--|--------------------|--|---|
| 7 | Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate? | Sì | <p>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.</p> <p>Se sì, indicare:</p> <p>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)</p> <p>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</p> <p>C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</p> | <p>Si riporta di seguito la specifica fornita nella relazione relativa al ciclo 2019, non risultando variazioni per il ciclo 2020.</p> <p><i>"L'Ateneo attribuisce obiettivi, declinando quelli strategici, a tutte le strutture decentrate: dipartimenti, facoltà, CdS e centri di servizio (V. allegato 4 al DSPI).</i></p> <p><i>A. La denominazione di tali obiettivi è la stessa di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale.</i></p> <p><i>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).</i></p> <p><i>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)."</i></p> |

| | | | | |
|---|---|----|--|--|
| 8 | È stato attivato un sistema di controllo di gestione? | Sì | <p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale</p> <p>B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)</p> <p>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>Sul sistema di controllo di gestione e sul suo livello di implementazione la situazione di partenza, che viene riportata di seguito, come illustrata per il ciclo 2019, non ha subito modifiche sostanziali nel ciclo in corso:</p> <p><i>“A - Il controllo di gestione è attivo ed è gestito all'interno del sistema informativo U-Gov di CINECA (modulo controllo di gestione).</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>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 degli ambiti di applicazione e sono stati redatti alcuni report relativi a:</i></p> <p><i>determinazione dei costi per struttura (non solo costi di personale e non solo in base al criterio dell'afferenza organizzativa del personale);</i></p> <p><i>determinazione del costo del personale dedicato alla didattica per CdS;</i></p> <p><i>ribaltamento dei ricavi da FFO e contribuzione studentesca per CdS;</i></p> <p><i>formulazione di una proposta per il ribaltamento dei costi indiretti.</i></p> <p><i>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).”</i></p> <p>A integrazione di quanto sopra riportato, va ulteriormente specificato, sulla base delle informazioni acquisite dalle direzioni interessate, l'impegno dell'Ateneo nell'ampliamento del sistema di contabilità analitica, [v. obiettivo 2, finalità strategica AQ1, della Direzione Amministrazione e Finanza, “Studio e realizzazione di un sistema per la determinazione del full cost per corsi di studio”, per la determinazione di un full cost con riferimento alle varie strutture dell'Ateneo (unità analitiche): per l'anno 2020 l'obiettivo si sostanzia, con il supporto del CINECA, nella progettazione, definizione e attivazione, all'interno del sistema di Controllo di gestione, di meccanismi ovvero sistemi di ribaltamento dei costi, che consentano di pervenire alla produzione di report finali con determinazione di un full cost anche per corso di studio].</p> |
|---|---|----|--|--|

| n. | Punti di attenzione | Risposta sintetica | Modalità di risposta e indicazioni per i commenti | Commenti |
|----|---------------------|--------------------|---|--|
| | | | | <p>Le informazioni prodotte dal sistema, ancora in fase sperimentale nel 2020, non rientrano ancora nel flusso che alimenta il processo decisionale e di scelte dell'Ateneo e non possono perciò al momento apprezzarsi nel loro impatto positivo.</p> <p>La pianificazione per il 2020 (DSPI 2017-2021, p. 34), come quella precedente per il 2019 (DSPI 2017-2021, p. 29) 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". In vista della realizzazione di un supporto informativo funzionale anche al controllo di gestione l'Ateneo ha istituito una rete (c.d. Focal Point) per la definizione e il governo di gestione dei dati, sulla quale v. Relazione integrata sulla Performance del 2019 (p. 83).</p> <p>È ancora in corso di sviluppo l'applicativo informatico da parte di CINECA per la gestione del ciclo delle performance integrata con il ciclo di bilancio, di cui si è detto nella Scheda della Relazione 2018, punto 8, lett. B), precedente punto B.</p> |

| | | | | |
|---|---|----|--|--|
| 9 | Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza? | 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>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>La situazione illustrata per il ciclo 2019 non ha subito modifiche sostanziali e viene riportata di seguito con gli aggiornamenti necessari per il ciclo 2020.</p> <p>I documenti di programmazione e il SMVP contengono 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, 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.; personale strutturato per le infrastrutture; personale docente rispetto ai servizi-bibliotecari (con utilizzo del software LimeSurvey).</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 ancora 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>Il Nucleo reputa pertanto tuttora necessarie azioni volte al miglioramento dell'ascolto dell'utenza. Inviti e raccomandazioni in questo senso nell'anno in corso sono stati espressi dal Nucleo/OIV in occasione della Validazione della Relazione sulla performance 2019 (Verbale NVA n. 7 del 30 giugno 2020, "Motivazioni alla base della validazione del Nucleo di Valutazione e raccomandazioni", p. 5), e di parere sul SMVP 2020 (v. Verbale NVA n. 1 del 24/01/2020, Parere su SMVP 2020, p. 2), in occasione del quale l'Ateneo si è preso atto dell'intendimento dell'Ateneo <i>"di una organica riflessione in relazione all'attivazione di"</i></p> |
|---|---|----|--|--|

| n. | Punti di attenzione | Risposta sintetica | Modalità di risposta e indicazioni per i commenti | Commenti |
|----|--|--------------------|--|--|
| | | | | <p><i>forme strutturate di ascolto degli utenti interni ed esterni, di cui si darà compiutamente conto nei successivi aggiornamenti del SMVP e del Piano integrato</i>). Sul punto si rinvia alla Sez. I, §§ 1.1.1 e 1.1.3 di questa Relazione.</p> <p>Inoltre, si precisa che nel 2020 il Nucleo non ha svolto Audit in presenza ma solo documentali.</p> |
| 10 | Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato? | 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 futuro</p> | <p>Anche nell'aggiornamento del 2020 emerge l'impegno dell'Ateneo per integrare i cicli di bilancio e della performance. L'integrazione non viene semplicemente dichiarata, ma come riportato nell'aggiornamento 2020 del DSPI 2017-2021, paragrafo 2.2. <i>Integrazione del ciclo delle performance con il Bilancio 2020</i>, è sostenuta attraverso la stima del fabbisogno finanziario per obiettivi strategici e viene presentata nel contesto del documento strategico (DSPI 2017-2021, tab. 10 e 11, p.55 e p. 57) con le risorse che hanno un collegamento diretto con la realizzazione degli obiettivi strategici, differenziandole da quelle destinate allo svolgimento delle attività ordinarie e con una sufficiente specificazione dei criteri di stima.</p> |

| n. | Punti di attenzione | Risposta sintetica | Modalità di risposta e indicazioni per i commenti | Commenti |
|----|--|--------------------|---|---|
| 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>In merito al processo di budget, attivato in concomitanza con l'avvio della contabilità economico patrimoniale nell'anno 2013, la situazione di partenza illustrata per il ciclo 2019 non ha subito modifiche sostanziali nel processo di budget 2020 (documenti pubblicati dall'Ateneo in ottemperanza degli obblighi di trasparenza di cui all'art. 29 del D.Lgs. 33/2013), la stessa viene riportata di seguito con gli aggiornamenti (al punto D) necessari per il ciclo 2020:</p> <p><i>“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.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>C - Al momento i soggetti destinatari di un'attribuzione di budget sono aree dirigenziali, dipartimenti, centri e facoltà.”</i></p> <p>D – Il Nucleo ha riscontrato che nella nota illustrativa allegata al bilancio preventivo 2020 sono presenti riferimenti agli obiettivi di performance. (Cfr. § 4. Budget per attività, p.8).</p> <p><i>“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 budget, sulla base delle esigenze gestionali e programmatiche dell'Ateneo.”</i></p> |

| n. | Punti di attenzione | Risposta sintetica | Modalità di risposta e indicazioni per i commenti | Commenti |
|----|--|--------------------|---|---|
| 12 | Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico? | | Campo libero | <p>Anche per il ciclo della performance 2020 vanno sottolineati i significativi progressi compiuti dall'Ateneo negli ultimi quattro cicli della performance nella prospettiva della condivisione della programmazione al proprio interno. I documenti di aggiornamento della pianificazione per il 2020 mettono in luce processi partecipativi nella definizione degli obiettivi (DSPI 2017-2021, p.13), e la presa in carico degli <i>“spunti emersi dalla visita dell'ANVUR per l'Accreditamento Periodico”</i> (p.3).</p> <p>Per le altre evidenze e raccomandazioni, incluse le osservazioni sul coinvolgimento del Comitato di Indirizzo che ha visto formalizzato un solo momento di incontro iniziale (cfr.Sez. I, § 1.1.1 di questa Relazione) non sono state rilevate modifiche sostanziali nel ciclo 2020 rispetto a quanto illustrato per il ciclo 2019 che si riportata di seguito:</p> <p><i>“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 T.A. 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.”</i></p> |

| n. | Punti di attenzione | Risposta sintetica | Modalità di risposta e indicazioni per i commenti | Commenti |
|----|---|--------------------|---|---|
| 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>Per l'approvazione del SMVP 2020 sono intercorsi scambi informativi adeguati tra gli Organi di vertice e il Nucleo/OIV per consentire al Nucleo di esprimere il proprio parere sulla decisione dell'Amministrazione di non procedere all'aggiornamento del SMVP 2020, limitandosi ad alcune modifiche formali (si rinvia al Verbale Nucleo del 24/1/2020, punto 3. Sistema di Misurazione e Valutazione della performance 2020; Parere “<i>il Nucleo di Valutazione d’Ateneo esprime il proprio assenso alla decisione dell’Amministrazione di non procedere all’aggiornamento del SMVP per il ciclo della performance 2020, e di mantenere il Sistema di misurazione e valutazione approvato, previo parere vincolante del Nucleo, nel 2019</i>”).</p> <p>La situazione osservata per il ciclo 2019, che si riporta di seguito, non ha subito modifiche sostanziali nel ciclo 2020:</p> <p><i>“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.</i></p> <p><i>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).”</i></p> |

| | | | | |
|----|------------------------------|--|--------------|---|
| 14 | Eventuali altre osservazioni | | Campo libero | <p>Il momento di completamento di questa sezione della Relazione per il 2019 (15 ottobre 2020), consente di formulare alcune osservazioni conseguenti alla valutazione della conclusione del ciclo precedente e al monitoraggio svolto sul ciclo della performance in corso. L'incidenza dell'emergenza COVID-19 sui due cicli non è risultata sostanziale: ha determinato la proroga di alcune scadenze, in particolare di quelle di chiusura e rendicontazione dei risultati del ciclo precedente (cfr. Verbale n.4 del 25 maggio 2020, e Validazione della Relazione integrata sulla Performance 2019 – “Motivazioni alla base della validazione del Nucleo di Valutazione e raccomandazioni”, ai quali si rinvia), e fatto emergere l'esigenza di rimodulazioni per alcuni degli obiettivi assegnati per il 2020. Il personale è stato impegnato prevalentemente a distanza, in modalità di lavoro agile.</p> <p>Secondo le previsioni del SMVP 2020, il Nucleo/OIV ha ricevuto nel mese di luglio il report del Monitoraggio del 1° Semestre - Performance 2020), con le evidenze in termini di scostamenti, rischio di scostamenti, rimodulazioni e proroghe approvate dal CdA nella seduta del 1° aprile 2020.</p> <p>Il Nucleo ha osservato, nelle sue funzioni di OIV, come negli anni sia maturata una maggiore efficacia nella gestione e nel monitoraggio del ciclo della performance e una crescente sensibilità al sistema della valutazione, che si evidenzia nella considerazione delle raccomandazioni e dei diversi suggerimenti espressi dal Nucleo nei suoi documenti di monitoraggio, validazione, valutazione della dirigenza, Relazioni AVA, pareri al SMVP.</p> <p>In particolare, i miglioramenti in quest'ultimo ciclo si osservano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nell'impegno per integrazione con il ciclo di bilancio; - nell'impegno per implementare il controllo di gestione; - nel riportare i risultati delle strutture decentrate; - nella tempistica del monitoraggio del 1° Semestre; <p>che richiamano anche ad una diversa e più consapevole visione nella gestione del ciclo della performance.</p> <p>Nonostante dai primi mesi dell'anno in corso gli effetti della pandemia abbiano rallentato nel primo semestre 2020 tutto il processo amministrativo, gestionale e di controllo, le raccomandazioni e i suggerimenti formulati nella Relazione AVA dello scorso anno hanno prodotto nel 2019 alcuni interessanti risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il SMVP è stato redatto con attenzione ai rilievi, alle osservazioni e alle proposte che il Nucleo ha prodotto nel corso del precedente ciclo di attività; - il suggerimento concernente la necessità di procedere a monitoraggi in corso d'anno è stato recepito per l'ultima parte dell'anno 2019, ma in parte rallentato nella prima parte dell'anno a causa dei disagi e della temporanea riorganizzazione dei processi dovuta all'introduzione del lavoro “a distanza” (c.d. smart working); - segni di ulteriore miglioramento sono riscontrabili nel processo di assegnazione degli obiettivi alle strutture e, in particolare, a quelle decentrate; - gli indicatori numerici utilizzati per la valutazione delle performance sono più utilizzati e presenti nel SMVP; - progresso nel processo di integrazione con il ciclo del bilancio. <p>La struttura nel suo complesso è in condizione di compiere un ulteriore salto di qualità nel miglioramento del processo di gestione quando sarà applicato un sistema di pianificazione/controllo (attualmente in corso di sviluppo presso</p> |
|----|------------------------------|--|--------------|---|

| n. | Punti di attenzione | Risposta sintetica | Modalità di risposta e indicazioni per i commenti | Commenti |
|----|---------------------|--------------------|---|---|
| | | | | <p>il CINECA) utile ad accrescere la frequenza e ad approfondire l'analisi degli scostamenti tra budget e consuntivi, in modo da fare emergere i benefici derivanti dall'adozione di procedure basate sul principio di delega-controllo.</p> <p>Il Nucleo, oltre a raccomandare di mantenere l'impegno nella direzione suddetta, invita a proseguire nel rafforzamento delle relazioni a tutti i livelli con il territorio di riferimento sia proseguendo nelle azioni tese a rafforzare la comunicazione delle attività didattiche, di ricerca e terza missione, sia mediante il potenziamento delle azioni tese al cosiddetto <i>public engagement</i>, nonché a implementare in via sistematica forme di ascolto degli stakeholder interni ed esterni come input di orientamento della gestione e di riscontro all'efficacia delle azioni.</p> <p>Si sottolinea come l'efficacia del processo di valutazione da parte del Nucleo sia legata alla possibilità di disporre tempestivamente e in via continuativa di dati e informazioni concernenti lo stato di avanzamento di nuove azioni/attività avviate, anche con riferimento all'effetto da queste sortito sulle procedure e sull'efficienza complessiva delle procedure interne.</p> |