



---

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BRESCIA

**Nucleo di Valutazione**

**Relazione Annuale 2020  
sul Sistema AVA**

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

**Sezione II: Valutazione della Performance**

**(in scadenza il 15/10/2020)**

***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 Esmeralda Rossi*

## Sezione II: Valutazione della Performance

### Motivazioni della validazione della Relazione sulla performance 2019

Il Nucleo di valutazione, nel percorso effettuato per giungere alla validazione della Relazione sulla performance 2019, 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 25 ottobre 2019 dall’OIV nella “Relazione Annuale 2019 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 2020. La relazione è stata redatta in coerenza con la relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio consuntivo di Ateneo, approvata dal CdA in data 26 maggio 2020, 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). In particolare, viene specificato che la Relazione è stata redatta “*dal Direttore Generale con il supporto della sua Segreteria*” secondo un percorso che si è sviluppato nelle seguenti fasi (tra parentesi i riferimenti documentali e/o temporali riscontrati dal Nucleo):
  - analisi delle osservazioni espresse dal Nucleo di Valutazione in occasione della Relazione Annuale 2019 sul Sistema AVA – Sezione II: Valutazione della Performance e della validazione della Relazione della Performance 2018 al fine di recepire le raccomandazioni dell'Organo;
  - richiesta ai Responsabili dei Servizi delle informazioni necessarie alla stesura della Relazione;
  - raccolta dei dati e delle informazioni fornite dagli Uffici e predisposizione di una prima versione della Relazione;
  - redazione del testo finale della Relazione a cura del Direttore generale;
  - condivisione della Relazione con il Nucleo di Valutazione (avvenuta il 05/06/2020) e successiva trasmissione al Consiglio di amministrazione;
  - approvazione della Relazione da parte del Consiglio (Delibera n. 123 del 17/06/2020) e pubblicazione sul sito nella Sezione Amministrazione trasparente;

- invio della Relazione al Nucleo di Valutazione (nota prot. n. 103453 del 26/06/2020) per la validazione di competenza;
  - pubblicazione della Relazione sul portale della performance.
- **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 2019).

In particolare, con riferimento agli obiettivi strategici ed ai relativi indicatori e target viene riportato in modo sinottico il target raggiunto a cui si accompagna un “campo note”, utile per esplicitare profili qualitativi dei risultati raggiunti (par. 3.1).

Per quanto riguarda invece i risultati raggiunti dai responsabili di Posizione organizzativa, l'Allegato 1 alla Relazione sulla performance mette a confronto gli indicatori ed i target dei singoli obiettivi individuali con un campo relativo alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso.

- **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 per il 2019 è stato molto ridotto il ricorso a indicatori “dicotomici” (Fatto/Non fatto), ma ci si trova ora di fronte ad una tipologia di indicatori in buona parte di natura temporale (circa 65%). Il Nucleo ribadisce che sarebbe necessario passare ad un sistema di indicatori che possa leggere meglio i profili di risultato attesi e conseguiti in termini di efficacia ed efficienza.
- **la presenza di rendicontazioni che specificano, per quanto riguarda gli obiettivi strategici, le motivazioni degli scostamenti rispetto ai risultati attesi nonché l'analisi dei punti di debolezza.**

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.**

## Allegato 1: Schede di monitoraggio

### Scheda 1 "Valutazione (o verifica) periodica dei CdS"

N.	Denominazione Corso	Modalità di monitoraggio	Con PdQ	Punti di forza riscontrati	Punti di debolezza riscontrati	Upload file
1	LM Ingegneria Gestionale	Audizioni	NO	Si veda la sezione I.4	Si veda la sezione I.4	
2	LM Management	Audizioni	NO	Si veda la sezione I.4	Si veda la sezione I.4	

### Scheda 2 "Sistemi di monitoraggio sugli esiti occupazionali degli studenti laureati"

Sistemi di monitoraggio	Esiste?	Commenti
Dati INPS		
Almalaurea	Si	Esclusiva
Dati Ufficio Placement		
Altro		

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

1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?	SI
---	---	----

### Commento

In particolare, il Piano integrato 2020-22 è stato approvato in data 30/1/2020 e pubblicato in data 31 gennaio 2020.

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

### Piano integrato

2020-22	30.01.2020
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

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

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

Gli obiettivi strategici del Piano integrato 2020-22 sono indicati in una tabella sinottica all'interno del par. 5.1.2. 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 obiettivi strategici dei Piani integrati 2020-22 e 2019-21 si nota come si sia abbandonata l'articolazione degli obiettivi strategici in operativi che caratterizzava il precedente Piano integrato.

Premesso ciò, è necessario verificare l'evoluzione degli obiettivi strategici tra i due Piani, con riferimento alle diverse Aree strategiche.

**Per quanto riguarda l'Area strategica Didattica** si nota un mutamento della composizione degli obiettivi, in parziale continuità con i precedenti di tipo strategico ma anche operativo, come indicato dalla seguente tabella di confronto.

Area didattica		
PI 2019-21		PI 2020-22
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Obiettivi strategici
Aumento studenti regolari	Incremento numero studenti che avviano la carriera a.a. 2019/20	Incremento numero studenti che avviano la carriera nell' a.a. di riferimento
	Incremento numero studenti iscritti all'a.a. 2019/20	Incremento studenti immatricolati con titolo di studio estero
	Miglioramento acquisizione CFU a.a. 2018/2019	Aumento acquisizione CFU
	Innovazione della didattica	
Incremento dei CFU Acquisiti all'estero dagli studenti regolari a.a. 2018/2019	Incremento dei mesi di mobilità per studio, tirocinio o tesi all'estero	Incremento dei CFU acquisiti all'estero dagli studenti regolari nell'a.a. di riferimento
Miglioramento dottorati di ricerca	-	

**Per quanto riguarda l'Area strategica Ricerca** vi è sostanziale discontinuità:

Area Ricerca		
PI 2019-21		PI 2020-22
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Obiettivi strategici
Miglioramento performance VQR	Realizzazione di sistemi di autovalutazione della ricerca	Rafforzamento dei percorsi avviati di monitoraggio e riconoscimento della qualità nella produzione scientifica
	Promozione della ricerca di Ateneo	Politiche di reclutamento
		Attività internazionale
		Sostegno dell'attività dei docenti nel reperimento di fondi su bandi competitivi
		Sostegno e sviluppo di cooperazioni con imprese, enti e istituzioni

**Per l'Area strategica Terza missione** si nota ancora un mutamento della composizione degli obiettivi, di cui uno in continuità con i precedenti di tipo strategico:

Area Terza missione		
PI 2019-21		PI 2020-22
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Obiettivi strategici
Potenziamento trasferimento tecnologico	Promozione attività di public engagement	Promozione attività di terza missione
Attuazione Piano per lo sviluppo sostenibile dell'Ateneo	-	Attuazione Piano per lo Sviluppo Sostenibile dell'Ateneo
		Promozione dell'incremento dei Corsi di master/perfezionamento della SMAE

**Per l'Area strategica Servizi strumentali** si osserva una riduzione degli obiettivi strategici e una sostanziale continuità con i precedenti di quelli rimasti:

Area Servizi strumentali		
PI 2019-21		PI 2020-22
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Obiettivi strategici
Revisione Statuto	-	
Equilibrio finanziario	-	Equilibrio finanziario ISEF
Formazione Personale: ampliamento del numero dei soggetti coinvolti nella formazione in tema di trasparenza e di anticorruzione	-	Presidio della Legalità e della Trasparenza
Incremento del numero delle procedure informatizzate in particolare per selezione di personale in genere e acquisti di beni e forniture	-	

Le modifiche degli obiettivi strategici, anche dal punto di vista della struttura di rappresentazione degli stessi (da strategici/operativi a meramente strategici) sono dovute all'approvazione del nuovo Piano strategico di Ateneo 2020-22.

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

#### 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 (4.2) 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. 40).

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. 44).

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 (si noti come essi andranno rimodulati alla luce del nuovo PSA 2020-22);
- al fine della rimodulazione del prossimo Piano di Ateneo sia 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 emerge un preciso richiamo ai piani strategici di Dipartimento. In particolare, si specifica *"che i Dipartimenti anche quest'anno 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"* (pag. 52).

4	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano integrato?	SI
---	---	----

*Commento*

*A - quanti obiettivi strategici sono previsti*

Nel Piano integrato 2020-22 sono previsti:

- per l'Area strategica A – Didattica, 4 obiettivi strategici;
- per l'Area strategica B – Ricerca, 5 obiettivi strategici;
- per l'Area strategica C – Terza missione, 5 obiettivi strategici;
- per l'Area strategica D – Servizi strumentali, 2 obiettivi strategici.

*B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università*

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

*C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico*

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.

*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)*

La metrica è indicata. Non si rileva una specifica coerenza semantica con gli obiettivi individuali o organizzativi identificati nel Piano.

*E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)*

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

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

#### *Commento*

*A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico*

Nel definire i propri obiettivi strategici, il Piano integrato 2020-22 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 2 obiettivi strategici così denominati:

- Equilibrio finanziario ISEF;
- Presidio della Legalità e della Trasparenza.

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).

*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)*

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 2020-22 si ritrovino alcuni spunti che hanno ispirato la definizione di tale Area D. In particolare, nel par. 4 denominato “Strategie trasversali”, sono contenute indicazioni relativamente a:

- risorse umane e processi;
- risorse tecnologiche;
- strutture;
- servizi;
- risorse economico-finanziarie;
- visibilità.

Nel par. 5 del Piano strategico 2020-22 sono riportati indicatori che costituiscono elementi di indirizzo per quanto successivamente definito nel Piano integrato.

In particolare, tali indicatori riguardano:

- numero di eventi corruttivi;
- rispetto obblighi di pubblicazione;
- sostenibilità economico-finanziaria di cui al DM 47/13.

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.*

#### **Commento**

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

Tale riferimento è tuttavia riscontrabile, per l'anno 2019:

- 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 2019-21;
- nell'allegato 1 alla Relazione sulla performance (grado di conseguimento degli obiettivi individuali) nel quale sono definiti i risultati raggiunti dalle posizioni organizzative.

Per il futuro il Nucleo raccomanda nuovamente di ripristinare la prassi precedentemente in uso, tenendo presente che è anche svolto un monitoraggio infra annuale (per l'esercizio 2020 nel corso del mese di luglio, come da nota del Direttore Generale prot. 119366 del 07/07/2020 inviata per conoscenza al Nucleo di Valutazione) e che si potrebbe quindi inserirlo all'interno del Piano 2021-2023.

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

*La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili. Se sì, indicare:*

*A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione)*

*B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo*

*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 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 delle Aree A (Didattica), B (Ricerca) e C (Terza missione) del Piano integrato (paragrafo 5.1.3, pag. 52);
- [sottodomanda A] L'amministrazione centrale ha responsabilità sugli obiettivi strategici dell'Area D (Servizi strumentali) del Piano integrato (paragrafo 5.1.3, pag. 52);
- [sottodomanda A] la responsabilità degli obiettivi dell'Allegato 2 del Piano integrato, che declina gli obiettivi strategici dell'Area D, 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. 52: "[...] 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 a specifiche unità organizzative della tecnostruttura contenuta nelle tabelle alle pagg. 49-51);

- [sottodomanda B] tali obiettivi sono tuttavia declinati a livello di Ateneo, non di Dipartimento, benché nella Nota illustrativa si dica che *“Il coinvolgimento dei Dipartimenti nella costruzione del budget si è realizzato in due fasi consequenziali: 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.”* (pag. 11 – v. anche più avanti domanda 10, sottodomanda A).

Sotto questo profilo il Nucleo, come già nella precedente relazione, raccomanda per il futuro di dare evidenza fra gli allegati al Piano anche degli obiettivi, indicatori e target specificamente riguardanti ciascun Dipartimento.

8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	SI
---	---	----

*Se sì, indicare:*

*A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale*

L'Ateneo si è dotato del sistema U-Gov contabilità attraverso il quale è gestita la contabilità economico-patrimoniale di tipo generale nonché la contabilità analitica.

*B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)*

Il controllo di gestione, inteso anche come controllo dei costi e dei proventi basati su di un sistema di contabilità analitica per centri di costo e provento, 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 ancora in fase di impostazione dopo il consolidamento degli strumenti informatici e di bilancio già in essere (vedi sottodomanda A).

*C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori*

Ad oggi, dall'analisi documentale effettuata, non risulta ancora attivo un sistema di reporting strutturato in termini di costi e proventi analitici.

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

*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*

Il sistema di misurazione e valutazione della performance 2019 (pagg. 3 e 4) 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 e cioè Direttore generale, dirigenti e personale tecnico-amministrativo (pagg. da 11 a 14).

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 e 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.

*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)*

Il Piano integrato 2020-22 ha rappresentato un cambio di rotta in termini di utilizzo di obiettivi correlati all'analisi della customer satisfaction degli utenti per verificare la performance.

Infatti, a differenza del Piano 2019-21, sono stati cassati molti obiettivi della predetta tipologia indebolendo nei fatti un raccordo che aveva trovato sviluppo nell'anno precedente. Più precisamente, si è passati da 20 obiettivi di customer satisfaction presenti negli obiettivi individuali del Piano 2019-21 (di cui 15 di performance organizzativa e 5 di performance individuale) ai 5 obiettivi del Piano 2020-22 (di cui 3 di performance organizzativa e 2 di performance individuale).

*C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)*

Gli obiettivi di customer satisfaction del Piano integrato 2020-22 fanno riferimento alle seguenti categorie di destinatari:

- Rettore, delegati e membri degli Organi;

- referenti dei centri di Ateneo;
- studenti;
- personale docente;
- uffici dell'amministrazione.

*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)*

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 un questionario 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. Le indagini rivolte al personale docente e tecnico amministrativo sono state invece reintrodotte con riferimento al 2019, previo adattamento per poter riferire direttamente i risultati a singole unità organizzative e/o responsabili, come richiesto dall'allegato 3 al Piano integrato 2019-21, anziché ai servizi di natura quasi sempre trasversale erogati.

*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)*

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 nonché alla conseguente valutazione della performance conseguita. Tuttavia, avendo ridotto in modo molto consistente gli obiettivi di performance ad essa associati (v. più sopra domanda 9, sottodomanda B), è evidente come parte delle finalità che ci si erano poste appaiono non più significativamente presidiate.

*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. Tuttavia, a differenza dell'esercizio precedente nel quale la customer era rivolta solo agli studenti, la rilevazione è stata estesa anche al personale interno, docente e tecnico-amministrativo anche in modo funzionale alla verifica degli obiettivi previsti dal Piano 2019-21 (v. sopra sottodomanda D). Ciò ha consentito di avere a disposizione una base informativa in grado di individuare, in presenza di giudizi di insoddisfazione, possibili aree di miglioramento.

10	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	SI
----	--	----

*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.*

### *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, persiste a comparire la dizione "centro di spesa" anziché, più propriamente, "centro di costo" (v. più avanti sottodomanda B) – 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.

*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*

Nel Piano, in relazione ai Dipartimenti, si precisa (5.1.3) che, come l'anno precedente, 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 3.2 (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 2020-2022. Da tale documento si evince che *"Il coinvolgimento dei Dipartimenti nella costruzione del budget si è realizzato in due fasi consequenziali: 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"*(pag. 11).

Né nella Nota illustrativa né nel Piano, tuttavia, è descritto su quale base i Dipartimenti abbiano effettuato tale quantificazione.

Nella Nota, invece, sono definiti i criteri secondo i quali è ripartita *"la somma da ripartire tra gli otto dipartimenti dell'Ateneo come dotazione di base per il funzionamento, le attività didattiche e di ricerca"* (pag. 12).

Non esiste peraltro correlazione diretta nel Piano integrato 2020-22 tra obiettivi e risorse, anche di budget, per raggiungerli. Nel paragrafo 5.3 è tuttavia descritto come si pervenga a una correlazione indiretta per il fatto che *"ciascuna voce del budget è correlata con due dimensioni di tipo analitico: la prima collega la voce di bilancio ad un centro di spesa, la seconda è agganciata alla classificazione*

delle voci di bilancio secondo le missioni e i programmi definiti nel sistema COFOG (didattica, ricerca, servizi)” (pag. 56) e che “si può procedere a collegare queste informazioni contabili al piano degli obiettivi di Ateneo, che sono, ugualmente, definiti per missione e per struttura di responsabilità” (ibidem).

*B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti*

Come si evince dalla citazione precedente, la dizione “centro di spesa” è usata in luogo di “centro di costo” perché identifica un centro di responsabilità autorizzato alla spesa nei limiti del budget assegnato, non un aggregatore di costi per destinazione d’uso. Non essendo stato ancora intrapreso il percorso di introduzione del controllo di gestione e di utilizzo fattivo del sistema di contabilità analitica non può sussistere un reale utilizzo dei risultati economici a supporto della ridefinizione degli obiettivi.

*C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro*

Nel paragrafo 5.3 del Piano integrato (pag. 56) si specifica che “si intende comunque affinare ulteriormente questa metodologia sopra descritta [v. sottodomanda A] con il supporto dell’ufficio che si occupa di controllo di gestione e contabilità analitica mediante l’uso di strumenti di controllo direzionale, soprattutto con riferimento all’analisi degli scostamenti e a quelle di efficienza costo-beneficio”. Non risultano tuttavia agli atti report di contabilità analitica quali esito di tale dichiarazione di intenti.

11	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	SI
----	--	----

*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?)*

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.

*B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)*

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 in relazione ad alcuni fra gli obiettivi strategici del Piano integrato delle performance 2020-2022 scelti dai Dipartimenti stessi in coerenza con i propri Piani strategici pluriennali. Gli obiettivi individuati per assegnare le risorse sono allegati in un apposito prospetto alla nota prot. 145536 del 29/7/2020 inviata alle medesime strutture. L'ammontare delle risorse, complessivamente stanziato per i Dipartimenti, è stato così distribuito:

- il 20% della somma da distribuire tra i dipartimenti per la dotazione di base è stato assegnato su base storica, in proporzione al numero dei docenti e ricercatori in servizio al 1/11/2019;
- il restante 80% della dotazione di base è stato così suddiviso il:
  - a) il 40%, dedicato al sostegno della ricerca, è distribuito tra i dipartimenti sulla base dell'indicatore sintetico di dipartimento "IRDF" della VQR (2011/2014);
  - b) il 60% è riservato alla "quota obiettivi" ed è stata ripartita tra i dipartimenti sulla base dei criteri di definizione del "costo standard per studente"; per il 20% sulla base del peso del costo standard di un corso di studio sul dipartimento di afferenza del corso stesso, per il 60% sulla base del peso delle ore di docenza coperte dal personale afferente a ciascun dipartimento nei vari corsi di studio, per il 20% sulla base delle ore attribuite ai docenti di riferimento, afferenti ad ogni dipartimento, nei corsi di studio (par. 3.2, pag. 12 della citata Nota illustrativa del bilancio).

Per le altre assegnazioni si può riscontrare il dettaglio all'interno della Nota Illustrativa Punto 3.2.

*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)*

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 3.2 è presente uno schema di dettaglio di quanto qui riportato.

*D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance*

Come già detto in precedenza, nel Punto 3.2 della Nota illustrativa al bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2020-2022 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.

*E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate*

Nella nota illustrativa paragrafo 3.2 (pagina 11) è indicata la metodologia utilizzata per la predisposizione del budget unico di Ateneo ed i criteri di assegnazione delle risorse ai dipartimenti. Al punto 3.4 (pagina 13) della Nota illustrativa è indicato, invece, il criterio di destinazione delle risorse nel budget dei dipartimenti.

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

*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:

1. pianificazione delle attività operative, da parte del Direttore Generale, che svolge il ruolo anche di RPCT, sulla base delle Linee Guida e della normativa di riferimento citate nelle distinte tre sezioni del Piano;
2. disamina delle osservazioni dell'OIV contenute nella Relazione annuale del Nucleo di Valutazione sul ciclo della performance dell'anno precedente;
3. condivisione da parte del DG della pianificazione operativa delle attività proposte con il Rettore, sulla base dei documenti programmatici strategici adottati dagli Organi di Governo (Piano strategico triennale, Politiche di Ateneo per la didattica e per la ricerca e Piano triennale della sostenibilità);
4. Ricognizione delle Fonti e raccolta puntuale, da parte della Segreteria del Direttore Generale, delle informazioni e di tutti i dati necessari alla predisposizione del Piano, con il supporto degli Uffici competenti;
5. Incontri convocati dal Direttore Generale con i Responsabili delle strutture mirati alla presentazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici ed operativi di Ateneo (nota prot. n. 179324 del 4/07/2019). In fase di redazione del Piano (nota prot. n. 275411 del 27/11/2019) il Direttore Generale ha invitato i Responsabili delle strutture a una revisione degli obiettivi alla luce del PNA 2019;

6. Redazione finale del Piano da parte del Direttore Generale, con la preziosa collaborazione della Dott.ssa Veronica Villa della Segreteria Generale;
7. Confronto con l'OIV sulla bozza del testo finale e recepimento delle osservazioni dell'Organo;
8. Presentazione del Piano al Consiglio di Amministrazione, previa consultazione degli stakeholder della parte relativa alla sezione anticorruzione.

Nelle fasi 3 ed 8 emerge il ruolo degli Organi di indirizzo politico.

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?	
----	---	--

*Commento*

Dell'avvenuta pubblicazione del Piano sul sito di Ateneo, nella sottosezione 'Performance' della sezione 'Amministrazione trasparente', con nota del Direttore Generale prot. n. 32506 del 06/02/2020, inviata per conoscenza al Nucleo, è stata data notizia ai Delegati del Rettore, ai Direttori e ai Responsabili amministrativi dei Dipartimenti, al Presidente della Facoltà di Medicina e Chirurgia, ai Dirigenti di Settore e ai Responsabili di Servizio, nonché ai Presidenti del Collegio dei Revisori e del Presidio della Qualità.

Non emergono, invece, riferimenti su come i destinatari della nota citata diffondano e condividano il Piano all'interno dei rispettivi ambiti organizzativi.

Per quanto riguarda la parte del Piano relativa alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza sono state svolte iniziative di presentazione specifiche sul tema nell'ambito della formazione obbligatoria in materia, come previsto al paragrafo 6.6 del Piano medesimo.

14	Eventuali altre osservazioni	NO
----	------------------------------	----

*Commento*

Nessuna considerazione ulteriore.