



Sviluppato
da
CINECA

Università degli Studi di TRENTO

[home](#)

[Valutazione del Sistema di Qualità](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1.	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?	Si	Il Piano Integrato 2020-2022 e' stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge 31 gennaio 2020. Sul Piano Integrato 2020-2022 il Nucleo di Valutazione ha formulato un'analisi ed espresso un parere nella seduta del 27 gennaio 2020 e poi portato in CdA nella seduta del 29 gennaio 2020. Sul sistema di Misurazione e valutazione delle Performance il Nucleo di Valutazione ha espresso il proprio parere nella seduta del 16 dicembre 2019 e poi portato in CdA nella seduta del 29 gennaio 2020. Quindi entrambi i documenti sono stati quindi pubblicati nei termini stabiliti dalla legge. Il Sistema di Misurazione e Valutazione ha subito delle modifiche nel corso dei primi mesi del 2020 quindi il Nucleo di Valutazione ha espresso un nuovo parere in data 13 marzo 2020 e poi e' stato portato in CdA nella seduta del 17 marzo 2020.	<i>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</i>
2.	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	No	Il Piano Integrato del 2020-2022 non presenta variazioni nella programmazione strategica. Il Piano Strategico e' quello formulato dal Rettore e presentato in Consiglio di Amministrazione il 16 ottobre 2017.	<i>Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.</i>
3.	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	Si	Nella redazione del Piano Integrato 2020-2022 sono stati coinvolti sia i Dirigenti della struttura tecnico gestionale sia i Dipartimenti/centri. In quest'ultimo caso per ogni struttura e' stato definito il piano degli obiettivi triennali e quelli dell'esercizio; e' stato assegnato, ove possibile, un budget che collega la dimensione organizzativa a quella economico finanziaria, ed e' stato individuato	<i>Se sì, indicare nei commenti: 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) B - se c'è un riferimento</i>

			<p>un responsabile nel rispetto della gestione delle performance. Il coinvolgimento dei Dipartimenti si e' sviluppato sia in una logica Top Down che bottom up. I Direttori dei Dipartimenti hanno condiviso gli obiettivi strategici definiti dal Piano con il Direttore Generale. Nei Consigli di Dipartimento, poi, si sono discussi gli obiettivi strategici individuando gli obiettivi operativi in grado di consentire la realizzazione degli obiettivi strategici stessi. All'interno dei Dipartimenti si sono anche sviluppati progetti strategici proposti autonomamente con logica Bottom Up. Gruppi di ricercatori hanno applicato le loro capacita' di innovazione in funzione della realizzazione degli obiettivi strategici dell'ateneo. Nei Piani di Dipartimento si puo' osservare un deciso miglioramento degli indicatori e dei target. Un buon numero di Dipartimenti ha usato indicatori e target quantitativi consentendo misurazioni piu' significative. Il NdV ha suggerito alla Direzione Generale e al PQA di intervenire con attivita' di formazione mirate e, ove necessario, dando un supporto operativo presso quei Dipartimenti che incontrano difficolta' a rappresentare i loro obiettivi attraverso indicatori misurabili. Il NdV ha sottolineato come i Piani di Dipartimento rappresentino uno strumento molto significativo per apprezzare il livello di AQ raggiunto nelle strutture decentrate dato che mettono in luce gli obiettivi ed i processi per il loro raggiungimento ed il tutto si inquadra nella realizzazione delle strategie dell'Ateneo tradotte in obiettivi strategici nel Piano Integrato. Di qui la necessita' che PQA e NdV lavorino di comune accordo affinche' vengano affinati gli strumenti utilizzati nella programmazione degli obiettivi e nel monitoraggio in itinere degli stessi.</p>	<p><i>esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</i></p>
4.	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Si	<p>a) All'interno del Piano Integrato 2020-2022 sono presenti tutti gli Obiettivi del Piano Strategico sia per la Didattica, Ricerca, Sviluppo Civile (Terza Missione) e Politiche per il Talento nei piani di Dipartimento. b) Vi e' una perfetta aderenza tra obiettivi strategici</p>	<p><i>Se si, 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</i></p>

			individuati nel Piano strategico di Ateneo e obiettivi strategici dei Piani de Dipartimenti poiché tali strutture decentrate sono viste come i principali attori nella realizzazione delle strategie del Sistema. d) Ogni obiettivo strategico e' stato declinato in uno o piu' obiettivi operativi. Per ogni obiettivo operativo e' stato individuato il corrispondente indicatore nonche' il target e la relativa baseline. e) I Piani si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale anche se si segue una logica a scorrimento per cui il 2020 costituisce il primo anno così come il 2019, a sua volta, era stato considerato il primo anno precedentemente.	<i>obiettivi generali dell'università</i> <i>C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico</i> <i>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)</i> <i>E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2020 (primo, secondo... ultimo)</i>
5.	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Si	5.a Ogni Direzione dell'amministrazione centrale definisce i propri obiettivi operativi. Tali obiettivi derivano dal Piano strategico di ateneo 5.b Anche nel caso delle Direzioni gli obiettivi strategici derivano dal Piano Strategico di Ateneo e non hanno caratteristiche diverse da quelle definite al punto precedente.	<i>Se sì, indicare nei commenti:</i> <i>A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico</i> <i>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)</i>
6.	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	Si	Il Piano Integrato e' a scorrimento per cui gli obiettivi non completamente raggiunti nell'anno di riferimento vengono portati all'anno successivo e questo viene rendicontato nella Relazione delle Performance.	<i>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.</i>
7.	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	Si	Ogni struttura decentrata, Dipartimenti/Scuole e Centri, ha i propri obiettivi 7a La denominazione degli obiettivi strategici delle strutture decentrate (Dipartimenti/Scuole e Centri) sono le stesse indicate nel Piano Strategico di Ateneo, mentre le specifiche azioni e gli obiettivi operativi sono individuati dalle strutture stesse. 7b Gli obiettivi delle strutture decentrate	<i>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.</i>

			(Dipartimenti/Scuole e Centri) coinvolgono prevalentemente il Personale Docente e Ricercatore e, con funzioni di supporto, il personale tecnico amministrativo. 7c I Responsabili degli obiettivi delle strutture decentrate (Dipartimenti/Scuole e Centri) sono gli stessi Direttori; per i progetti strategici, proposti dai ricercatori stessi, il responsabile e' il ricercatore proponente.	<p><i>Se sì, indicare:</i> 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</p>
8.	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	No	In parte perché: Al momento il monitoraggio dell'impiego delle risorse viene effettuato sui budget assegnati ai Dipartimenti e la Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione, sviluppa tale monitoraggio direttamente con fogli excell confrontando l'andamento dei risultati con il consumo delle risorse. Il Nucleo di Valutazione ha già segnalato l'esigenza di predisporre un sistema di reporting che consenta ai Dipartimenti ed alle Direzioni di monitorare in itinere il grado di realizzazione di ogni specifico target e di strutturare tale reportistica attraverso un software adeguato. Tali carenze nel cruscotto direzionale, sono causate dalla scarsità di risorse con professionalità specializzate nella costruzione di sistemi informativi a supporto della gestione in Ateneo. Tuttavia i Progetti sono monitorati nel loro sviluppo ed altrettanto avviene per la gestione degli acquisti che si fonda su analisi dei costi puntuali. Quello che manca e che ha portato il Nucleo ad affermare che non si possa parlare di un vero e proprio Controllo di Gestione in Ateneo, e' l'individuazione di obiettivi espressi in termini di standard di consumo delle risorse e di volumi di attività programmati. A tali obiettivi andrebbe poi affiancato	<p><i>Se sì, indicare:</i> A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>

			<p>un sistema di report che confronti i risultati periodicamente ottenuti con i valori standard e programmati. La Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione, ha dichiarato di stare lavorando per realizzare un vero e proprio sistema di controllo di gestione. In particolare durante il 2019 sono stati presi in considerazione i dati relativi alle utenze di Ateneo registrate nelle annualita' dal 2014 al 2018. Si tratta dei costi relativi a: acqua, gas, riscaldamento, energia elettrica, smaltimento rifiuti, pulizie, e raffrescamento. Da tali valori si dovrebbero trarre elementi utili per individuare i costi in grado di soddisfare le esigenze di economicita' nella gestione dell'Ateneo. Particolare attenzione e' stata inoltre posta all'ottimizzazione della gestione finanziaria, considerato che il principale finanziatore dell'Ateneo e' rappresentato dalla Provincia autonoma di Trento. A fronte dell'ammontare ingente del credito che si e' generato verso la Provincia (circa 200 milioni di euro), ad inizio 2016 e' stato richiesto alla Provincia un impegno formale in merito alla tempistica di recupero di tali crediti. Il progressivo miglioramento della situazione di liquidita' dell'Ateneo si e' registrato, grazie ad un costante monitoraggio ed a sollecitazioni. Nel corso 2017 sono stati rilevati accrediti da parte della PAT per 139 milioni. Nel 2018 sono stati incassati 126 mln di cui 46 relativi al piano di rientro. Nel 2019 sono stati incassati 144 milioni con riferimento all'attivita' corrente e 33 mln in relazione al piano di rientro per il credito pregresso. Il saldo del conto corrente a fine 2019 e' stato pari 111 mln. Tenuto conto anche di questa variabile si e' potuto far fronte ai pagamenti senza utilizzare l'anticipazione di cassa ed il tempo medio pesato, relativo alla tempestivita' dei pagamenti, anche grazie ad un accurato monitoraggio e sollecito alle strutture, e' stato pari a 21 giorni (nel 2018 era di 26 giorni, nel 2017 era di 29 giorni).</p>	
9.	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Si	L'Ateneo da anni mette in atto rilevazioni di customer satisfaction indirizzate a studenti, personale	<i>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla</i>

tecnico-amministrativo, docenti e ricercatori relativamente ai servizi forniti. Il NdV, nello svolgimento della propria attività, ha fatto ampio riferimento ai risultati di tali analisi condotte con competenza da esperti interni all'Ateneo. Soltanto nel 2019 non è stato possibile utilizzare i risultati dell'indagine che, per motivi di urgenza, l'amministrazione ha affidato ad un Ente esterno. Purtroppo le differenze riscontrate, sotto il profilo metodologico, non hanno consentito di fare confronti con i dati raccolti precedentemente. Nel 2020 l'Ateneo ha costituito un ben strutturato gruppo di lavoro, al quale ha dato il suo contributo anche il Rettore, che ha ricondotto all'interno le indagini di customer satisfaction. Il NdV ha espresso apprezzamento per l'iniziativa che corrisponde a quanto auspicato dal NdV stesso che ha sempre dichiarato il proprio convincimento circa la necessità che il Sistema Informativo e le sue fonti di alimentazione siano gestite all'interno potendo così piegarsi velocemente ed efficacemente alle esigenze via via emergenti nell'Ateneo. La struttura tecnico amministrativa utilizza gli esiti dei questionari per individuare le criticità nella produzione dei servizi e ha predisposto il Piano di miglioramento, allegato al Piano integrato, che mette in luce le attività che hanno delle criticità evidenziando le modalità attuate per il superamento delle stesse. Il NdV ha espresso apprezzamento per come il Piano di miglioramento viene elaborato, coinvolgendo tutte le Direzioni in piena collaborazione tra di esse, e per la qualità delle azioni previste in relazione alle criticità evidenziate. Il CdA nella delibera del 30 gennaio 2017 ha introdotto l'utilizzo dei questionari di Customer Satisfaction di Studenti, personale Tecnico Amministrativo e Docenti Ricercatori nella valutazione delle performance Organizzativa e ai fini della valutazione delle Performance Individuale del Direttore Generale. L'indagine relativa alla soddisfazione dei servizi, programmata per i primi mesi del 2020 (sul 2019) è stata sospesa a causa dell'emergenza COVID-19. Il

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 dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente

NdV e' perfettamente concorde relativamente a tale decisione data la profonda modifica delle condizioni di contesto che avrebbe reso inconfondibili i dati. Il PQA, d'intesa col NdV, ha elaborato e distribuito un questionario diretto a valutare l'impatto della didattica a distanza sulla soddisfazione degli studenti fino ad arrivare a misurare l'effetto di tale modalita' sugli esiti degli esami. I risultati sono stati molto interessanti e, per certi versi, sorprendenti. Il NdV ha espresso il piu' vivo apprezzamento ritenendo molto utile quanto emerso dall'indagine ai fini della progettazione delle attivita' per l'anno accademico 2020/2021. Una particolare attenzione viene riservata alla rilevazione sul benessere organizzativo curata dal delegato del Rettore prof. Franco Fraccaroli, docente di Psicologia del Lavoro. L'ultima indagine sul benessere organizzativo, rivolta al personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo in riferimento all'anno 2018, e' stata condotta nel mese di marzo 2019. In base a tale analisi sono state individuate delle azioni di miglioramento rendicontate nella Relazione sulla Performance. In questa indagine, a partire dall'anno 2019, su indicazione e supervisione del Delegato per il benessere organizzativo, sono state inserite nei questionari altre due sezioni di approfondimento in aggiunta al modello ANAC: - disagio psicologico (misurato mediante lo strumento GHQ) - altre potenziali fonti di stress lavoro-correlato, con item dedicati rispettivamente alle relazioni sociali (la frequenza riportata di molestie e ostracismo, la percezione di clima etico e cinismo all'interno dei gruppi di lavoro), alla conciliazione famiglia-lavoro (con domande anche su smart working e telelavoro) e alle relazioni con il superiore. L'indagine sul benessere organizzativo per l'anno 2020, sul 2019, e' stata erogata nel mese di giugno 2020, e prendeva come riferimento l'attuale situazione di emergenza dovuta al Covid-2019. E' stato chiesto agli utenti di rispondere in base a quanto percepito/vissuto nel periodo di lockdown e avvio della fase 2 (marzo - maggio 2020). Il

			questionario e' stato predisposto riprendendo la struttura degli scorsi anni, in modo da garantire, per quanto possibile, la comparabilita' e inserendo nuove sezioni focalizzate principalmente su Sicurezza e Home-working, allo scopo di rilevare la percezione relativamente ad aspetti specifici e caratteristici dello stato della situazione emergenziale. Il prof. Fraccaroli ha presentato al NdV i primi risultati dell'indagine che ha messo in luce come si differenzino le reazioni al lavoro agile in funzione della posizione nella struttura organizzativa, dell'anzianita' di servizio e dell'eta' anagrafica. Le informazioni raccolte saranno molto utili a supporto delle decisioni che riguardano la struttura organizzativa e la gestione delle variabili organizzative.	
10.	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	Il Piano Integrato 2020-2022 si collega strettamente al Bilancio Previsionale in quanto ad ogni struttura vengono assegnate le risorse per la realizzazione degli obiettivi ed il consumo di tali risorse viene monitorato in itinere unitamente al grado di realizzazione degli obiettivi stessi. 10b) All'interno dello stesso Piano integrato per ogni obiettivo vengono individuate le risorse finanziarie necessarie per la sua realizzazione	<i>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</i>
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Si	Il processo di budget e' lungo e articolato e si svolge sia in modalita' Bottom up che in modalita' top Down coinvolgendo sia le Direzioni dell'amministrazione centrale che i Dipartimenti. Gli stanziamenti alle strutture sono stati oggetto di negoziazione con il vertice dell'Ateneo e successivamente approvate dal Consiglio di Amministrazione. Secondo il calendario rispettato anche nel	<i>La risposta è "sì" se viene dichiarato o si vince 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</i>

			<p>2019, con riferimento al Budget annuale 2020 e triennale 2020-2022 i documenti sono stati redatti con il supporto della Direzione Pianificazione Approvvigionamenti Amministrazione ed approvati dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato e del Collegio dei revisori entro dicembre 2019. Gli obiettivi di performance sono associati al Budget finanziario e i destinatari dell'attribuzione di budget non sono soltanto i Dirigenti ma tutti i responsabili di un'Unità organizzativa. Si ribadisce che l'attribuzione di budget riguarda tutti i Dipartimenti/Centri e Scuole e i gruppi che gestiscono i progetti strategici approvati dal Senato Accademico Nella nota illustrativa allegata al Bilancio Preventivo si fa riferimento agli obiettivi.</p>	<p><i>pianificazione strategica o operativa?)</i> <i>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</i> <i>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)</i> <i>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</i> <i>E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</i></p>
12.	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		<p>Tutti gli organi di indirizzo politico Consiglio di Amministrazione, Senato accademico e Consulta dei Direttori sono coinvolti e partecipano attivamente alla programmazione della performance. Il NdV è chiamato ad esprimere un parere tecnico prima che il CdA esamini il Piano</p>	<i>Campo libero</i>
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?		<p>Il Piano Integrato viene distribuito ai Dirigenti dell'Ateneo e pubblicato nella sezione di Amministrazione Trasparente. Nei Dipartimenti i Consigli dibattono ampiamente gli obiettivi strategici e formulano gli obiettivi operativi quindi il coinvolgimento è il più ampio possibile. I Dirigenti dell'amministrazione centrale discutono con il Direttore Generale i loro obiettivi, i relativi stanziamenti coordinandosi nella gestione dei processi trasversali.</p>	<i>Campo libero</i>
14.	Eventuali altre osservazioni		<p>Il sistema di pianificazione e programmazione è dettagliato, ben strutturato e ampiamente condiviso. I punti da perfezionare sono: - aumentare i target di tipo quantitativo poiché la misurabilità rende più affidabile l'attività di monitoraggio e la valutazione delle performance; - potenziare il sistema Informativo per permettere il monitoraggio in itinere di tutti i target attraverso l'utilizzo di un software adeguato.</p>	<i>Campo libero</i>

			- introdurre un vero e proprio controllo di gestione	
--	--	--	--	--

