

Sezione Seconda: Valutazione della performance

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti
1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?	Si	Il Piano è stato approvato dal CdA con delibera n. 30 del 24 gennaio 2020.
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	Si	Negli ultimi due PI gli obiettivi strategici sono: 29 (2019-21) e 28 (2020-22). Il collegamento tra i cicli si rinviene nella coerenza degli obiettivi strategici. Le variazioni sono minime, e derivanti - come si evince dalla relazione alla delibera CdA sugli obiettivi STR 2020 - da precisazioni e miglioramenti descrittivi. Si rileva il positivo allineamento con il PS, di cui appare opportuno l'allineamento formale, quantomeno una volta deliberati gli obiettivi strategici 2021.
3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	Si	Per quanto riguarda le strutture decentrate la logica prevalente è stata fino ad adesso top down. Ora ci sono i piani strategici dei dipartimenti. Il processo di stesura del PI 20-22 è stato avviato dal Rettore con la collaborazione dei Prorettori e delegati e con conseguente coinvolgimento a cascata del vertice dirigenziale; tale modus operandi, di interazione tra vertice politico e gestionale, appare consolidato. Gli obiettivi operativi vengono poi sviluppati dal Direttore Generale e dai Dirigenti delle Direzioni centrali/Presidenti dei Sistemi e Centri/Direttori di Dipartimento, in raccordo - se opportuno - con il prorettore/delegato di riferimento. Il PI 2020-22 (par.5) definisce 'di particolare rilevanza l'indirizzo dell'Ateneo, in merito alla sistematizzazione degli approcci dei Dipartimenti sulla programmazione strategica'. Da parte del Nucleo e specialmente dal Presidio della Qualità, ci sono state iniziative volte a sensibilizzare le strutture dipartimentali sull'importanza di dotarsi, nell'ambito della propria autonomia, di documenti di programmazione strategica, coordinati con il Piano Strategico di Ateneo. Attualmente quasi tutte le strutture hanno provveduto in tal senso.
4	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Si	Sono previsti obiettivi strategici come allegato al PI. Si tratta di un aggiornamento di quelli del Piano strategico. Come già segnalato in precedenza il numero appare adeguato, attestandosi complessivamente a 28. Il Piano citato presenta obiettivi che sono classificati in base ad 'assi strategici' sulle tre missioni dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione); esiste poi un'area denominata 'Comunità che raccoglie gli obiettivi di carattere gestionale. La definizione degli obiettivi specifici dell'Ateneo (strategici 2020-2022 e operativi 2020) ha tenuto conto delle opportunità di aggiornare il Piano Strategico di Ateneo 2018-22. Permangono problematiche sugli indicatori, presenti teoricamente nel PS, ma non abbinati a target espressi chiaramente, per cui risulta difficile una valutazione diretta del grado di raggiungimento del singolo obiettivo strategico: tale operazione sovente non può che essere fatta 'de relato', andando a valutare i risultati degli obiettivi operativi correlati.
5	È prevista un'area/linea/ambito strategico	Si	Nel PS formalmente c'è la dimensione 'Comunità, non un'area strategica Gestionale formalizzata. Essa era tradizionalmente presente

	esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?		comunque nei PI ed è stata mantenuta, integrandola con quanto riportabile dal PS. Da notare l'inserimento 2021 al suo interno di un Asse strategico relativo alla sostenibilità ambientale. Nella prossima revisione del PS sarà inserita anche l'area Gestionale. Gli obiettivi strategici di questa area sono in prevalenza di responsabilità dei dirigenti tecnico amministrativi, ma non solamente (del resto quanto le strutture dipartimentali, centri o sistemi vi correlano obiettivi operativi il dirigente di riferimento è il docente direttore o presidente della struttura).
6	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	Si	Una situazione del coordinamento tra i cicli non è rilevabile per la maggioranza degli obiettivi operativi, gli obiettivi hanno una rilevanza relativa esclusivamente all'anno di pertinenza. Tuttavia negli ultimi due anni ci sono esempi di collegamento tra operatività di più cicli, specificamente per gli obiettivi assegnati direttamente dal CdA al DG. Si possono citare l'obiettivo sul coordinamento ciclo performance-bilancio preventivo, quello riguardante la mappatura dei processi. Per quel che riguarda le Direzioni: l'obiettivo relativo al SGRC, quello relativo alla Dematerializzazione del Ciclo della spesa. Il NdV raccomanda di estendere tale approccio.
7	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	Si	Gli obiettivi operativi delle strutture decentrate sono sia collegati a iniziative coordinate a livello centrale, sia individuati in modo autonomo, in relazione ad uno strategico di Ateneo (OPN) o ad esigenze emerse nella struttura (OPA). Tra gli obiettivi che hanno come capofila una Direzione si ha, ad es., quello relativo al Sistema di gestione del rischio corruttivo, che si presenta come metodologicamente analogo per tutte le strutture decentrate. Per alcuni degli obiettivi in oggetto sono coinvolti anche docenti/ricercatori, specie per obiettivi che hanno come finalità supporto ad attività scientifiche. Alcuni obiettivi hanno come responsabili operativi i direttori dei dipartimenti, o altri docenti/ricercatori.
8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	No	Il lavoro sull'implementazione della contabilità analitica prosegue attraverso il perseguimento dell'obiettivo 'Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica, che ha come oggetto individuare i costi indiretti dell'attività didattica dei corsi di laurea di ogni singolo dipartimento. (OPN 251/19). Per il 2020 esiste un obiettivo (OPN 502/20) vocato allo studio di un sistema di rilevazione analitico finalizzato a determinare il costo dell'attività di docenza interna per i corsi di studio. A partire dal 2019 la Direzione Finanza e Fiscale ha attivato una nuova attività che si è svolta insieme ai responsabili amministrativi di Dipartimento che ha previsto l'analisi delle risorse a disposizione dei Dipartimenti, Centri e Sistemi risalenti ad esercizi passati, con particolare attenzione a quelle relative agli esercizi 2015 e precedenti; con lo scopo di sensibilizzare le Strutture a prendere consapevolezza delle risorse che hanno a disposizione e a dare la precedenza nell'impiego delle stesse a quelle più datate. Gli esempi fatti denotano un virtuoso 'work in progress', che ancora ha bisogno di strutturazione.
9	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Si	Nell'attuale SMVP c'è un diretto riferimento (1.2 e 1.3) all'ascolto degli stakeholder, senza però entrare nel dettaglio delle modalità, che vengono lasciate alla pianificazione strategica e ai PI; nello schema di graduazione della rilevanza degli obiettivi strategici figurano comunque due parametri dedicati agli impatti verso stakeholder interni ed esterni. Nel PI 2020-22 ad essi è dedicato il par. 7 'il contributo degli stakeholder alla valutazione della performance'. Alcune attività sono già a regime da tempo, altre sono alle prime esperienze. Lo strumento utilizzato è il questionario via web. Per quanto concerne l'ascolto dell'utenza interna sono stati attivati obiettivi operativi del Direttore Generale, concernenti il questionario sul benessere organizzativo del personale sia tecnico amministrativo che docente. Uno specifico tavolo di lavoro è stato attivato su queste tematiche, al quale anche il NdV è stato chiamato a partecipare. La reportistica sui risultati è reperibile sul sito dell'Ateneo, ma non sono parimenti definite le opzioni operative conseguenti, correlate al

			superamento delle criticità emerse. Il NdV ritiene quindi che i risultati delle indagini contribuiscano comunque ad orientare (con efficacia e verificabilità molto variabili però) gli approcci operativi delle rispettive aree (es questionario studenti per le azioni di miglioramento della didattica, questionario sul benessere organizzativo e questionario sull'efficacia della comunicazione direzioni-dipartimenti per le operazioni di miglioramento dell'assetto organizzativo intraprese dalla Direzione Generale). Il NdV sottolinea in ogni modo che, in assenza di adeguato e riconoscibile follow up, l'acquisizione delle opinioni degli stakeholder si riduce ad un esercizio formale, di scarso valore aggiunto.
10	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	Il collegamento al Bilancio è stato avviato: per rendere effettiva tale realizzazione nel 2019 il CdA ha provveduto ad assegnare al DG un obiettivo specifico per tale attività (Coordinamento tra ciclo della performance e di bilancio) che ha portato come situazione finale all'elaborazione di un primo schema di allocazione delle poste di bilancio sui singoli obiettivi strategici dell' Ateneo 2019- 2021, confluito nella Nota illustrativa al bilancio unico di Ateneo di previsione 2020, approvato dal CdA nella seduta del 20 dicembre 2019. Il bilancio unico di previsione 2020 contiene una rappresentazione del budget per attività (pagg. 7-10), che dà evidenza delle risorse del budget economico e del budget degli investimenti che, a prescindere dalla loro natura, si prevede di impiegare per la realizzazione di alcuni obiettivi strategici di Ateneo. Il percorso di coordinamento tra le due linee programmatiche performance bilancio tuttavia non può che essere graduale, con una progressiva implementazione; lo studio di fattibilità redatto con la collaborazione della Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale e della Direzione Finanza e Fiscale, va in questa direzione, definendo un'ipotesi di timing di prima applicazione a partire dal preventivo 2021 e Piano integrato 2021-2023. Anche nel 2020 è stato assegnato al DG dal CdA l'obiettivo (Coordinamento ciclo della performance e bilancio follow up obiettivo 2019) al fine di revisionare le procedure per identificare un unico flusso operativo di aggiornamento annuale degli indirizzi strategici e ciclo budgeting, anticipando i tempi, in modo da consentire, al momento della predisposizione del preventivo, il collegamento tra risorse e obiettivi strategici. Ad inizio agosto 2020 è stata diramata una nota del DG nella quale si chiede alla Direzione di procedere alle richieste di budget 2021 indicando anche l'obiettivo strategico correlato.
11	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Si	Il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio, composto dal budget economico e degli investimenti, è stato predisposto in conformità alle disposizioni di legge, nonché dal Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità. I criteri di formazione del budget economico e del budget degli investimenti sono enunciati rispettivamente negli articoli 11 e 12 di detto regolamento. Per i dipartimenti dal 2014 esiste il multifondo, che riguarda le assegnazioni per il funzionamento e la didattica. Nella Nota illustrativa al Bilancio Preventivo 2020 al par. 4 "Budget per attività" si dichiara che il budget economico e degli investimenti sono redatti in coerenza con le strategie di Ateneo. Segue una tabella di riepilogo dove le somme del preventivo vengono ripartite sui vari assi del PS. È un tassello iniziale interessante, anche se il riferimento rimane generico (Assi). Fino al 2019 si sono fatti tentativi di allocazione di budget al momento della definizione degli obiettivi operativi, ma la strada si è dimostrata non efficace. Come già ricordato, nel 2020, con la richiesta di budget 2021 (nota DG 70337/2020), si è trasmesso alle Direzioni anche lo schema degli strategici 2021-23, chiedendo – ove appropriato - di correlare le somme agli obiettivi (v. cit. obiettivo del DG). Il NdV si riserva di verificare gli effettivi esiti di questa operazione.
12	Qual è stato il grado di coinvolgi-		Il processo di stesura del PI 2020- 2022 (come dichiarato nello stesso) è stato avviato dal Rettore con la collaborazione dei Proret-

	mento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		tori e delegati e con conseguente coinvolgimento a cascata del vertice dirigenziale; tale modus operandi, di efficace interazione tra vertice politico e gestionale, appare consolidato. Il coinvolgimento dei Dipartimenti è fatto attraverso i rappresentanti dei direttori nel SA, già in questo momento di riesame annuale delle strategie d'Ateneo. Gli obiettivi operativi vengono poi sviluppati dal Direttore Generale e dai Dirigenti delle Direzioni centrali/Presidenti dei Sistemi e Centri/Direttori di Dipartimento, in raccordo – se opportuno - con il Rettore/ Delegato di riferimento. Il NdV apprezza l'avvenuto coinvolgimento dei rappresentanti dei Direttori di Dipartimento nel SA nella definizione degli obiettivi strategici 2020-2022. Il NdV ha verificato come i nuovi PS dei dipartimenti si coordinano con quello di Ateneo (cosa non scontata visto il risultato di alcuni audit nelle strutture). Per quanto riguarda il concetto di coerenza con il PS di Ateneo si è fatto riferimento a quella relativa all'utilizzo di una struttura documentale simile, senza al momento entrare nel merito di una valutazione di qualità complessiva, né di quanto il PS di Dipartimento sia ambizioso/sfidante oppure, viceversa, caratterizzato da obiettivi eccessivamente poco ambiziosi. Si è cercato di capire se il PS di Dipartimento: a) parte da una lettura del PS di Ateneo b) se usa le stesse categorie e le stesse terminologie; i risultati di tale analisi sono stati positivi, in quanto nella maggioranza dei casi si è riscontrato un grado di coerenza dei PS di dipartimento alto o medio-alto con quello di Ateneo.
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?		In sintesi sono state attuate iniziative per: - seminario su nuovo SMVP - riunioni con dirigenti e direttori per aggiornamento degli obiettivi strategici - corsi su identificazione del rischio corruttivo e relative misure di contrasto. Il nuovo SMVP approvato con delibera del CdA nella seduta di febbraio 2019, ha portato ad alcune modifiche relative alla valutazione individuale del personale T/A; per garantire la comprensione e le innovazioni all'interno dell'Ateneo a maggio del 2019 è stato tenuto da parte della Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale un seminario rivolto ai Dirigenti/Direttori ed EP e D con incarico dal titolo "Il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance e la pianificazione integrata 2019- 21 (performance anticorruzione e trasparenza)". Nel 2019, relativamente all'avvio di un obiettivo comune che ha previsto come capofila la Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale è stato effettuato un seminario dal titolo "Il Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo di Ateneo 2019: dagli ambiti di approfondimento alla definizione del modello operativo". L'emergenza COVID19 ha portato ad un rallentamento delle iniziative. Il Nucleo ritiene che la formazione del personale sia uno strumento basilare per una corretta comprensione del sistema di performance e della modalità di lavoro per obiettivi. Ciò tanto più si rileva ove la modalità di smart working venisse mantenuta in una percentuale significativa anche dopo la cessazione dell'attuale emergenza sanitaria.
14	Eventuali altre osservazioni		Il NdV ritiene di sottolineare anche in questa sede due passaggi contenuti nella relazione di validazione della relazione sul ciclo di performance 2019. a) riguardo alla efficacia degli indicatori di risultato adottati permangono le criticità più volte segnalate, in relazione alla necessità di un maggior sforzo per una loro definizione in termini quantitativi, ove ovviamente possibile in relazione al target. È opportuno che i dati utilizzati per il calcolo degli indicatori non provengano da autovalutazioni, ma siano collegati sempre ad elementi oggettivi e verificabili. Si sottolinea inoltre come gli indicatori di risultato dovrebbero contenere, oltre ai dati di realizzazione progettuale, anche l'identificazione del livello di gradimento delle parti interessate, in relazione ai risultati ottenuti, servizi forniti etc. b) Si tratta della definizione della performance organizzativa. È un campo ancora da implementare: non c'è un cruscotto direzionale

		<p>collaudato che permetta un confronto con l'esterno per la performance organizzativa. Il NdV auspica che la progressiva attuazione del nuovo SMVP - è attualmente al lavoro una Commissione presieduta dal prorettore Vicario, che, su incarico del CdA, sta procedendo alla definizione dei cruscotti di POI (quello semplificato è già stato individuato ed approvato dal CdA) e POS (performance organizzativa di istituzione e di struttura) - risolva questa criticità. In questo senso l'avvenuta mappatura dei processi delle direzioni (nel 2020 e 2021 si dovrebbe completare il quadro con Centri, Sistemi e Dipartimenti) potrà essere sicuramente utile. A tal proposito il NdV segnala tuttavia che la mappatura appare svolgersi con tempi lunghi, e non ne sono al momento evidenti gli impatti sull'automazione o ottimizzazione/snellimento dei processi. Giusto per fare un esempio - ma di rilevanza significativa - non è ancora operativo un efficace processo di monitoraggio del budget per la ricerca a disposizione del singolo docente, che risolverebbe una criticità più volte segnalata.</p> <p>D'altra parte sono stati informatizzati alcuni processi delle direzioni o tra strutture e direzioni, con logiche che appaiono prescindere dai risultati (parziali) della mappatura effettuata. Sempre in tema di corretta pianificazione di livelli verificabili di performance organizzativa, il NdV auspica una maggiore integrazione tra Piano della performance e Piano delle Azioni Positive, con una declinazione - anche rispettosa di pari opportunità di genere delle strategie e del concreto operare dell'Ateneo.</p>
--	--	---