



Nucleo di Valutazione

Allegato 2

Osservazioni analitiche del Nucleo di Valutazione sul documento “Relazione sulla Performance 2018”

Il Nucleo espone di seguito le osservazioni puntuali con l'indicazione delle pagine del testo.

- Pag. 35 Area Strategica Qualità: [l'elenco delle azioni riportate nel processo di accreditamento non comprende](#) “la visita del NdV al DEM, il 7 dicembre 2018, diretta a sensibilizzare i responsabili in ordine alle azioni da attuare per rispondere alle ‘raccomandazioni’ delle CEV”.
- Pag. 51 Relativamente all'obiettivo D.8 si legge: **Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Il target è stato modificato in sede di monitoraggio di aprile 2018 in quanto a quella data, in alcuni CdS erogati in italiano e che si ritenevano attrattivi, il numero di candidature pervenute è risultato esiguo, inferiore rispetto a quanto previsto al momento della definizione dell'obiettivo.**
[I nuovi target per i livelli di totalmente raggiunto e quasi completamente raggiunto sono stati valorizzati rispettivamente a 9 reclutati \(invece di 10\) e a 7 reclutati \(invece di 8\).](#)
[Il NdV osserva che non è possibile modificare il target perché durante l'esercizio si è semplicemente constatato di non poterlo raggiungere: la motivazione della modifica deve fare riferimento a precise circostanze non prevedibili in quanto determinatisi successivamente alla fissazione del target. Nel caso specifico sembra trattarsi di un errore nella previsione, in fase di programmazione, come si evince anche dal testo. Di conseguenza rientra nella responsabilità del Dirigente.](#)
- Pag. 67 Relativamente all'obiettivo SI.1.1 si legge: **Nuovo target: Presentazione di una prima proposta organica di Piano dei Sistemi 2019-2021 da sottoporre all'approvazione della Governance d'Ateneo entro dicembre 2018.**
[Il NdV fa presente che, essendo tra i fruitori di una grande quantità di informazioni ed avendo più volte raccomandato di migliorare il Sistema Informativo, sarebbe stato interessato ad esaminare la “proposta” di cui si parla nel testo.](#)
- Pag. 71 Relativamente all'obiettivo SI. 1.3.2 si legge: **Variazioni intervenute nel corso dell'anno:**
Lo sviluppo della piattaforma (e conseguentemente il successivo coinvolgimento degli studenti) è attuato in seno al progetto strategico di ateneo E-DU-CA. Ciò ha comportato l'impossibilità di determinare i tempi ed i modi di attuazione delle necessarie iniziative per l'affidamento della fornitura e per il successivo coinvolgimento degli studenti. È successivamente subentrata una fase di stallo dell'attività nell'ambito del progetto E-DU-CA, alla quale ha fatto seguito il termine del contratto di collaborazione del tecnico assunto per il raggiungimento dell'obiettivo. Tutto ciò premesso, e visto che a settembre 2018 non risultava ancora indetta la gara per la fornitura, in sede di monitoraggio si è provveduto a modificare il target n.1.
Nuovo target n.1: affidamento della fornitura della piattaforma web a ditta specializzata
ATTIVITÀ/RISULTATI 2018
1. è stato assunto un collega per collaborare con i referenti della piattaforma Comunità OnLine che hanno avviato il progetto strategico di ateneo E-DU-CA. Sono state definite le specifiche tecniche della piattaforma ed individuati i potenziali fornitori; è stata inoltre effettuata una prima analisi dell'economicità e della qualità del prodotto mediante approfondimenti;



Nucleo di Valutazione

2. Le caratteristiche della piattaforma sono state condivise con un campione molto ristretto di dipendenti, studenti, docenti, ottenendo il consenso auspicato

Valore consuntivo dell'indicatore:

1. Nessuna piattaforma web realizzata, ma è stata completata la fase di individuazione delle specifiche tecniche; in attesa della gara per l'affidamento fornitura della piattaforma

2. Nessuno studente/personale coinvolto in quanto la piattaforma non risultava ancora attiva

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: parzialmente raggiunto.

Il NdV ritiene che, stando alla descrizione riportata, il target non possa ritenersi raggiunto neppure parzialmente, mentre concorda nell'attribuzione di responsabilità al progetto E-DU-CA.

Pag. 74

Relativamente all'obiettivo SI.2.1.2 si legge: **obiettivo operativo b): SI.2.1.2** Valutare i risultati organizzativi conseguiti a seguito della implementazione degli istituti di flessibilità organizzativa (in particolare telelavoro e smart working), previa definizione delle metodologie di misurazione delle ricadute in termini di efficienza, contenimento costi, conciliazione, ambiente e livello di soddisfazione

responsabile: DRUO

indicatori: Grado di definizione dello strumento per rilevare le ricadute dei nuovi istituti sull'organizzazione e effettivo utilizzo dello strumento

valore iniziale: Telelavoro: questionario di rilevazione per dipendenti aderenti alla sperimentazione del telelavoro (2016); Smartworking: nuovo istituto, strumento da definire

valore target programmato/atteso: Elaborazione dei risultati rilevati tramite gli strumenti individuati entro 31.12.2018

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 5d, 5f.

Variazione intervenute nel corso dell'anno: nessuna

ATTIVITÀ/RISULTATI 2018

A fronte dell'implementazione sperimentale dello smart working e dell'entrata a regime del telelavoro, è stato elaborato un primo documento di sintesi dei risultati ottenuti, al fine di valutarne le ricadute organizzative. Tale lavoro è stato oggetto di presentazione durante l'incontro di studio "Lavoro Agile: esperienze, sfide e opportunità", tenutosi il 10 dicembre 2018 e promosso dalla Prorettrice alle politiche di equità e diversità, prof.sa Poggio.

Valore consuntivo dell'indicatore: elaborazione di un primo documento di sintesi dei risultati, rilevati tramite gli strumenti individuati, entro 31.12.2018

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: quasi completamente raggiunto

Scostamento (differenza) tra risultato atteso e raggiunto: l'elaborazione dei dati ha richiesto più tempo del previsto, e non è stato possibile procedere all'analisi delle ricadute dei nuovi istituti sull'organizzazione, nonché dell'effettivo utilizzo dello strumento, entro il termine del 31.12.2018. Tale analisi proseguirà nel 2019.

Il NdV osserva che, confrontando la descrizione dell'obiettivo con l'illustrazione dello scostamento, si dovrebbe parlare di parziale raggiungimento ma, probabilmente, la causa dell'apparente incoerenza è da ricercarsi nella scelta dell'indicatore che non sembra rappresentare completamente l'obiettivo stesso.

Pag. 76

Relativamente all'obiettivo SI 3.1.1 si legge: **Variazioni intervenute nel corso dell'anno: Si** sono verificati dei rallentamenti su alcuni cantieri e lavori, principalmente per procedure di gara. In sede di monitoraggio di aprile 2018 si è valutato di modificare il target come segue.



Nucleo di Valutazione

Nuovo target:

1. Ristrutturazione Palazzo Sardagna con avvio di gara
2. Fine lavori opere edili ed inizio lavori cartongessi ed impianti;
3. Avvio lavori laboratori pesanti e leggeri compendio Mesiano;
4. Installazione attrezzatura RM 3Tesla a Mattarello.

Il NdV fa notare che il target è modificabile soltanto se i rallentamenti, indicati nel testo, dipendono da circostanze esterne rispetto alla Direzione di riferimento ma, se, come è probabile la responsabilità ricade su un'altra Direzione si tratta di corresponsabilità che andrebbe adeguatamente focalizzata.

Pag. 78

Relativamente all'obiettivo SI 3.2.3 si legge: **obiettivo operativo d): SI.3.2.3 Nuova Biblioteca di Ingegneria: finalizzare le operazioni di quantificazione, selezione e ricollocazione dei volumi da dislocare nei vari settori del nuovo edificio secondo le aree funzionali (scaffale aperto/archivio) e secondo le discipline**

responsabile: DRSBA

indicatori: Grado di realizzazione del progetto

valore iniziale: assente

valore target programmato/atteso: 1. selezione e ricollocazione volumi nei settori prestabiliti; 2. etichettature e taggature dei volumi con tecnologia RFID; 3. progettazione ed effettuazione trasloco e riposizionamento dei volumi; 4. piano di comunicazione relativo al trasloco, alla ricollocazione dei volumi e all'attivazione dei servizi presso la nuova sede

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 2c; 4a, 4b; è prevista la collaborazione del servizio DPI 4c

Variazioni intervenute nel corso dell'anno:

In assenza della mancata attività di taggatura e trasloco della collezione libraria (obiettivo rivisto al 30/6 in seguito alla mancata pubblicazione del bando comprendente l'ordine di RFID e arredi), si è proceduto alla revisione del target dal punto 2 in poi in sede di monitoraggio di giugno 2018.

Nuovo target (da punto 2):

n. 2 la revisione della raccolta prevede una fase di svecchiamento e riduzione della collezione che andrà a scaffale aperto con la creazione di una sezione di libri in archivio; programmazione post-inventario delle sezioni da spostare;

n. 3 programmazione, a supporto dei documenti di gara, della futura segnaletica di biblioteca, sia generica che specifica per il reperimento e l'utilizzo delle collezioni.

Il NdV osserva che la "mancata pubblicazione del bando" non sembra una circostanza esterna quanto, probabilmente, di una causa da attribuirsi ad un'altra Direzione e quindi da affrontare in termini di assegnazione di responsabilità.

Pag. 81

Relativamente all'obiettivo SI 4.2.2 si legge: **obiettivo operativo c): SI.4.2.2 Rafforzare le procedure di controllo, anche promuovendo analisi benchmark nel settore universitario, con particolare riferimento al costo standard per studente, e al costo di realizzazione e gestione degli immobili**

responsabile: DPAA

indicatori: Numero di parametri individuati e proposte di intervento redatte

valore iniziale: Confronto con alcuni Atenei italiani

valore target programmato/atteso: Confronto con almeno tre università italiane e due estere

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 6a, 6b, 6c.

Variazione intervenute nel corso dell'anno: nessuna

ATTIVITÀ/RISULTATI 2018



Nucleo di Valutazione

Si è conclusa l'analisi dei dati di bilancio che ha messo a confronto la realtà di alcune università estere (York (UK), Kent (UK), New Castle (UK), U. of Copenhagen (DK), Exeter (UK), Saarland (De), Essex (UK), Copenhagen Business School (DK), Harvard (Usa)) con alcune italiane (Firenze, Milano Bicocca, Roma Tor Vergata, Udine, Venezia Ca' Foscari, Trento). Si è posta particolare attenzione all'ammontare di alcune poste di bilancio in rapporto con il numero di studenti. È stata coinvolta anche una studentessa in occasione di uno stage presso la Direzione. L'analisi relativa al costo di gestione degli immobili è stata svolta nell'ambito dell'obiettivo "SI.4.2.1 Elaborare analisi di dettaglio relativamente ad alcune macro aree di spesa per monitorarne i costi". Proficua è stata la partecipazione alla redazione di un elaborato nell'ambito di un gruppo di lavoro Codau in materia di controllo di gestione, con particolare riferimento all'analisi degli scostamenti fra dati a Budget e dati a Consuntivo.

Valore consuntivo dell'indicatore: *completata l'analisi di confronto con 5 università italiane (su almeno 3 richieste) 8 estere (su almeno 2 richieste)*

Grado di raggiungimento dell'obiettivo: *totalmente raggiunto*

Scostamento (differenza) tra risultato atteso e raggiunto: *nessuno.*

Il NdV osserva che, in qualità di OIV, possiede le competenze ed ha la responsabilità di entrare nel merito delle metodologie di più opportuna applicazione, avrebbe quindi potuto dare il proprio contributo nel perseguimento di tale obiettivo. Ricorda inoltre di aver fatto le proprie osservazioni critiche e dato i relativi suggerimenti circa l'evoluzione del controllo di gestione di Ateneo, in tutti i documenti nei quali l'argomento veniva trattato.

Pag. 89 Relativamente al tema "Monitoraggio della prestazione" si legge: *Al termine di ogni monitoraggio che comporti la revisione di uno o più obiettivi/indicatori/target in corso d'esercizio, l'Amministrazione provvede, entro un arco temporale di circa 15 giorni, a dare formale comunicazione al Nucleo di valutazione delle modifiche apportate. Le eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa ed individuale, inoltre, sono opportunamente inserite nella Relazione della Performance e vengono valutate dal Nucleo di valutazione ai fini della validazione.*

Il NdV osserva che in parecchi casi la revisione di obiettivi/indicatori/target è stata comunicata soltanto in sede di Relazione della Performance. L'elenco delle modifiche non comunicate tempestivamente è indicato in allegato.

Pag. 92 Si legge: *"Il controllo di gestione per monitorare efficienza ed efficacia."*

Il NdV sottolinea che l'efficacia è ben monitorata in Ateneo e, ogni anno gli strumenti ed i risultati vengono progressivamente affinati. Anche il livello di coinvolgimento del personale docente e di ricerca aumenta, attraverso i Piani di Dipartimento e i Progetti strategici. Molto buona è anche la partecipazione dei livelli manageriali del PTA.

Sul fronte dell'efficienza c'è ancora parecchio da approfondire e soprattutto da chiarire: infatti non sono i raffronti tra costi di anni diversi delle stesse strutture o addirittura tra costi di strutture di Atenei diversi che possano essere utilizzati per apprezzamenti di efficienza. Si tratterebbe di un grave errore metodologico anche se al MIUR sembrano interessare i valori medi al punto di chiamarli talvolta "standard". Ma come la dottrina internazionale illustra con chiarezza, lo standard è il rapporto ottimale tra risorse e risultati ed essendo un valore misurato non può che riferirsi a delle risorse ben identificate in quantità e qualità (le rese dipendono da entrambe) e a dei risultati altrettanto ben definiti in quantità e qualità. A questo si aggiunga che non esiste un'efficienza che possa astrarsi dall'efficacia perseguita e realizzata per cui efficacia ed efficienza devono bilanciarsi dentro il quadro strategico nel quale si muove l'Ateneo. Di conseguenza gli standard vanno determinati con riferimento a strutture e ambiti temporali ben definiti.



Nucleo di Valutazione

Accanto all'efficienza nell'impiego delle risorse, che richiede l'impiego di standard, si pone l'esigenza di gestire gli approvvigionamenti secondo logiche di economicità ed è su questo secondo versante che l'Ateneo si sta muovendo con affinamenti progressivi, anche sulla spinta della normativa riguardante i rapporti di fornitura.

Pag. 105 “Il Processo di redazione della Relazione sulla Performance” si legge: *In merito al monitoraggio della performance, infine, l'aggiornamento del sistema in recepimento delle normative in materia, ha previsto che al termine di ogni monitoraggio trimestrale dei dirigenti, che comporti la revisione di uno o più obiettivi e indicatori in corso d'esercizio, l'Amministrazione comunichi formalmente al Nucleo di valutazione le modifiche apportate; tali comunicazioni sono state inviate al Nucleo di valutazione in corso d'anno, in concomitanza con le modifiche segnalate dai dirigenti.*

Come già rimarcato, precedentemente, il NdV ricorda che non sempre tale indicazione è stata rispettata: in allegato si riporta l'elenco delle modifiche non comunicate nei termini. Sono state però tutte comunicate in sede di Relazione sulla Performance.

Pag. 106 “Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della Performance” si legge: *Altro punto di forza riguarda l'attività di monitoraggio della performance, in particolare attraverso il potenziamento dell'attività valutativa del Nucleo di valutazione all'interno del ciclo di gestione della performance. Sono previsti, infatti, compiti valutativi più incisivi da parte del Nucleo di valutazione, in particolare per quanto riguarda il potere vincolante nell'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance: il Nucleo di valutazione non garantisce semplicemente il rispetto delle procedure, ma interviene sulla qualità delle scelte metodologiche. Interviene, inoltre, nel merito delle rilevazioni sulla qualità dei servizi offerti, fungendo da garante per quanto riguarda l'ascolto sistematico degli utenti.*

Il NdV non può svolgere il ruolo di **garante** dell'ascolto sistematico degli utenti perché non decide autonomamente circa gli strumenti di indagine da utilizzare e quando e come sviluppare le indagini stesse, anche perché non dispone di alcun budget. Dovrebbe tuttavia, in base al Dlgs 74 del 2017, fissare le modalità di valutazione della Performance Organizzativa, ma tale processo, relativamente al 2018 sembra incontrare delle difficoltà.

Pertanto per rendere più rispondente, a quanto attuato dal NdV, l'ultima frase, del testo riportato, sarebbe opportuno modificarla nel modo seguente: Interviene, inoltre, nel merito delle rilevazioni sulla qualità dei servizi offerti, analizzando i risultati delle indagini effettuate con i questionari e raffrontandoli con quanto emerge dalle Relazioni delle Commissioni Paritetiche, dalle Relazioni dei Gruppi del Riesame, dalle visite nei Dipartimenti, nei Centri e nelle Direzioni, dalle audizioni dei rappresentanti degli studenti e raccogliendo in ogni occasione utile le opinioni di chi usufruisce dei servizi dell'Ateneo.

Allegato Infine, per quanto riguarda l'allegato “*Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione*”, sarebbe opportuno almeno indicare, accanto ai valori del 2018, se nel corrispondente allegato al Piano Integrato, erano stati posti i segni + oppure -. Si ricorda inoltre che la qualità della programmazione migliorerebbe sensibilmente se, in luogo di tali + e – si indicassero delle cifre stimate.