



In collaborazione con

CINECA

## Università degli Studi della TUSCIA

[home](#)

[Valutazione del Sistema di  
Qualità dell'Ateneo e dei  
Corsi di Studio \(CdS\)](#)

[Valutazione della  
performance](#)

[Raccomandazioni e  
suggerimenti](#)

[Allegati](#)

### Valutazione della performance

*In questa sezione, coerentemente con le "Linee guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" dell'ANVUR (d'ora innanzi, anche "Linee guida 2017"), si analizzano i principali aspetti della performance dell'Università della Tuscia.*

*In particolare, in un'ottica costruttiva verranno evidenziati punti di forza e le aree di miglioramento, relativi alla gestione della performance, dando per acquisite le informazioni già contenute nelle relazioni degli anni precedenti.*

*Così come previsto dalle Linee guida 2017, la sezione è strutturata in tre paragrafi, dedicati, rispettivamente, ai seguenti aspetti:*

1. *Riscontri sulla gestione del ciclo di performance;*
2. *Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance;*
3. *Suggerimenti in vista dei cicli successivi.*

*Le fonti documentali utilizzate per questa sezione sono le seguenti:*

- *Delibera del Consiglio di Amministrazione "Politiche di Ateneo e Programmazione 2015-2016" del 24 febbraio 2015;*
- *Linee guida generali 2017 del Rettore, del 22 luglio 2016;*
- *Piano integrato 2016-2018 e relativi allegati, così come aggiornati dal D.R. 863/2016 ratificato dal CdA il 30 novembre 2016;*
- *Piano della performance 2017-2019 e relativi allegati;*
- *Linee guida offerta formativa 2016-2017;*
- *Rapporto annuale del Presidio di Qualità;*
- *Feedback ANVUR al Piano integrato 2016-2018.*

*A tali fonti si aggiungono le informazioni specificamente richieste per iscritto dal Nucleo, nel corso del mese di giugno, in vista della predisposizione della presente relazione. Tali informazioni, relative a numerosi aspetti del ciclo della performance (tra cui, motivazioni dell'assenza degli obiettivi individuali e dei target nel Piano integrato 2017-19, ragioni della modifica in itinere di alcuni obiettivi e target del Piano integrato 2016-18, approfondimenti sul livello di coinvolgimento dei dipendenti nella definizione degli obiettivi di performance, considerazione dei risultati di natura finanziaria, ecc.), sono state fornite esaurientemente e tempestivamente dal Responsabile della performance che, tra l'altro, ha elaborato una apposita Nota rivolta al Nucleo a cui è stata allegata la documentazione (tra cui, quella relativa alla assegnazione e valutazione degli obiettivi, alle proposte di autovalutazione, ai dati di bilancio e alla ripartizione dei conti per missione e strutture di Ateneo) utile a rendicontare le attività svolte.*

#### 2.1 RISCONTRI SULLA GESTIONE DEL CICLO DI PERFORMANCE

##### *Integrazione delle pianificazioni*

*Lo sforzo compiuto dall'ANVUR nel promuovere l'integrazione tra i diversi momenti e strumenti della pianificazione è senz'altro condivisibile, sia perché induce l'amministrazione ad adottare una visione di insieme nel definire i propri obiettivi (e le conseguenti azioni), sia perché semplifica gli adempimenti a carico degli Atenei, la documentazione da produrre ed i conseguenti oneri amministrativi.*

*L'Università della Tuscia ha progressivamente condiviso e fatto proprio tale approccio e, sebbene permangano margini di miglioramento, ha compiuto evidenti avanzamenti nel corso degli anni.*

*Il Nucleo conferma il giudizio, espresso anche negli anni scorsi, circa il livello di integrazione tra i diversi momenti di programmazione (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione) e i relativi documenti: il Piano integrato include il Piano della Performance, il Piano Anticorruzione e il Piano della Trasparenza; l'Ateneo ha adottato un approccio "a cascata" per cui la definizione delle linee strategiche generali si trasferisce a quella degli obiettivi prioritari e alle conseguenti azioni da realizzare, assicurando nel contempo la coerenza tra ciclo della performance, definizione delle strategie e programmazione economico-finanziaria.*

*Questo giudizio è confermato dal documento di restituzione all'Ateneo delle CEV, in cui si riconosce la presenza di "una linea politica chiaramente individuata e comunicata che, con determinazione, ha già realizzato alcuni obiettivi di razionalizzazione e riorganizzazione che rispondono a diversi requisiti del sistema AVA".*

*Quanto al processo di pianificazione, in primo luogo occorre richiamare il documento "Politiche per la qualità" proposto dal Rettore e approvato dal Consiglio di amministrazione (CDA) il 5 marzo 2014, in cui si individua chiaramente la rilevanza, per il sistema di assicurazione della qualità (AQ) dell'Ateneo, dell'integrazione tra tre componenti: accademica, dirigenziale e tecnico-amministrativa. Lo stesso documento individua in modo chiaro e sintetico i principali "ingredienti" del sistema di AQ, sottolineando il ruolo della politica per la qualità nell'orientare la definizione degli obiettivi e la pianificazione delle risorse.*

*Nel programma triennale del 27 marzo 2014 il CDA ha delineato le priorità d'azione in coerenza con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e con il Piano integrato. Nell'ambito degli obiettivi e delle azioni previste dal DM 14 febbraio 2014 n. 104, il CDA ha individuato alcune linee di intervento che prevedono una serie di attività da svolgersi nel triennio di riferimento. Ad ogni linea di intervento è stato associato un determinato budget.*

*Nel documento sulle "Politiche di Ateneo e programmazione didattica", approvato annualmente nell'ambito del Sistema AVA dal Consiglio di Amministrazione (per l'A.A.2016/2017 nella seduta del 28 gennaio 2016) sono stati identificati, secondo le Linee guida ministeriali del triennio, gli obiettivi prioritari dell'Ateneo nell'ambito della didattica: 1) attrarre nuovi studenti; 2) accrescere il numero degli studenti regolari ponendo un deciso argine al fenomeno degli abbandoni. I predetti obiettivi riflettono i parametri del modello di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) adottato dal MIUR e, in particolare, quello degli "studenti regolari" legato al cosiddetto costo standard. Ai fini del conseguimento dei predetti obiettivi il CdA ha fissato quattro criteri da seguire nella progettazione dell'offerta formativa: attrattività; rispetto dei requisiti quantitativi e qualitativi di docenza; attenzione costante al margine DID; riprogettazione dei corsi su base interdipartimentale.*

*Sulla base del quadro programmatico definito nei suddetti documenti, il 22 luglio 2016 il Rettore ha approvato le "Linee guida generali di Ateneo 2017", funzionali all'attivazione del ciclo di programmazione annuale. Le linee guida - che tengono conto, oltre che delle "Politiche di Ateneo e programmazione didattica", anche del "Piano integrato della performance 2016-18" - definiscono gli obiettivi strategici per il triennio 2017/2019, riprendendo, in larga parte, i parametri previsti nel modello del FFO, in modo che le attività dell'Ateneo siano orientate verso obiettivi capaci di tradursi in un incremento delle risorse finanziarie assegnate da parte del MIUR.*

*L'integrazione tra gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e il ciclo della performance è garantita dall'articolazione delle Linee guida in base alle tre aree strategiche previste dal Piano integrato (didattica, ricerca e servizi strumentali alle funzioni istituzionali), sebbene in alcuni casi gli obiettivi operativi indicati nelle Linee guida non coincidono con quelli del Piano. Peraltro, alcuni degli obiettivi (sia di tipo organizzativo che individuale) sono volti a garantire l'equilibrio finanziario.*

*Sulla base delle Linee guida di Ateneo, ai Centri di spesa è stato chiesto di formulare entro il primo ottobre una proposta di Piano operativo, in cui indicare obiettivi specifici e attività programmate nelle aree della didattica, della ricerca e dei servizi strumentali, nonché una correlata proposta di budget. Le linee guida generali di Ateneo sono state accompagnate da due insiemi di prospetti: i "prospetti di pre-budget inviati ai centri di spesa" e "prospetti per la comunicazione da parte dei centri di spesa delle risorse proprie, delle ulteriori risorse richieste e delle proposte di piano operativo".*

*Ogni dipartimento è stato chiamato a fissare i propri obiettivi nel rispetto dei macro-obiettivi contenuti nelle Linee guida del Rettore precisando come, attraverso le proprie attività, la struttura intende contribuire al conseguimento degli obiettivi di Ateneo.*

*Il 26 luglio 2016 il Consiglio di Amministrazione, sulla base delle suddette Linee guida, ha approvato il c.d. pre-budget.*

*In coerenza con l'approccio sin qui riassunto, il Piano integrato 2017-2019 ha ripreso gli obiettivi contenuti nelle Linee guida del Rettore, definendo quelli operativi alla luce del monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance.*

*Anche all'interno del Piano risulta particolarmente apprezzabile lo sforzo di integrazione tra i vari documenti di programmazione e, in particolare, tra sistema di definizione degli obiettivi e programmazione economico-finanziaria. Al riguardo, è proseguita la sperimentazione volta ad analizzare la distribuzione dei costi e dei ricavi attribuibili alle diverse aree di attività. Da tale analisi emerge che una quota pari a circa il 34% dei costi complessivi è attribuita alla funzione didattica, mentre il 40% può essere fatto risalire alla ricerca e il 20% circa ai servizi di supporto alle funzioni istituzionali. Le stime derivano da un regime di contabilità analitica semplificata; nel Piano l'Ateneo afferma che "l'aspettativa, pertanto, è quella di realizzare nel prossimo futuro la piena messa a regime di un sistema di controllo direzionale, capace di integrare qualità, performance e dati contabili". Al momento, dunque, vi è una chiara connessione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio, con miglioramenti che proseguono nel tempo, ma non vi è ancora una completa integrazione tra i due.*

*Quanto al collegamento tra pianificazione della performance e interventi volti a garantire la trasparenza e a ridurre i rischi di corruzione, si ritiene utile innanzi tutto ricordare che anche il Piano integrato 2017-19 include tra gli obiettivi strategici la "Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali". Per la definizione delle iniziative in tema di prevenzione della corruzione è stato realizzato un processo di consultazione degli stakeholder interni, con l'invito rivolto ai Direttori di Dipartimento, ai Presidenti del CUG, del Presidio di Qualità, del Collegio di disciplina, della Commissione Etica e della Consulta degli studenti, ad inviare proposte/osservazioni/suggerimenti in merito all'aggiornamento del programma triennale. A tal fine è stato anche fornito uno specifico modulo compilabile. Inoltre, dal 16 dicembre 2016 al 9 gennaio 2017, la consultazione è stata aperta anche agli stakeholder esterni mediante la pubblicazione, sulla home page di Ateneo, del comunicato di apertura delle consultazioni, corredato dal relativo modulo compilabile. Il Piano, tuttavia, non dà conto degli esiti di questo processo di consultazione.*

*Sempre ai fini della valutazione del rischio, anche nel 2016 l'Ateneo ha svolto una mappatura dei processi (descritta in apposito allegato del Piano integrato), con particolare attenzione a quelli strettamente connessi alla fornitura dei servizi agli studenti. L'obiettivo programmatico per il 2017 è di completare la valutazione che identifica le cause che rendono possibile il verificarsi di rischi di corruzione; nelle intenzioni dell'Ateneo tale valutazione, già avviata, sarà condotta a totale copertura del monitoraggio delle aree a rischio.*

*Peraltro, occorre segnalare che sempre in questo contesto e per le predette finalità l'Ateneo si è, altresì, dotato di un Manuale delle procedure adottato con decreto del Direttore Generale e aggiornato annualmente in base alle norme sopravvenute. Nel Manuale sono censite in modo analitico tutte le procedure amministrativo-contabili, in coerenza con la normativa vigente ed in particolare con lo Statuto, il RAFC e il Manuale di Amministrazione.*

*Il Manuale descrive per ciascuna procedura le attività da porre in essere per raggiungere un risultato determinato e le relative responsabilità che intervengono nelle fasi che la compongono. Esso è costituito da un elenco, ripartito per Uffici del Rettore e del Direttore Generale e per Divisioni/Servizi/Uffici, che contiene, per ciascuna procedura, il link alla relativa scheda, il codice identificativo, gli estremi del decreto direttoriale di approvazione, la rilevanza ai fini della compliance delle attività operative.*

*Per ogni singola procedura sono descritte nel dettaglio:*

- la struttura responsabile di ogni attività;*
- le scadenze interne o cogenti;*
- le evidenze oggettive che comprovino l'esito di ogni singola attività.*

*La redazione del Manuale è stata il frutto di numerosi incontri svolti con i Responsabili dei Servizi e Uffici volti a esaminare le singole fasi e a rendere omogenei i criteri di redazione delle singole schede. Sulla base del Manuale sono stati effettuati, da parte dell'Unità di audit interno, audit di compliance in merito alle procedure seguite dai Dipartimenti e altri Centri per la gestione del Fondo economale, per la gestione dei progetti di ricerca di base (FIRB, PRIN, FIRST), per la gestione dei corsi di studio, per gli appalti e per l'ordinazione della spesa.*

*I verbali sugli esiti degli audit vengono diffusi dal Direttore Generale; come misure correttive sono state diramate circolari per fornire alcune raccomandazioni sui diversi ambiti di gestione (es. nota sulle procedure negoziali) e adottati specifici Regolamenti (es. Regolamento sulla gestione del fondo economale).*

*Definizione e qualità degli obiettivi, indicatori e target*

*Il Nucleo ritiene che i documenti di programmazione adottati dall'Ateneo descrivano in modo complessivamente chiaro obiettivi, indicatori e target. In particolare, gli obiettivi indicati nel Piano integrato sono articolati in base alle 3 aree chiave specifiche dell'Ateneo (Didattica, Ricerca e Servizi strumentali alle funzioni istituzionali) e sono distinti in strategici, operativi e individuali (C, D, Direttore generale, dirigente, EP), secondo una logica a cascata. Gli ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 rappresentano il riferimento per la scelta degli indicatori per valutare la performance, e risultano compresi, separatamente, all'interno del sistema di indicatori utilizzato per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi.*

*Gli obiettivi strategici, per quanto misurabili anche su base annuale, fanno in genere riferimento ad un orizzonte temporale triennale. Secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione della performance, ogni obiettivo strategico è disaggregato in obiettivi operativi dal contenuto più analitico e con un orizzonte temporale di breve periodo (singoli esercizi). Ad ogni obiettivo è associato, di regola, un opportuno indicatore di performance, a cui è assegnato un target.*

*Occorre, tuttavia, segnalare che, a differenza di quanto avvenuto negli anni passati, il Piano 2017-19 è privo sia dei target, sia degli obiettivi di gran parte del personale.*

*Dal confronto con l'Ateneo è emerso che il motivo di tale mancanza è da attribuire ai tempi di negoziazione con i Centri di spesa ai fini dell'attribuzione del budget, fase durante la quale si definiscono i target degli obiettivi dei Dipartimenti, nonché degli obiettivi strategici. Tale attività si è svolta, infatti, molto in ritardo rispetto all'anno precedente (fine febbraio - marzo) per ragioni legate alla chiusura del bilancio di previsione. Peraltro, nello stesso periodo c'è stato un avvicendamento alla carica di Direttore Generale, il che spiega anche l'assenza nel Piano integrato degli obiettivi individuali del personale, ad eccezione di quelli relativi al Direttore generale. Il 19 giugno u.s. sono stati conferiti gli incarichi dirigenziali e sono stati assegnati i relativi obiettivi; a ciò seguirà il conferimento degli incarichi al personale di categoria EP e D.*

*Evidentemente, questo ritardo nella definizione di obiettivi e target non rende possibile una valutazione della loro qualità in questa sede.*

*In linea generale, il sistema di misurazione, riferito all'amministrazione centrale e alle strutture periferiche, presenta una buona capacità di verifica da parte degli uffici, che possono svolgere un'autovalutazione grazie alla disponibilità dei dati di monitoraggio.*

*Per assicurare il monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi programmati e, quindi, della verifica del grado di raggiungimento dei risultati, a partire dal 2014 è stata utilizzata la piattaforma on-line per il monitoraggio della performance organizzative e individuali (su cui cfr. le precedenti relazioni del Nucleo). Tale processo informatizzato favorisce il livello di coinvolgimento dei dipendenti nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili).*

*In occasione dell'approvazione della Relazione della performance nel mese di giugno viene sottoposta al Consiglio di Amministrazione una ricognizione sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi e degli obiettivi individuali.*

*Al fine di valutare le percezioni dei Dirigenti e del Personale Tecnico Amministrativo è realizzata una indagine di benessere organizzativo. L'indagine condotta nel 2016 si è svolta attraverso il questionario somministrato on line su piattaforma telematica; la raccolta delle informazioni è avvenuta in forma anonima, ma garantendo l'impossibilità da parte della stessa persona di rispondere più di una volta. L'analisi dei dati è stata curata dalla STP e i risultati sono stati pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente. Il Nucleo ritiene utile riportare le seguenti osservazioni contenute nel rapporto finale, in quanto indicative del grado di partecipazione del personale all'indagine: "Tutti i questionari oggetto di indagine risultano composti da 134 osservazioni, in aumento rispetto alla rilevazione del 2015 (122). Rimane sempre rilevante, e abbastanza costante come incidenza, rispetto a quanto registrato per la rilevazione 2015, la presenza di domande senza risposta. In media lo 8,5% dei rispondenti non fornisce risposta al singolo quesito, contro lo 8% della rilevazione 2015. Per nessuna delle domande sono presenti tutte e 134 le osservazioni". Si segnala che alla data del 31 dicembre 2015 la popolazione di riferimento (quindi, il personale potenzialmente interessato) era pari a 307 dipendenti.*

*Per il 2017, l'indagine si è svolta dall'8 maggio al 1 giugno e i risultati sono in corso di elaborazione.*

*Nel Piano integrato si descrive il processo in base al quale è svolta l'indagine e si riporta il link al sito in cui è pubblicato il rapporto finale; tuttavia, non si illustra se e in che modo gli esiti dell'indagine hanno influito sulla definizione degli obiettivi.*

*In merito al sistema di valutazione della performance individuale – fermo restando quanto detto circa il ritardo nella definizione degli obiettivi e nei target nel Piano 2017-2019 – va rilevato che il sistema di valutazione finora previsto per il personale dirigenziale, EP e D, a partire dall'anno 2016 è stato esteso anche al personale di categoria C e B.*

*Il Piano Integrato descrive esaurientemente il processo di definizione e di valutazione degli obiettivi. La procedura di assegnazione degli obiettivi avviene*

*in una logica di coinvolgimento dell'interessato (DG, dirigenti, EP e D) nella individuazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici e operativi che si è dato l'Ateneo. È prevista una fase di contraddittorio tra l'interessato e il diretto superiore gerarchico nel corso della quale, a seguito dell'illustrazione motivata delle proposte presentate, segue un confronto che si conclude con conferma, integrazione o modifica degli obiettivi.*

*Il contributo individuale e quindi gli obiettivi del singolo sono strettamente correlati con gli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, secondo una logica di cascading; ciò favorisce il coinvolgimento dei dipendenti nella mission e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale. La logica con cui vengono attribuiti gli obiettivi individuali è la stessa di quella organizzativa.*

*In questa impostazione (considerare l'Ateneo nel suo complesso), la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi "strategici" e "operativi" delle aree strategiche della didattica e della ricerca cade sui dipartimenti e sul personale docente in particolare. Vengono però in ogni modo ritagliati obiettivi individuali per i dirigenti e per il personale EP e D che sono comunque correlati con le aree della didattica e della ricerca e attengono a processi direttamente strumentali alle suddette funzioni. Gli obiettivi relativi alla area strategica dei servizi strumentali alla didattica e alla ricerca sono invece di diretta responsabilità della dirigenza.*

*Gli obiettivi del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Direttore Generale stesso.*

*Quest'ultimo riceve gli obiettivi triennali unitamente al conferimento dell'incarico e, pertanto, in questa sede sono assegnati obiettivi aggiuntivi rispetto a quelli già attribuiti o in sostituzione di obiettivi già raggiunti.*

## 2.2 INFORMAZIONI IN MERITO ALLA DEFINIZIONE (IN CORSO) DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

*Il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" approvato dal CdA il 31 gennaio 2017 (allegato 1 del Piano integrato) descrive chiaramente il processo di valutazione della performance organizzativa e di quella individuale.*

*Come già illustrato nella relazione del Nucleo dello scorso anno, ha inizialmente utilizzato il modello "Common Assessment Framework" (CAF), ritenuto coerente con le esigenze e le esperienze pregresse dell'Organizzazione in termini di orientamento alla qualità. Coerentemente, la metodologia utilizzata per la valutazione si basa sul principio dell'auto-valutazione e su un sistema articolato di obiettivi e indicatori in grado di rappresentare adeguatamente l'andamento dell'Organizzazione con riferimento alle aree strategiche.*

*Il sistema di misurazione è riferito all'amministrazione centrale e alle strutture decentrate.*

*Gli ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 rappresentano il riferimento per la scelta degli indicatori per misurare e valutare la performance, e risultano compresi, separatamente, all'interno del sistema di indicatori utilizzato per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi.*

*La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è effettuata dalla Struttura tecnica di supporto all'OIV, mediante utilizzo di Google drive, dove sono inseriti tutti gli obiettivi (strategici, operativi e gli altri obiettivi individuali) con l'indicazione dell'indicatore e del relativo target. Per ogni obiettivo sono indicati anche i valori intermedi del target ed è prevista anche la possibilità di annotare le ragioni di eventuali scostamenti o altre informazioni. In particolare, la procedura di assegnazione degli obiettivi individuali avviene mediante l'effettivo coinvolgimento dell'interessato e in modo da assicurare la coerenza con gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo. In vista dell'adozione del Piano integrato il personale dirigenziale, EP e D è invitato a presentare una proposta al riguardo.*

*Segue quindi una fase di contraddittorio tra l'interessato e il diretto superiore gerarchico nel corso della quale c'è l'illustrazione motivata delle proposte presentate (deve essere dimostrata la correlazione con gli obiettivi di Ateneo o con specifiche esigenze di miglioramento della struttura collegate a circostanze fattuali o al sopravvenire di norme), che si conclude con la conferma, integrazione o modifica degli obiettivi.*

*La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa. Il processo di valutazione può anche essere supportato da questionari e interviste al personale la cui predisposizione e somministrazione è coordinata dal dirigente della divisione.*

*La valutazione delle prestazioni (obiettivi strategici, operativi e individuali) si basa su banche dati (Portali, Alma Laurea, Anagrafe Studenti) e sulla verifica delle evidenze inserite dal personale sulla piattaforma Google drive. L'Amministrazione, in particolare, dispone del 'Portale sui percorsi formativi' dove sono disponibili tutti i dati relativi agli iscritti (matricole, iscritti, cfu etc.). Il Portale rappresenta una banca dati fondamentale ai fini del monitoraggio delle prestazioni accessibile non solo da parte dell'Amministrazione Centrale ma anche dai Dipartimenti e dai singoli docenti.*

*La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi realizzata nell'ambito della Relazione sulla performance è stata resa nel corso del tempo più*

*efficace dal punto di vista della trasparenza dei risultati, anche mediante il ricorso a soluzioni grafiche (ad es. tabelle di sintesi e simboli che esprimono giudizi sintetici sul rispetto dei target).*

*Quanto agli elementi di contesto che hanno sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di attuazione, occorre segnalare che il 22 giugno 2016 è stata approvata la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale; ciò ha reso necessario allineare gli obiettivi e i target contenuti negli allegati al Piano Integrato 2016 – 2018 alla nuova struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale. In tale occasione l'Ateneo ha modificato alcuni obiettivi o target per ragioni connesse a circostanze sopravvenute, non imputabili all'Amministrazione, che hanno determinato una variazione del valore fissato o una eliminazione/sostituzione dell'obiettivo. Con il D.R. n. 863 del 20 ottobre 2016, ratificato dal CdA in data 28.11.2016, sono stati pertanto, modificati gli allegati 3, 5 e 6 del Piano Integrato 2016/2018.*

*In merito all'utilizzo e all'influenza dei risultati di bilancio nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance, occorre sottolineare che nel corso del 2016 è stato approvato il conto consuntivo finanziario dell'esercizio 2015 e, per la prima volta, il bilancio di esercizio 2015 in contabilità economico patrimoniale. Quest'ultimo è stato approvato al termine dell'esercizio 2016, e ciò non ha reso possibile utilizzarne i risultati ai fini della gestione della performance. Ciononostante, il passaggio alla nuova contabilità costituisce la premessa affinché i dati di bilancio possano incidere, già a partire dall'esercizio in corso, sulla performance. Peraltro, il conto consuntivo approvato nel corso del 2016 dimostra la capacità dell'Ateneo di conseguire gli obiettivi di performance in termini di equilibrio finanziario e di sostenibilità, già delineati nel Piano integrato e nelle Linee guida del Rettore, emanate in occasione dell'avvio dell'iter del bilancio di previsione.*

*Il conto consuntivo relativo all'esercizio 2016 non è ancora stato approvato, ma sono stati già consuntivati i valori finanziari che concorrono alla definizione di una serie di indicatori, collegati ad obiettivi strategici nel Piano integrato, relativamente al contenimento delle spese di personale, all'indicatore di sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013 nonché al grado di indebitamento.*

*Il Piano integrato 2017-19 non esplicita in che misura le evidenze documentate nella Relazione sulla performance sono state prese in considerazione e in che modo, dunque, le evidenze emerse in sede di monitoraggio e valutazione degli obiettivi hanno influito sulla definizione del Piano. Coerentemente con l'approccio ciclico alla performance, il Nucleo invita, dunque, l'Ateneo a rafforzare tale aspetto, in modo da favorire una reciproca influenza tra fase di programmazione e fase di rendicontazione, grazie alla quale valorizzare le lezioni tratte dall'esperienza. Peraltro, del funzionamento di tale "ciclo di apprendimento" dovrebbe anche essere dato conto all'esterno, a beneficio degli stakeholders dell'Ateneo.*

### **2.3 SUGGERIMENTI IN VISTA DEI CICLI SUCCESSIVI**

*In questo paragrafo sono illustrati i suggerimenti che il Nucleo rivolge all'Ateneo alla luce dell'analisi svolta nei paragrafi precedenti; in allegato (Allegato 1), è riportata la rappresentazione grafica dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:*

- delle strutture amministrative;*
- delle strutture di didattica e ricerca;*
- della distribuzione del budget.*

#### **Suggerimenti e margini di miglioramento**

*In questo quadro generalmente positivo, permangono, a parere del Nucleo, dei margini di miglioramento. Oltre ai correttivi già individuati dall'Ateneo nel Piano integrato, che il Nucleo condivide, si ritiene necessario intervenire sui seguenti aspetti:*

- 1. In vista del completamento del Piano integrato con riferimento agli obiettivi del personale e ai target, si invita l'amministrazione a definire obiettivi individuali che non coincidano con attività ordinarie e target sufficientemente sfidanti.*
- 2. Considerato il grado di maturità del processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e l'esperienza maturata, il Nucleo ritiene sia giunto il momento di apportare alcuni miglioramenti volti ad assicurare una maggiore leggibilità e fruibilità delle informazioni contenute nei documenti di programmazione. A tal fine, andrebbe garantita l'accessibilità, nel portale della performance, di tutti i documenti di programmazione (Priorità definite dal Consiglio di Amministrazione, Linee guida del Rettore, Piano Integrato), di cui andrebbero sinteticamente esplicitate finalità e "gerarchie".*

3. *In linea con quanto indicato al punto precedente, con riferimento specifico al Piano integrato il Nucleo rileva che la completezza delle informazioni rischia di andare a discapito della efficacia della comunicazione, anche perché in molti casi gli stessi contenuti sono ripetuti di anno in anno (sebbene ciò sia in molti casi necessario per rispettare i contenuti previsti del Piano). Sarebbe, dunque, utile inserire un executive summary del Piano integrato, che illustri sinteticamente i principali contenuti dello stesso, con particolare riguardo a quelli di più immediato interesse per gli stakeholders. Inoltre, all'interno di ogni capitolo andrebbe inserito un primo paragrafo con "Le principali novità" (come ora fatto solo in alcuni casi).*
4. *Il Nucleo invita ad utilizzare sempre indicatori in grado di valutare in modo non meramente formale (o ambiguo) il grado di raggiungimento degli obiettivi (come nel caso, ad esempio, dell'indicatore "Numero di "tavoli" con enti e imprese" riferito all'obiettivo "Consultazione con gli stakeholder", o dell'indicatore "Numero iniziative per efficientamento energetico" riferito all'obiettivo "Razionalizzazione spesa per energia").*
5. *Il Nucleo rinnova l'invito a collegare chiaramente gli obiettivi con le risorse finanziarie. Inoltre, ritiene auspicabile che i costi sostenuti e le risorse disponibili siano legati anche agli obiettivi, oltre che alle strutture e alle aree strategiche, in modo da rendere evidente il rapporto costi-efficacia delle azioni poste in essere. Ciò presuppone una attenta rilevazione e mappatura dei processi dell'Ateneo che, tuttavia, come chiarito nel Piano integrato, "va raffinata e in alcuni casi completata, e sulla quale va costruita la metodologia di costruzione del budget di Ateneo, annuale e triennale (...)" (obiettivo che l'amministrazione si è data per il 2018).*
6. *Il Nucleo ricorda l'importanza di sensibilizzare tutte le componenti dell'Ateneo sul sistema di assicurazione della qualità e sulla gestione della performance. Di conseguenza, è importante assicurare, anche con iniziative mirate, la condivisione delle linee strategiche e la definizione degli obiettivi, nonché dei risultati dei monitoraggi intermedi, garantendo la diffusione delle informazioni in tutte le strutture dell'Ateneo. A tale riguardo, l'Ateneo dovrebbe dare maggiormente conto delle iniziative poste in essere e, soprattutto, dell'efficacia che esse hanno dimostrato.*
7. *Il Nucleo ribadisce che l'Ateneo dovrebbe valutare l'opportunità di dare conto, anche in sede definizione delle linee strategiche e degli obiettivi, per quanto di competenza, delle principali risultanze emerse dalla relazione del PQ, nonché dei risultati emersi dall'indagine sul benessere organizzativo.*
8. *In merito alla politica di prevenzione della corruzione, il Nucleo invita l'Ateneo a dedicare maggiore attenzione al monitoraggio e alla sistematica valutazione dell'efficacia degli interventi posti in essere, dando conto dei risultati prodotti dalle azioni realizzate. Ciò consentirebbe, peraltro, di chiarire anche le principali motivazioni delle proposte contenute nel Piano in tema di anticorruzione. Inoltre, con specifico riferimento alla mappatura dei processi il Nucleo ritiene necessario – anche alla luce della valenza esterna di tale attività – garantire un'informazione più chiara: andrebbe inserita una legenda che consenta di comprendere il contenuto delle tabelle (con particolare riferimento alle sigle inserite nella colonna "Struttura/utenti esterni"); non è chiaro il motivo per cui alcune procedure si ripetono più volte; la descrizione delle azioni di mitigazione realizzate o previste andrebbe arricchita e approfondita. Inoltre, sarebbe utile che il Piano (e la relazione sulla performance), nell'individuare le azioni, desse conto dell'efficacia di quelle azioni già poste in essere, al fine di supportare le nuove proposte.*
9. *A differenza degli anni passati, la bozza del Piano 2017-19 non è stata preventivamente sottoposta al parere del Nucleo. Si ritiene che, per il futuro, sia opportuno ripristinare la precedente prassi, in modo da valorizzare, come accade su numerosi altri aspetti del ciclo della performance, la costruttiva interlocuzione tra Nucleo e Ateneo.*
10. *Il Nucleo richiama, infine, i seguenti suggerimenti già avanzati in passato e che ritiene ancora attuali:*
  - a. *l'analisi del contesto svolta nel Piano integrato dovrebbe tener conto in misura maggiore degli scostamenti tra obiettivi e risultati raggiunti, proprio a dimostrazione del grado di utilizzo dei risultati della valutazione;*
  - b. *andrebbero definiti obiettivi intermedi nel caso di attività pluriannuali, in modo da facilitare e rendere più trasparente la valutazione;*
  - c. *sarebbe utile costruire e diffondere serie storiche per verificare l'andamento nel tempo degli indicatori associati ad obiettivi.*



Allegato 1.pdf Organizzazione di Ateneo [Inserito il: 29/06/2017 16:44]

