



Parere sul Piano Integrato 2020

Prima di analizzare il Piano Integrato è necessario premettere che la recente decisione di attivare, dall'anno accademico 2020/2021, il corso di studio di Medicina, produce un impatto tale sulla gestione da richiedere la revisione del Piano stesso, che redatto in data antecedente, non poteva incorporare le conseguenze di carattere finanziario, organizzativo e strutturale prevedibili nel triennio ed in particolare quelle riguardanti il 2020.

Il Piano Integrato si sviluppa, in modo chiaro e convincente nella sua parte iniziale di presentazione dell'Ateneo e delle variabili di contesto. Il collegamento tra il Piano Strategico e il Piano Integrato è rigoroso, come del resto si era riscontrato anche nel precedente esercizio. Questo dipende dal forte approccio analitico del Piano Strategico e dal buon coordinamento con le strutture chiamate a realizzare gli obiettivi strategici. L'organizzazione appare coesa e ben motivata, l'integrazione e il coinvolgimento sono curati con attenzione.

Interessante e approfondita appare l'indagine sul benessere organizzativo, peraltro curata dal Delegato del Rettore, prof. Franco Fraccaroli, che vanta una particolare competenza nel settore.

Si nota invece una significativa incoerenza per quanto riguarda la parte dedicata all'analisi della *customer satisfaction*: infatti dopo aver premesso che l'attenzione si deve spostare sulla efficacia dei Piani di Miglioramento come strumento per il superamento delle criticità emerse dalle diverse fonti informative disponibili, come effettivamente suggerito dal NdV, si riporta un estratto dell'esito dell'indagine condotta nel 2018, sulla quale il NdV aveva sollevato significative riserve.

Infatti nel Piano Integrato (pag. 35-36) si fa riferimento alle indagini condotte attraverso i questionari rivolti al PTA docenti e studenti dall'istituto IRVAPP-FBK, e coordinate dal Prof. Bonaccorsi.

Il Nucleo di valutazione osserva che non sono state prese in considerazione le osservazioni inserite, in data 25/06/2019, con riferimento alla Validazione della Relazione sulla performance, e successivamente reiterate nella relazione recante la valutazione del Direttore Generale.

Per maggior chiarezza si riporta qui il testo integrale delle osservazioni sulle modalità di rilevazione della *Customer satisfaction* sperando che se ne voglia tenere conto. La cosa è particolarmente importante perché questo è il periodo nel quale solitamente si avviano le indagini tramite questionari e sarebbe importante non ripetere gli stessi errori magari anche utilizzando risorse, sempre preziose.



Dal 2015 al 2017 sono stati messi a disposizione del Nucleo di Valutazione i risultati delle indagini, del prof. Bison, sulla customer satisfaction di studenti, PTA e Personale Docente e Ricercatori relativamente ai servizi offerti. I risultati, confrontati con le altre fonti disponibili, cioè Relazioni delle Commissioni Paritetiche, Relazioni dei Gruppi del Riesame, audizioni presso tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, audizioni dei Dirigenti, incontri con i rappresentanti degli studenti in tutti gli organi previsti dai regolamenti, si erano dimostrati coerenti e utili per evidenziare le aree critiche. Le indagini si erano svolte all'inizio di ogni anno solare per raccogliere dati riferiti al periodo amministrativo precedente.

Nel 2019 l'Amministrazione, come riportato nella Relazione sulla Performance, ha (testo tratto dalla Relazione sulla Performance) "apportato una semplificazione nella formulazione di alcuni item, al fine di facilitarne la compilazione e riducendo, di conseguenza, i relativi tempi di compilazione".

In particolare, la formulazione dei questionari 2019 è stata curata dal PQA e dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione, prevedendo un numero di item inferiore rispetto alla versione precedente. Inoltre per l'anno 2019 l'Ateneo ha ritenuto opportuno coinvolgere nello studio un (testo tratto dalla Relazione sulla Performance) "istituto terzo rispetto all'Ateneo, specializzato nella ricerca valutativa sulle politiche pubbliche e nell'analisi degli effetti delle misure assunte dalla Pubblica Amministrazione, in grado quindi di porsi anche verso l'esterno come garante dei risultati emersi, attribuendo così ancora maggiore enfasi alla terzietà dell'indagine." L'istituto terzo del quale si scrive nella Relazione sulla Performance è FBK-IRVAPP che nella relazione prodotta scrive: "Si pone una delicata questione relativa alla comparabilità dei dati, a causa di modifiche introdotte nel questionario nel corso del 2019 rispetto alla versione utilizzata nell'anno precedente." Successivamente aggiunge "Queste modifiche rendono di fatto impossibile garantire una comparazione rigorosa dei risultati tra i due anni di rilevazione anche per item formalmente invariati." E, essendo stata curata la somministrazione e raccolta dei questionari dall'Ateneo, FBK-IRVAPP scrive: "Prima di ogni altra considerazione, si ritiene necessario chiarire che la rappresentatività del campione preso in esame nelle pagine che seguono (ossia quello dei rispondenti all'ondata 2019 dell'indagine) è di impossibile determinazione a causa dell'assenza di informazioni sulle dimensioni e sulla composizione per caratteristiche di rilievo dell'universo di riferimento. Analoghe considerazioni valgono, di conseguenza, per quanto attiene ai tassi di risposta, anch'essi ignoti. Le uniche informazioni disponibili sono riportate in Appendice." A questo il Nucleo di Valutazione aggiunge che nella Relazione sulla Performance vengono riportati tassi di soddisfazione elevati anche nei casi dove il numero di risposte, particolarmente basso, avrebbe consigliato maggiore



prudenza.

In base alle considerazioni esposte non appare possibile confrontare i tassi di soddisfazione dell'indagine del 2017 con quelli dell'indagine 2019 per misurare eventuali variazioni.

In vista dell'avvio di una nuova indagine sulla customer satisfaction il NdV propone al Rettore e alla Direzione i suggerimenti formulati durante l'audizione del dott. Depaoli e verbalizzati con data 27/09/2019:

Il Prof. Espa suggerisce di valutare, visti i risultati dell'indagine sulla customer satisfaction condotta quest'anno dall'IRVAP e soprattutto visti gli alti tassi di mancate risposte, l'opportunità di non esternalizzare l'indagine e di gestirla quindi internamente affidando il coordinamento della stessa a docenti/ricercatori dell'ateneo trentino. Questo scenario deve ovviamente prevedere la garanzia del rispetto della privacy degli intervistati nonché la terzietà del gruppo di lavoro coinvolto. Rileva inoltre che sarebbe di maggior efficacia effettuare una rilevazione di tipo campionario piuttosto che censuario visti i minori costi economici, la maggiore tempestività e soprattutto la maggiore facilità di gestione degli errori non campionari (su tutti, appunto, le mancate risposte) che il campionamento comporta.

La Presidente afferma che la dottrina che si occupa del funzionamento delle Organizzazioni consiglia di sviluppare i Sistemi Informativi all'interno dell'Organizzazione stessa proprio per poterli adattare alle esigenze conoscitive che mutano con il tempo. L'indagine sulla percezione della qualità dei servizi da parte di studenti, personale tecnico amministrativo e personale docente e ricercatore costituisce uno strumento importante per alimentare il Sistema informativo di Ateneo. Infatti i Piani di miglioramento prendono le mosse dagli esiti di tali indagini.

Il Piano di Prevenzione della Corruzione e la trasparenza è stato sviluppato con la consueta accuratezza e rigore di metodo.

Le azioni di miglioramento del Ciclo delle Performance sono state condotte secondo le indicazioni di ANVUR e del NdV. Si sottolinea in particolare la tempistica di presentazione del Piano Integrato in linea con le esigenze di tempestivo indirizzo dell'attività di gestione. Si segnala anche la coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, quest'anno favorita dalla contemporanea formulazione del Piano Integrato e del Bilancio Previsionale.

Sul fronte del Controllo di Gestione il NdV segnala l'impegno della Dirigente della DPAA a procedere nel cammino diretto ad implementare tale strumento. Tuttavia si deve sottolineare



che la Dirigente è costretta a limitare le sue iniziative all'area sulla quale può produrre direttamente i supporti informativi.

Il Controllo di Gestione, per essere tale, deve potersi applicare a cascata a tutta la struttura organizzativa e una delle condizioni indispensabili per il suo funzionamento è la disponibilità di un Sistema Informativo ampio ed articolato capace di raggiungere tutti i Centri di Responsabilità col grado di dettaglio necessario per lo sviluppo dell'attività decisionale nel rispetto delle condizioni di efficacia ed efficienza. Al momento le informazioni non appaiono essere riportate a sistema né tanto meno rispondere alle caratteristiche appena citate. Il NdV avrebbe voluto trovare tra le azioni di miglioramento del ciclo delle performance proprio il disegno e l'implementazione del "Sistema Informativo a supporto delle decisioni" da non confondersi con l'ottima Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche deputata a progettare e gestire gli strumenti hardware e software ma non a mappare il sistema delle decisioni.

Spostando l'attenzione sui Piani delle strutture si nota che ormai i Dipartimenti hanno distanziato le Direzioni nel processo di apprendimento che conduce a fissare obiettivi-indicatori-target in modo adeguato. Pur con eccezioni nell'uno e nell'altro comparto, non si può non riconoscere che ben 6, tra Dipartimenti e Centri, non hanno ricevuto alcun rilievo, per 4 le osservazioni sono pochissime e soltanto altri 4 hanno ricevuto un numero significativo di rilievi per cui necessitano di attenzione, specie se ai rilievi del NdV si accompagnano anche quelli delle CEV (vedi allegato).

Le Direzioni non segnalano significativi miglioramenti nella definizione di obiettivi-indicatori -target anche se è doveroso riconoscere che c'era già chi l'anno scorso aveva portato a termine efficacemente tale fase del Ciclo delle Performance. Osservazioni puntuali vengono riportate in allegato.

Per quanto riguarda l'allegato Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione ancora una volta le previsioni si esplicitano in segni +, - e =. Il NdV chiede quale utilità possano avere previsioni di tal fatta: non certamente per mettere in atto azioni dirette ad assecondare o contrastare i fenomeni così adombrati dei quali non si comprende neppure l'importanza per il buon andamento della gestione.

Per quanto riguarda i Piani di Miglioramento si deve innanzitutto apprezzare lo sforzo di individuare criticità andando ben al di là di quanto emerso dai questionari. Va poi sottolineato che i Piani sono il frutto del lavoro coordinato delle Direzioni e questo è un ottimo risultato in termini di coinvolgimento e motivazione dei diversi attori. Le azioni risultano convincenti, anche alla luce di quanto raccolto dal NdV in tutta la sua attività di ascolto delle istanze provenienti dalle diverse categorie di utenti. L'attribuzione della responsabilità ai diversi centri appare coerente.



Indicatori e target non risultano sempre espressivi dell'efficacia dell'azione perché più orientati a costituire le premesse di un miglioramento che a misurarne il risultato. Si riconosce che non è sempre facile, perché spesso gli interventi sono destinati a produrre i loro frutti nel tempo. Sarebbe forse opportuno ricorrere alla formazione per migliorare il processo di identificazione degli indicatori e dei target nonché costituire un tavolo di confronto con altri Atenei. Comunque l'esperienza, nell'utilizzo degli indicatori, metterà in luce i difetti nella fase di monitoraggio poiché saranno poco espressivi i confronti. Ne conseguirà l'esigenza, per gli stessi responsabili, di affinare gli indicatori stessi.



Osservazioni di dettaglio sulle Direzioni

In generale si osserva che molti sono gli obiettivi i cui indicatori non sono misurabili.

Pag 50: Obiettivo strategico 2017-21, R.5 Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca

Obiettivo operativo R.5.1 Revisione delle pagine dedicate alle attività di supporto alla ricerca previste nel sito di Ateneo al fine di facilitare il reperimento e l'usabilità delle informazioni da parte dei docenti.

Responsabile: DRSBA

L'indicatore dell'obiettivo operativo R.5.1 Livello di redazione documento revisione pagine sul sito d'ateneo dedicate alla ricerca non è misurabile e andrebbe meglio definito.

Pag 50: Obiettivo strategico 2017-21, R.5 Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca

Obiettivo operativo R.5.4 Analisi e reingegnerizzazione dei processi a supporto dei progetti di ricerca con produzione di nuova reportistica da parte del sistema "Anagrafe progetti di ricerca"

Responsabile: DPAA

L'indicatore dell'obiettivo operativo R.5.4 Grado di realizzazione dell'analisi di contesto e di sviluppo dell'ambiente di test non è misurabile e andrebbe meglio definito.

Pag 52: Obiettivo strategico 2017-21, T.2 Rafforzare il benessere di chi lavora nell'Università di Trento

Obiettivo operativo T.2.2 Migliorare il coinvolgimento del PTA e favorire lo sviluppo di politiche rivolte al personale TA, promuovendo, in particolare, azioni rivolte a: a) proseguire il percorso formativo di sviluppo delle competenze gestionali rivolto ai dipendenti, sviluppando anche specifiche competenze di gestione del processo di valutazione delle prestazioni; b) migliorare l'informazione in merito agli istituti a favore del personale, favorendo la partecipazione attiva dei lavoratori ai vari processi, con conseguente incremento del livello motivazionale e del senso di appartenenza.

Responsabile: DRUO



Sono stati individuati due target distinti che potrebbero far pensare a suddividere l'obiettivo in due.

Pag 53: Obiettivo strategico 2017-21 Q.1 Accrescere la responsabilizzazione di tutti i membri della comunità universitaria rispetto ai processi di assicurazione della qualità

Obiettivo operativo Q.1.1 Nell'ambito dell'adeguamento alle nuove Linee Guida emanate da ANVUR delle procedure di rilevazione opinioni degli studenti sulla didattica, supporto nell'analisi funzionale alla predisposizione della strumentazione necessaria

Responsabile: DirGen

L'indicatore a) analisi dei contenuti delle nuove Linee Guida (provvisorie e definitive) è generico.

L'indicatore b) verifica delle differenze con l'attuale sistema di rilevazione opinioni degli studenti sulla didattica appare poco significativo.

Pag 55: Obiettivo strategico 2017-21 SI.1 Dematerializzare e digitalizzare i processi

Obiettivo operativo SI.1.2.6 Valutazione dell'opportunità di estendere ad altri organi d'Ateneo (oltre a quelli centrali di governo) l'utilizzo del sistema iMeetingRoom per la gestione delle loro attività.

Responsabile: DirGen

L'indicatore dell'obiettivo operativo SI.1.2.6: livello di estensione ad altri organi di governo del sistema i MeetingRoom è generico. Andrebbero definiti gli altri organi a cui si vuole estendere.

Pag 58: Obiettivo strategico triennale SI.1.4 Garantire la conformità delle nuove iniziative di semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi alle previsioni del Codice dell'Amministrazione Digitale

Obiettivo operativo SI.1.4.3 Realizzazione del progetto relativo alla nuova piattaforma di gestione documentale d'Ateneo

Responsabile: DSISTI

Il valore dell'indicatore: Grado di supporto fornito al GdL di progetto non è misurabile.



Pag 59: obiettivo operativo SI.1.4.6 Censimento dei documenti presenti nelle Aree Riservate di Ateneo al fine di avanzare una proposta di razionalizzazione dei contenuti e dei profili di accesso.

Responsabile: DirGen

Questo obiettivo sembra molto ampio così come descritto e non chiaro.

Se l'obiettivo di SI.1.4.6 è quello dichiarato di censire i documenti e razionalizzarne gli accessi, l'indicatore potrebbe essere la percentuale di documenti censiti e catalogati, e il target potrebbe limitarsi ad indicare una percentuale in funzione delle unità organizzative coinvolte specificando cosa si intende per censimento e per catalogazione (ad es. definizione delle nuove cartelle, identificazione delle unità responsabili e dei ruoli che hanno accesso a ciascuna cartella in lettura e scrittura).

Pag. 63: obiettivo strategico 2017-21 SI.3 Razionalizzare e rafforzare la dotazione di infrastrutture

Obiettivo strategico triennale SI.3.2 Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali.

Responsabile: DPI

SI 3.2.5 obiettivo operativo "Avvio di progetti di realizzazione/riqualificazione/messa a norma di edifici", segue un elenco di 10 progetti e il target prevede la realizzazione di 6 senza dire quali. Dieci progetti in un solo obiettivo sembrano tanti. Sarebbe forse meglio suddividerli in due obiettivi.

I 6 interventi da realizzare dovrebbero essere individuati forse dai vertici dell'Ateneo stabilendo le priorità.

Pag. 63: SI 3.2.6

Valgono le stesse osservazioni fatte per l'obiettivo precedente.

Responsabile: DPI



Osservazioni di dettaglio sui Dipartimenti

Dipartimento di Economia e Management

R1. Azione generica se non sono specificate le basi di dati a pagamento di cui si parla. Si tratta di intervento mirato e non rivolto alla generalità dei ricercatori del dipartimento.

R2. Azione a): target facilmente manipolabile (riducendo denominatore).

R2. Azione d) poco coerente con obiettivo generale.

R3. Azione b) target numerico inferiore a baseline.

R4. Azione descritta in modo generico.

Dipartimento di Fisica

Nessun rilievo.

Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica

D1. Indicatore e target scollegati da azione.

D2. Azione e indicatori apparentemente scollegati da Obiettivo strategico.

D8. Azione e indicatori apparentemente scollegati da Obiettivo strategico.

R3. Azione e indicatori apparentemente scollegati da Obiettivo strategico.

Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione

D1. Azioni e indicatori scollegati da obiettivo strategico. Il Nucleo di valutazione auspica che l'azione sia verificata e concordata con il PqA di Ateneo.

Le azioni D3-D8 non contengono baseline definite in modo operativamente apprezzabile da terzi. Il target risulta pertanto non apprezzabile ex-ante.

R1. Azione apparentemente scollegata da obiettivo strategico. I target non sono connessi a indicatori relativi a "ricerca di base", ma a carriere individuali.



R2 l'azione a) si configura come obiettivo e non come azione. Non viene precisato quali azioni devono essere messe in atto per "scalare" un posto nella classifica.

R2 l'azione b) appare scollegata dall'obiettivo strategico, visto che il target è solo l'adozione di una modalità di ripartizione per tutti i fondi disponibili.

R3-R6 indicatori e target formulati in modo incomprensibile e non verificabile per gli organi di governo di Ateneo e gli stakeholder esterni.

TM2 Non è indicato come l'attività amministrativa di monitoraggio possa incidere sul raggiungimento dell'obiettivo strategico.

TM4 e TM5 indicatori e target formulati in modo incomprensibile e non verificabile per gli organi di governo di Ateneo e gli stakeholder esterni.

Dipartimento di Ingegneria Industriale

Nessun rilievo.

Dipartimento di Lettere e Filosofia

D1 azioni e obiettivi in parte scollegati dall'obiettivo strategico.

La descrizione di baseline e target dovrebbe essere resa in forma più sintetica.

Dipartimento di Matematica

Nessun rilievo.

Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive

R2 L'indicatore bibliometrico indicato all'azione c non è correttamente specificato.

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

Obiettivi strategici D: i target sono spesso definiti in modo generico e di difficile verificabilità.

R1. Azione scollegata da obiettivo. Non è spiegato come il monitoraggio possa favorire la ricerca di base.

R3. Azioni e target definiti in modo generico e non verificabile.



R6. Indicatore e target definiti in modo generico e non verificabile.

TM3. Indicatore e target definiti in modo generico e non verificabile.

Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza

Nessun rilievo.

Dipartimento Centro di Biologia Integrata

Nessun rilievo.

Centro Interdipartimentale Mente/Cervello

Obiettivi strategici D: i target potrebbero essere definiti in modo più efficace e sintetico.

Obiettivo R1. L'azione (distribuzione meritocratica) è definita in modo generico.

Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente

D4 Azione 2 l'istituzione di un nuovo corso di laurea magistrale monoclasse non appare coerente con l'obiettivo.

R1 Azione definita in modo generico e incoerente con indicatore e target.

Scuola di Studi Internazionali

Nessun rilievo.