



NUCLEO DI VALUTAZIONE

VERBALE N° 8
DATA ED ORA 20 giugno 2017 ore 9.30
SEDE Via Calepina 14, Trento

Sono presenti alla seduta:

MARIA BERGAMIN	Presidente	P
ALBERTO BACCINI	Componente esterno	P
ROCCO MICCIOLO	Componente	P
EMANUELA STEFANI	Componente esterno	AG
MATTEO TURRI	Componente esterno	AG

P = presente; AG = assente giustificato; A = assente; (vc/tc) = in video/teleconferenza

Ordine del giorno

1. **Approvazione verbale seduta precedente.**
2. **Comunicazioni.**
3. **Audizione Dirigenti e Direttore Generale.**
4. **Valutazione delle Performance.**
5. **Esame sullo stato di attuazione del piano strategico di Ateneo.**
6. **Varie ed eventuali.**

La Presidente, constatata la presenza del numero legale, dichiara aperta la seduta.

Si passa alla trattazione del punto 1 all'ordine del giorno: "**Approvazione verbale seduta precedente**".

Il verbale della seduta del 26 maggio 2017 è approvato all'unanimità.

Si passa alla trattazione del punto 2 all'ordine del giorno: "**Comunicazioni**".

La Presidente comunica che ha ricevuto una lettera dal prof. Pascuzzi, componente del Senato accademico, che chiede perché il Nucleo non abbia messo in luce il ritardo con cui il Cda ha approvato il Bilancio consuntivo; gli ha inviato una nota di risposta, dove sottolinea la competenza del Nucleo in tema di bilancio, ovvero la valutazione dell'andamento della gestione, desumibile dai dati di bilancio, e non la verifica amministrativa e di legittimità.

Il prof. Micciolo riferisce che sono state oggetto di dibattito anche le analisi della relazione sull'analisi della raccolta dell'opinione degli studenti sulla qualità della didattica, elaborata dal Nucleo di valutazione nel mese di aprile. In particolare, il Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione e il Dipartimento di Ingegneria civile, ambientale e meccanica, hanno segnalato di non convenire sulla metodologia di analisi utilizzata dal Nucleo.

Il prof. Baccini ritiene che le modalità di analisi dei dati sulla soddisfazione degli studenti effettuata dall'ufficio studi non sia valida. Il Nucleo di valutazione ha fatto un'analisi e questa discrasia tra il numero di questionario e rispondenti era presente per tutti i dipartimenti.



Si passa alla trattazione del punto 3 all'ordine del giorno: **“Audizione Dirigenti e Direttore Generale”**.

Entrano i Dirigenti dott. Mario Depaoli, Elisabetta Endrici, Rinaldo Maffei, Andrea Mongera, Fiorenzo Tomaselli, Paolo Zanei.

La Presidente ringrazia i Dirigenti per essere intervenuti: con alcuni di loro il Nucleo ha avviato un rapporto di collaborazione, e ritiene utile in questa occasione conoscere anche gli altri. La richiesta di audizione consegue alla previsione che il Nucleo rediga annualmente una relazione sulla performance dell'Ateneo, che richiede alcuni approfondimenti di analisi sulla gestione del ciclo. In particolare, mentre sono illustrate chiaramente le fasi iniziali e finali, non appare descritta in modo esauriente la fase del monitoraggio, seppure meglio descritta rispetto agli anni precedenti. Chiede quindi alla dott.ssa Endrici, alla cui Direzione spetta in particolare la produzione dei dati relativi al controllo di gestione, di illustrare come avviene la diffusione dei dati per consentire il monitoraggio del ciclo della performance.

La dott. Endrici spiega come all'Ufficio studi sia stata affidata la produzione sistematica di dati che consentano alle Direzioni e alle strutture accademiche di monitorare costantemente l'andamento della gestione delle risorse disponibili, soprattutto per quanto riguarda l'allineamento tra il budget e le risorse effettivamente utilizzate, che viene perseguito dalla Direzione anche attraverso la collaborazione con gli altri Dirigenti e con i responsabili di struttura accademica.

La Presidente rileva che il focus si concentra sull'utilizzo delle risorse da parte delle strutture: invita l'amministrazione a mettere maggiormente a fuoco obiettivi, indicatori e target, in modo da dare risultati concreti, e analizzare la capacità di spesa, di buona gestione e di efficienza nell'impiego delle risorse. Suggerisce anche di porre maggiore enfasi ai risultati che non alle attività preparatorie, in modo da cogliere l'effettivo miglioramento raggiunto, in luogo degli strumenti adottati.

La dott.ssa Endrici condivide questa prospettiva, e rileva come siano stati adottati alcuni sistemi, tra cui l'introduzione di un *“Recharge model”*, che consenta di attribuire correttamente le spese tra le strutture, utile anche per la rendicontazione all'esterno.

La Presidente osserva che la relazione non mette in luce una forte collaborazione tra la responsabile della Direzione Pianificazione, Amministrazione e Finanza e gli altri dirigenti, per concordare la gestione e le necessità del budget assegnato. Chiede al Dirigente della Direzione Sistemi Informativi di relazionare in merito, soprattutto di riferire se ritiene di avere un sistema informativo e il supporto idonei a consentire la corretta gestione delle risorse disponibili. Analoga richiesta è rivolta al Dirigente delle Risorse umane.

Il dott. Mongera spiega come negli ultimi anni a fronte di una contrazione delle risorse a disposizione della sua Direzione, si è registrata una crescita dei bisogni di strumenti informatici e di utenti. Tuttavia gli strumenti informatici e contabili costituiscono un efficace supporto per la gestione. Sottolinea poi che l'Ateneo sta lavorando attivamente negli ultimi anni all'integrazione del patrimonio informativo attraverso il progetto, e a tal fine è stata assegnata alla Direzione generale anche la funzione di gestione del patrimonio informativo, proprio per porre in evidenza l'importanza strategica dell'aspetto informativo.

Il dott. Depaoli illustra gli strumenti di controllo di gestione messi a punto dall'amministrazione per favorire la gestione delle risorse umane e la programmazione delle azioni di reclutamento e di sviluppo delle carriere.

La Presidente consiglia caldamente di aggiungere il progetto *“Digital university”* nella relazione della performance, poiché esso costituisce un passo avanti evidentissimo nei processi di assicurazione della qualità, mettendo in grado tutti gli attori di disporre delle informazioni richieste. Suggerisce anche di valorizzare maggiormente l'attività di monitoraggio, che rappresenta una fase rilevante della gestione, e consente di mettere in luce i comportamenti organizzativi. Invita i Dirigenti a introdurre qualche indicatore di efficienza. Chiede infine di illustrare eventuali criticità riscontrate, di indicare possibili azioni di miglioramento individuate e se ritengano sufficiente il loro coinvolgimento nella definizione degli obiettivi.

Il dott. Tomaselli segnala una criticità connessa alla dislocazione della sua Direzione su più sedi; giudica adeguato il coinvolgimento nella definizione degli obiettivi.

La dott.ssa Endrici sottolinea che la collaborazione tra i Dirigenti si esplicita anche nell'assegnazione di obiettivi comuni; tra i desiderata ritiene prioritaria la messa a punto di un collettore di dati, un cruscotto, che unifichi le diverse banche dati per favorire l'utilizzo delle informazioni.



Il dott. Depaoli spiega che alcuni interventi, come il progetto per favorire una maggiore integrazione dei servizi di polo, registreranno i loro benefici solo tra alcuni anni dal loro avvio; rispetto alla gestione delle risorse umane, rileva che alcuni strumenti per il miglioramento sono indisponibili a causa del blocco delle assunzioni, delle progressioni di carriera e delle condizioni contrattuali in generale. Lo strumento disponibile è costituito dal Contratto integrativo, che rappresenta un mezzo per assegnare specifici obiettivi alla struttura gestionale. Per quanto riguarda la valutazione, tale contratto integrativo viene normalmente attuato misurando le prestazioni del personale con cadenza biennale; tuttavia è previsto un colloquio annuale per coloro che nella valutazione precedente hanno ricevuto un giudizio sufficiente o non sufficiente.

La Presidente esprime apprezzamento per il favorevole rapporto di collaborazione instaurato tra i Dirigenti, che favorisce l'efficienza e l'efficacia nella gestione.

Il prof. Micciolo, in tema di strumenti di monitoraggio, ritiene sarebbe utile disporre dei risultati anche nel corso dell'anno

Il dott. Zanei rileva che quest'anno il Piano integrato ha registrato un importante sviluppo con l'introduzione degli obiettivi delle strutture accademiche, che riguardano in particolare la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, a partire dalla necessità di implementazione delle procedure per l'assicurazione della qualità delle sedi e dei corsi di studio.

Il dott. Mongera ritiene importante per la sua Direzione lavorare per la valorizzazione del personale, e in quest'ottica quest'anno si è prodotto il primo catalogo dei servizi, che ha messo in evidenza i servizi erogati e le competenze richieste, oltre alle complessità delle tematiche di interesse.

Il dott. Maffei richiama alcuni aspetti di rilievo dell'attività della Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti, che sta attualmente attendendo alla conclusione dell'ingente Piano edilizio avviato nel 2001. Si tratta ora di ridefinire radicalmente la *mission* della Direzione, spostando l'obiettivo dalla costruzione delle sedi alla loro gestione e manutenzione. Questo comporterà anche la necessità di ridefinire le nuove competenze necessarie per il personale assegnato alla Direzione.

Al termine della discussione, il Nucleo di valutazione ringrazia per il loro intervento i Dirigenti, che escono.

Entra il dott. Alex Pellacani, Direttore generale,

La Presidente spiega che il Nucleo si è interrogato su come si sviluppa in Ateneo il ciclo della performance, segnalando che occorre spostare maggiormente il focus sugli aspetti qualitativi, oltre a una necessaria evoluzione degli elementi informativi a disposizione degli organi di gestione.

Il Direttore generale sottolinea che proprio sui sistemi informativi si gioca l'aspetto di rilievo delle azioni di miglioramento che la struttura gestionale si prefigge. Rileva come elemento di criticità il trasferimento degli obiettivi strategici dagli organi di governo alle strutture accademiche, e ritiene che una maggiore disponibilità di elementi informativi potrebbe favorire un migliore raccordo, proprio per la capacità di supportare le decisioni con elementi oggettivi.

Il prof. Baccini chiede qualche chiarimento sul progetto "Digital university", e se esso sia volto a favorire lo sviluppo dei sistemi informativi.

Il Direttore generale chiarisce che si tratta dello sviluppo di un progetto di ricerca basato sulla semantica dei vocaboli utilizzati nei diversi database, che intende integrare le informazioni esistenti in una sorta di interfaccia fruibile dall'esterno, che si può alimentare con i diversi sistemi informativi. Vi sono alcune difficoltà nel percorso di completamento dell'interfaccia, tuttavia tale iniziativa si colloca nell'alveo dell'obiettivo di integrazione e di diffusione delle informazioni; a prescindere dallo strumento che sarà utilizzato, l'esigenza di sviluppare e valorizzare il patrimonio informativo rappresenta attualmente uno dei principali interessi della struttura gestionale.

La Presidente ritiene che questo sia uno degli aspetti qualificanti dello stato di attuazione del Piano strategico; chiede qualche indicazione su ulteriori elementi connessi all'attuazione del piano.

Il Direttore generale rileva come un altro aspetto di interesse riguardi la volontà di riportare alcune funzioni, in precedenza disseminate nelle strutture accademiche, in capo alle direzioni centrali, in modo da innalzare il livello di efficienza degli uffici.

La Presidente osserva che il Nucleo di valutazione ha registrato una accresciuta attenzione per l'implementazione delle procedure per l'assicurazione della qualità delle sedi e dei corsi di studio.



Il Direttore generale sottolinea come, in effetti, gli organi di governo centrali e le strutture accademiche abbiano posto tra i loro obiettivi il miglioramento delle politiche adottate in relazione all'assicurazione della qualità delle attività didattiche. Si tratta naturalmente di interventi che avranno effetti a lungo termine, che sarà possibile apprezzare tra qualche anno.

La Presidente suggerisce che a breve si potrebbe avviare un'indagine per analizzare l'efficacia dell'organizzazione per poli, adottata ormai da un tempo sufficiente per misurarne l'apprezzamento da parte degli utenti e l'efficienza dal punto di vista finanziario e gestionale.

Al termine della discussione, il Nucleo di valutazione ringrazia per il suo intervento il Direttore generale, che esce.

Si passa alla trattazione del punto 4 all'ordine del giorno: "**Valutazione delle Performance**".

La Presidente illustra la proposta di relazione sulla performance.

Segue una breve discussione, al termine della quale

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Visto lo Statuto dell'Università degli Studi di Trento, emanato con D.R. n. 167 del 23 aprile 2012;
Visto il D.Lgs. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività delle Pubbliche Amministrazioni;
Viste le Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane di luglio 2015;
Viste le Linee guida ANVUR del 13 giugno 2017 per la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione;
Con voto unanime;

Delibera

di approvare la seguente Relazione sulla Valutazione delle Performance.

1. Riscontri sulla gestione delle performance:

In generale lo stato di integrazione delle Pianificazioni si può definire buono e con un significativo miglioramento nel 2017 rispetto al 2016.

Il Piano Integrato è stato adottato fin dal 2016 individuando le strategie di Ateneo sulla base del Piano Strategico di Ateneo, elencando gli *outcome* perseguiti nel medio-lungo periodo, definendo gli obiettivi strategici e derivando da questi gli obiettivi operativi assegnati con logica funzionale alle varie strutture dell'Amministrazione dell'ateneo.

Per ogni struttura, così come è stato fatto nei precedenti esercizi, è stato definito il piano degli obiettivi triennali e dell'esercizio 2017, è stato quindi assegnato un budget che collega la dimensione organizzativa a quella economico finanziaria, ed è stato individuato un responsabile nel rispetto della gestione delle performance. Per ogni obiettivo sono stati individuati ex ante 4 livelli di risultati possibili ai quali sono stati fatti corrispondere i relativi gradi di raggiungimento: tra questi verrà riconosciuto quello effettivamente conseguito, togliendo quindi ambiguità al momento della valutazione quando si deve stabilire la corrispondenza di ciascun risultato all'obiettivo di riferimento. Ciò è particolarmente utile quando gli obiettivi non sono quantificabili oppure quando si deve far riferimento alle azioni messe in atto dal PTA, non potendo misurare dei risultati dipendenti esclusivamente dall'attività del personale amministrativo. Ogni obiettivo è stato pesato in funzione al suo collegamento agli obiettivi strategici e alla complessità dell'attività da mettere in atto.

Il Piano integrato contiene al suo interno le attività dirette a rispettare le normative sulla trasparenza e anticorruzione, garantendo l'efficacia dell'azione svolta che risulta ben lontana dalla semplice logica dell'adempimento.

L'ulteriore salto di qualità, messo in atto nella redazione del Piano Integrato 2017, è rappresentato dall'aver inserito i Piani triennali dei dieci Dipartimenti e dei tre Centri individuando in modo analitico gli obiettivi del 2017 sia nel campo della Ricerca che della Didattica. È importante sottolineare che i Piani sono stati redatti in piena collaborazione tra Vertice dell'Ateneo, a garanzia della congruenza con le linee strategiche di UNITN, e organi deliberanti dei Dipartimenti chiamati a definire gli interventi programmati e ad impegnarsi nel raggiungimento degli obiettivi concordati e fatti propri dai Dipartimenti stessi.



Nella Valutazione della Performance del 2017 sarà ancora più evidente il grado di efficacia raggiunto dall'Ateneo poiché ciascun risultato potrà essere meglio valutato attraverso l'interazione tra l'attività dei Dipartimenti e dei Centri e quella del PTA, gestita attraverso il Piano degli obiettivi. L'Ateneo vanta delle ottime performance sia nel campo della Ricerca, con l'ottenimento di considerevoli somme attraverso finanziamento esterni anche su Bandi Europei, sia nella Didattica, come mostrano la capacità di attrazione di studenti provenienti da fuori regione ed i risultati in termini di collocamento dei laureati sul mercato del lavoro.

Il Ciclo delle Performance si avvale di una attenta mappatura dei processi che mette in luce con chiarezza quali sono le fasi e gli attori nei processi di produzione dei prodotti formativi, della Ricerca e dei servizi erogati agli stakeholders interni ed esterni.

Nell'attività di monitoraggio ci si avvale di una strutturazione che parte dall'Obiettivo strategico, passa per il Piano Operativo ed arriva all'Obiettivo operativo. Per ciascun Obiettivo operativo vengono identificate una o più Azioni ciascuna delle quali viene rappresentata da uno specifico indicatore al quale si fa riferimento nella individuazione del Target. Se la sequenza appare ineccepibile dal punto di vista metodologico non si può non rilevare la prevalenza di Target non misurabili, se non per i tempi di realizzazione. Si auspica pertanto uno sforzo maggiore di individuazione di Indicatori quantitativi con Target misurabili.

Il Ciclo delle Performance, come descritto precedentemente, è orientato a favorire la valutazione finale attraverso una scansione ex ante dei gradi di raggiungimento degli obiettivi, diretta a garantire la trasparenza e la correttezza della valutazione stessa; tuttavia si deve riscontrare che l'attenzione maggiore è rivolta ai Dirigenti, la cui responsabilità coincide con quella dell'attività della Direzione alla quale sono preposti. Già quando si passa agli EP e alle Posizioni Organizzative è meno incisiva la descrizione del processo di valutazione. Per il personale al quale non è attribuita responsabilità organizzativa, nella fase di contrattazione, è stato concordato di procedere alla misurazione della performance individuale su base biennale. Ad essa si accompagna comunque una valutazione su base annuale, attuata attraverso un colloquio per coloro che nella valutazione precedente hanno ottenuto risultati non sufficienti o insufficienti. Tuttavia potrebbe favorire il miglioramento del clima organizzativo, una valutazione sistematica delle performance del lavoratore da parte del suo superiore gerarchico per valorizzarne il contributo nel perseguimento degli obiettivi della struttura.

Il sistema di Pianificazione e il connesso Ciclo delle Performance rappresentano i pilastri del Controllo di Gestione basato sui principi della ricerca operativa e quindi sulla attivazione della autoregolazione dei sistemi, sulla responsabilità organizzativa (delle strutture e dei gruppi), sulla motivazione e il coinvolgimento di tutti i componenti l'organizzazione attraverso i meccanismi valutativi. Gli stessi documenti, preparati dall'Amministrazione per il monitoraggio in itinere dell'attività di perseguimento degli obiettivi, sembrano orientati a dare chiarezza circa il mantenimento o meno degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, in presenza di circostanze endogene ed esogene che ne rendano difficile o addirittura impossibile il raggiungimento. L'ottica sembra quella della cura del sistema di valutazione per garantirne chiarezza e trasparenza. Più volte il Nucleo di valutazione ha insistito sull'importanza del monitoraggio in itinere come strumento per individuare tempestivamente gli scostamenti tra obiettivi e risultati in corso di formazione, ricercarne le cause e sviluppare gli interventi correttivi per riportare l'azione verso gli obiettivi medesimi. La valorizzazione di una tale attività mette in giusta luce l'importanza del Controllo di Gestione così come indicato dal D.Lgs. 150/2009, strumento manageriale in grado di promuovere l'efficacia e l'efficienza nell'attività delle amministrazioni pubbliche. Il Nucleo ha più volte invitato ad indirizzare la valutazione di coloro che hanno responsabilità organizzative sulla evidenziazione degli interventi correttivi e quindi sulla capacità di raggiungere gli obiettivi superando le condizioni avverse.

L'orientamento dell'Ateneo a privilegiare l'aspetto della valutazione nell'ambito dello sviluppo del Ciclo delle Performance non pone però tutte le strutture sullo stesso piano: rimane piuttosto sfuocata la valutazione del PTA che è incardinato nei Dipartimenti e nei Centri, anche se si riscontra un punteggio mediamente maggiore di quello che è assegnato agli appartenenti alle strutture centrali.

Una particolare attenzione viene riservata alla rilevazione sul benessere organizzativo curata dal delegato del Rettore prof. Franco Fraccaroli docente di Psicologia del Lavoro. Le analisi vengono fatte con frequenza e collegate alle azioni dirette a migliorare il clima lavorativo e a ridurre lo stress. Vengono quindi valutati gli effetti, di tali azioni, al fine di mettere in luce il loro grado di efficacia. Si deve tuttavia rilevare che rimangono alcuni punti deboli in relazione all'equità dell'amministrazione (area C), agli sviluppi di carriera (area D) al contesto di lavoro (area G) e al funzionamento del sistema (area N). I valori non sono diversi da quelli che si rilevano in altri Atenei, ma non per questo vanno sottovalutati.



Per quanto riguarda il livello di condivisione del Piano con il Nucleo di Valutazione sottolineiamo che il documento ci è stato presentato in bozza onde ottenere osservazioni e suggerimenti per migliorarne l'efficacia e la chiarezza. Le indicazioni del NdV sono state per lo più accolte ed il dialogo in corso d'esercizio è continuo, realizzato attraverso la lettura dei documenti di monitoraggio e soprattutto attraverso le audizioni del Direttore Generale e dei Dirigenti, dirette a mettere in luce sia il grado di coinvolgimento dei responsabili nel Ciclo delle Performance, sia a evidenziare eventuali problemi specifici relativi ad attività e obiettivi. L'Ateneo di Trento non è tra quelli che hanno ricevuto il feedback dall'ANVUR tuttavia abbiamo consultato l'area riservata e abbiamo partecipato alla riunione dedicata al tema il 1 marzo 2017.

2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla Performance

La relazione sulla Performance, della quale abbiamo avuto un'anticipazione in questi giorni, si differenzia da quella degli anni precedenti perché fornisce un'ampia visione integrata dei risultati raggiunti dall'Ateneo, facendo un elenco preciso dei risultati lusinghieri ottenuti nel campo del finanziamento alla ricerca, soffermandosi sulla attività di attivazione dei nuovi corsi di studio, approfondendo il grado di realizzazione del piano dell'edilizia con i conseguenti effetti migliorativi in termini di fruibilità delle strutture. Uno spazio importante è stato dedicato all'attività di assicurazione della qualità, con le iniziative prodotte a vantaggio sia degli organi responsabili dell'assicurazione della qualità, sia dell'intero personale docente e PTA.

L'autovalutazione delle performance individuali e di quelle legate all'art. 11 del C.C.I. viene gestita attraverso un apposito software gestionale all'interno del quale si inserisce la validazione da parte del coordinatore organizzativo. L'alimentazione del software è tempestiva e i dati sono affidabili.

Le schede che documentano l'attività di monitoraggio 2016 evidenziano 12 modifiche di target per mutamenti del contesto esogeni ed endogeni su un totale di 43 target totali assegnati ai dirigenti. Se si considera sia il numero che la qualità delle modifiche apportate, si può ritenere che non ci sono stati mutamenti rilevanti tali da modificare significativamente il Piano degli obiettivi 2016-18.

Gli obiettivi strategici, essendo di medio periodo, comportano obiettivi operativi che si ripetono in più esercizi e quindi si ritrovano nel Piano 2017-2019 così come nel Piano 2016-2018. Nel piano più recente è stata però introdotta una parte consistente di obiettivi operativi nuovi rispetto a quelli individuati nel Piano dell'anno precedente.

Ogni Direzione ha un proprio Budget che vien poi confrontato con le risorse consumate al termine dell'esercizio. Il budget è collegato agli obiettivi assegnati alla Direzione.

Nel corso dell'esercizio viene effettuato un monitoraggio sistematico delle risorse consumate in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi delle direzioni. La Direzione Pianificazione Amministrazione Finanza segue anche il monitoraggio dell'utilizzo del budget da parte dei Dipartimenti e dei Centri, sollecitando una gestione consapevole finalizzata alla realizzazione degli obiettivi delle strutture decentrate.

Il Nucleo di valutazione ha ricevuto in audizione i Dirigenti (dott.ssa Elisabetta Endrici, dott. Andrea Mongera, dott. Mario De Paoli, dott. Paolo Zanei, dott. Rinaldo Maffei e Avv. Fiorenzo Tomaselli) per accertare le modalità di svolgimento del Ciclo delle Performance.

Si è potuto constatare che la fissazione degli obiettivi operativi vede una ottima partecipazione dei dirigenti. Questa avviene sia sotto forma di dialogo di ogni singolo Dirigente con la direzione generale, sia attraverso l'interazione tra i dirigenti nella gestione dei processi che interessano trasversalmente le diverse direzioni.

Durante l'audizione si è approfondito il metodo di svolgimento del monitoraggio in corso d'esercizio. E' emerso l'ampio ricorso a informazioni di carattere qualitativo utilizzate a fianco dei dati contabili, per valutare eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, ricercando le cause e procedendo agli interventi correttivi.

E' emerso inoltre che il ciclo delle Performance va ben oltre alla funzione di supporto delle Performance del PTA, sostenendo tutti i processi di produzione dei servizi per la didattica e per la ricerca.

Il Nucleo suggerisce la costituzione di una vera e propria funzione con compiti di gestione del sistema informativo, che metta a sistema tutte le informazioni fin qui utilizzate, verificando se esistano ancora delle aree non presidiate adeguatamente e cercando di eliminare le sovrapposizioni.

Il Direttore Generale, ricevuto in audizione dopo l'incontro con i dirigenti, ha dichiarato che sta procedendo alla costituzione di un Ufficio Gestione Patrimonio Informativo come indicato nel documento "Organizzazione della Struttura tecnico-amministrativa" (Allegato 3a).

L'attività di valutazione e autovalutazione delle Direzioni si avvale di un apposito software alimentato periodicamente dai responsabili che dal diretto superiore gerarchico.



Il Nucleo di valutazione suggerisce di procedere all'aggiornamento con una scansione mensile e di descrivere in modo più ampio gli interventi messi in atto dai responsabili per riposizionare l'attività direzionale verso gli obiettivi programmati.

Il Nucleo ha accertato che la valutazione finale avviene attraverso un dialogo tra responsabili e superiore gerarchico che poggia sulle evidenze emerse attraverso il Software di monitoraggio.

Tutti i dirigenti hanno dichiarato di essere soddisfatti delle procedure adottate per la valutazione delle performance.

3. In vista dei cicli successivi

Allegato 3a) Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma) e delle strutture di didattica e ricerca. Allegato 3a)iii) distribuzione del budget per ogni Centro di responsabilità/costo.

Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance.

Le linee guida della Performance redatte dall'ANVUR sono orientate a facilitare la rendicontazione delle attività svolte dai Nuclei di Valutazione e l'evidenziazione, sempre da parte di tali Organi, delle criticità riscontrate nelle analisi effettuate. La produzione di informazioni che ne deriva è utile per dare un quadro dell'Ateneo e per mettere in luce, attraverso una opportuna attività di sintesi, lo stadio evolutivo del sistema universitario nel suo complesso.

Tutto ciò rappresenta una parte significativa dell'attività dei Nuclei che assorbe molto tempo, ma che rischia di non produrre effetti migliorativi nella gestione degli Atenei. Riteniamo che sia invece molto utile intervenire nei processi di definizione dell'offerta formativa e di promozione dell'attività di ricerca e della terza missione, mettendo in luce in anticipo le criticità, sottolineando i punti di debolezza e dando dei suggerimenti utili per arrivare a risultati migliori, proprio perché la valutazione interna è in grado di mettere in luce ciò che i soggetti direttamente coinvolti spesso non percepiscono o sottovalutano. In conclusione anziché spostare il baricentro sulla valutazione ex post riteniamo più importante dedicare tempo ed energie alla valutazione ex ante.

Possiamo vantare esperienze positive in questo senso sia nel processo di definizione del Piano Integrato sia nella formulazione delle SUA – CdS dell'anno accademico 2017-2018. Le visite fatte a tutti i Dipartimenti e ai Centri hanno consentito al Nucleo di conoscere molto meglio i punti di forza e i punti di debolezza di tali strutture, e nel contempo hanno stimolato nei responsabili della didattica e della ricerca una visione più critica e orientata al miglioramento delle attività e delle modalità di presentazione delle schede.

Si passa alla trattazione del punto 5 all'ordine del giorno: **“Esame sullo stato di attuazione del Piano strategico di Ateneo”**.

La Presidente espone alcune considerazioni, di seguito riportate.

“Il Piano Strategico di Ateneo 2014-2016 presentava una serie di obiettivi in parte realizzabili nel triennio ma in misura anche maggiore obiettivi di orizzonte di lungo periodo.

I Piani delle Performance degli anni 2014 e 2015 e il Piano Integrato del 2016 costituiscono gli strumenti di implementazione del Piano Strategico di Ateneo.

Le Relazioni sulle Performance 2014, 2015 e 2016, validate dal Nucleo di Valutazione, mettono in luce il grado di realizzazione dei Piani ai quali si riferiscono.

Il Nucleo ha constatato che il processo attraverso il quale si sono derivati dal Piano Strategico di Ateneo gli obiettivi strategici, i piani operativi, gli obiettivi operativi e conseguentemente le azioni, gli indicatori ed i target si è svolto con sempre maggiore efficacia, di anno in anno. In particolare il Piano Integrato del 2016, collegando le diverse dimensioni amministrativa, didattica e di ricerca si è dimostrato un ottimo strumento di indirizzo per la realizzazione del Piano Strategico.

La Relazione sulla Performance del 2016 che il Nucleo ha potuto esaminare in bozza ha evidenziato che la traduzione in risultati degli obiettivi operativi del Piano Integrato è avvenuta per la larga maggioranza di tali obiettivi. Possiamo quindi affermare che la linea seguita nella gestione del Sistema di



Pianificazione e Gestione del Ciclo delle Performance sia stata tale da realizzare uno stato di attuazione del Piano strategico coerente e conforme a quanto approvato con delibera del Cda.

Occorre precisare che le linee strategiche sono proiettate su un arco temporale ben più lungo del triennio, basti citare come esempio l'internazionalizzazione, l'assicurazione di qualità, la dematerializzazione e digitalizzazione dei processi etc.. Per questa ragione il cammino percorso non può intendersi conclusivo per la realizzazione del Piano Strategico.”

Il Nucleo di valutazione esprime piena condivisione dell'analisi formulata dalla Presidente, e conviene di trasmettere le considerazioni suesposte al Consiglio di amministrazione dell'Ateneo.

Si passa alla trattazione del punto 6 all'ordine del giorno: “**Varie ed eventuali**”.

Non vi sono varie ed eventuali da trattare.

La Presidente dichiara chiusa la seduta alle ore 16:50.

Il presente verbale è letto e approvato seduta stante.