

[Valutazione del Sistema di Qualità](#)
[Valutazione della performance](#)
[Raccomandazioni e suggerimenti](#)
[Allegati](#)
Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1.	Il Piano 2019-21 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2019)?	No	Il Piano e' stato approvato in CdA in data 18 marzo 2019. Il ritardo e' stato comunicato ad ANVUR via pec in data 29 gennaio 2019. La motivazione indicata si riferisce al cambio di governance avvenuto a fine 2018 ed e' di seguito riportata: 'La motivazione principale per il ritardo consiste nella necessita' di allinearsi con la programmazione strategica, in fase di ultimazione. Il Rettore dell'Ateneo, infatti, e' stato nominato a decorrere dal primo novembre 2018. I lavori per la stesura del Piano Performance procedono all'unisono e ritengo che sara' possibile approvare il Piano Performance 2019-2021 entro febbraio 2019.' Una prima versione del Piano e' stata quindi approvata dal CdA in data 20 febbraio 2019 e la versione definitiva e' stata approvata a marzo 2019. Nonostante a quella data non fosse ancora stato definitivamente approvato il piano strategico, le strategie fondamentali dell'Ateneo sono state definite nell'ambito di un processo che ha previsto diversi momenti di allineamento, che hanno permesso la redazione di un piano della performance coerente.	Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo
2.	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	Si	Il nuovo Piano Integrato 2019-2021 differisce dal precedente per diverse ragioni riconducibili principalmente al fatto che la nuova governance ha avviato un processo di pianificazione strategica con contenuti nuovi rispetto ai precedenti. Tale processo e' stato avviato nel mese di novembre 2018 e si concludera' nel mese di luglio del 2019. I due processi di redazione (Piano Strategico e Piano Integrato) hanno previsto diversi momenti di allineamento finalizzati proprio a garantire la massima coerenza. Sono stati organizzati alcuni incontri con i Direttori dei Dipartimenti e i loro Delegati al Piano Strategico finalizzati alla condivisione delle priorita' strategiche, alla comunicazione delle indicazioni metodologiche di redazione del Piano di Dipartimento ed infine alla conoscenza della struttura del Piano Strategico (19 dicembre 2018, 21 gennaio 2019, 21 giugno 2019). Parallelamente si sono svolti incontri con il Direttore	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.

			<p>Generale, i Dirigenti e il personale tecnico amministrativo (4 febbraio 2019) al fine di istruire la redazione del Piano Integrato, proprio in aderenza allo stato d'avanzamento dell'elaborazione del Piano Strategico di Ateneo. A valle dell'approvazione del Piano Strategico (parere del Senato Accademico e approvazione del CdA 29 giugno 2019) e della definizione delle risorse per la sua implementazione, si provvederà ad un adeguamento degli stanziamenti di budget. Il Piano Integrato 2019-2021 quindi è stato sostanzialmente integrato con la nuova programmazione strategica grazie ai frequenti momenti di allineamento, nonostante il Piano Strategico abbia avuto approvazione successiva. Una piena integrazione sarà possibile solo a partire dal prossimo ciclo.</p>	
3.	<p>Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?</p>	Si	<p>Le priorità strategiche definite dalla Governance sono diventate le parole chiave su cui ogni Dipartimento al suo interno ha lavorato per elaborare un Piano di Dipartimento, che declinasse tali priorità tenendo conto della propria specificità in tutte e tre le missioni dell'Ateneo. Il consolidamento di questi Piani ha portato alla definizione di obiettivi e azioni. Il processo di coinvolgimento si è quindi avviato in logica top-down (obiettivi stabiliti dalla governance) Il meccanismo di allineamento con il Piano Integrato è partito dalle stesse priorità strategiche ed è stato favorito dall'integrazione tra i processi di stesura dei due Piani, come descritto al punto 2</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</p>
4.	<p>Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?</p>	Si	<p>Nel Piano Integrato 2019-2021 sono riportati le 5 cinque priorità strategiche, in coerenza con il Piano Strategico e per ciascuna di esse sono stati classificati gli obiettivi specifici da raggiungere e sui quali definire e monitorare misure. L'Ateneo nell'individuare gli obiettivi di performance si è riferito ai temi di: 1 - qualità, 2 - internazionalizzazione, 3 - interdisciplinarietà e innovazione, 4 - radicamento sul territorio e 5 - identità distintiva. A questi si affiancano, da un lato, ulteriori obiettivi trasversali alle aree di didattica, ricerca e terza missione, funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività istituzionale ordinaria, dall'altro, obiettivi finalizzati al miglioramento della trasparenza e alla prevenzione della corruzione Per tutte queste categorie è stata realizzata una cascata di indicatori e target, in buona parte coerenti semanticamente con gli obiettivi operativi ma comunque logicamente riconducibili. Si ricorda che il Piano Integrato è stato approvato prima del Piano Strategico e per questo è stata possibile solo una prima</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono) E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)</p>

			integrazione. La prospettiva e' pluriennale, si tratta di 6 anni, con avvio proprio nel 2019.	
5.	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Si	Dagli obiettivi strategici e dalle linee di azione discendono direttamente gli obiettivi per il personale tecnico amministrativo in una relazione diretta e a cascata. La definizione degli obiettivi del personale, che comprende quella del Direttore generale, dei Dirigenti e a cascata dei responsabili di strutture, prevede il contributo della componente accademica in quanto sono coinvolti i Direttori di Dipartimento e il presidente della Scuola di Medicina, il Consiglio di Amministrazione per la definizione degli ambiti entro cui definire gli obiettivi e della componente amministrativa in quanto sono coinvolti i Dirigenti e il management.	Se sì, indicare nei commenti: A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)
6.	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	No	Il Piano Integrato non fa riferimenti espliciti agli obiettivi dei cicli precedenti. Cio' dipende, in gran parte dal recente cambio di governance e dalla nuova definizione delle principali strategie che ne consegue.	La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.
7.	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	Si	Gli obiettivi hanno la stessa denominazione perché sono derivati direttamente dagli obiettivi strategici. Il processo che porta alla definizione degli obiettivi ed al loro monitoraggio si ritrova nell'albero delle performances (figura 3 a pagina 9 del Piano Integrato 2019-2021) e mostra tutti gli attori coinvolti.	La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili. Se sì, indicare: A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione) B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo
8.	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	Si	In Ateneo e' presente un ufficio per il controllo di gestione di tre unita'. Il	Se sì, indicare: A - se è gestito mediante un

		<p>personale dedicato al controllo di gestione utilizza diversi moduli di U-Gov (in particolare U-budget e U-Gov contabilita') oltre al sistema di reportistica Pentaho con cui vengono elaborati Dashboard e report per Direttore Generale; report specifici (analisi conto economico e stato patrimoniale con confronti temporali e con altre Universita' e allocazione costi operativi su Dipartimenti senza ribaltamenti, individuazione costi per scheda monitoraggio su diritto allo studio e costi a favore degli studenti, allocazione costi di manutenzione per edificio tramite ticket lesto e relativo report in Power BI, quadratura Fondo comune di ateneo, ecc.). L'ufficio ha inoltre proposto una Balanced Scorecard di Ateneo e suo aggiornamento.</p>	<p>sistema informativo di supporto e eventualmente quale B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>
9.	<p>Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?</p>	<p>Si</p> <p>La voce degli stakeholder e' inserita nel processo di misurazione delle performance organizzative gia' da alcuni anni, anche se il suo ruolo per ora e' prevalentemente di natura orientativa. Le iniziative gia' in atto, monitorate e valutate dal Nucleo di Valutazione, sono le seguenti: 1) le indagini di Customer Satisfaction, non solo da parte degli studenti sugli insegnamenti erogati, ma anche da parte di studenti e personale docente e tecnico amministrativo sui servizi, all'interno del progetto Good Practice; 2) la partecipazione degli studenti alle Commissioni paritetiche Docenti Studenti, in cui possono fornire feedback sui servizi gestionali-amministrativi; o la partecipazione degli studenti negli Organi di Ateneo (CdA, Senato Accademico, Consigli di Dipartimento, consigli di corso di studio, ...) che permette loro di prendere parte al processo decisionale di Ateneo. Ulteriori iniziative di ascolto, piu' ampie o rivolte ad ulteriori target di utenza, potranno essere sviluppate nei prossimi cicli, grazie anche a indicazioni del Nucleo di Valutazione. Si tratta di una attivita' programmata, per ora non legata direttamente alla misurazione puntuale, ne' assegnata, di obiettivi di aumento dell'ascolto dell'utenza. Al momento gli esiti dei questionari rivolti agli studenti orientano comportamenti e/o suggeriscono nuovi obiettivi influenzando la programmazione del ciclo corrente, per esempio sono utilizzati dalle commissioni AiQua dei corsi di studio etc... L'ascolto dell'utenza e' realizzato prevalentemente con la somministrazione dei questionari nel Progetto Good Practice a cui l'Ateneo partecipa da anni. I questionari sono rivolti a docenti, assegnisti, dottorandi, personale tecnico-amministrativo, studenti. Gli esiti del Good Practice vengono presentati al Personale Tecnico Amministrativo, con particolare riferimento ai servizi,</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare: A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti) C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder) D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro) E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro) F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>

			supportandone l'attività di monitoraggio e miglioramento, quindi per ora con un'enfasi prevalentemente di natura operativa.	
10.	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	<p>Il raccordo tra la programmazione economica-finanziaria e la definizione degli obiettivi di performance è stato avviato con il budgeting 2017-2019. Un ulteriore passo avanti si è realizzato nel budgeting 2019-2021, che prevede, per ogni stanziamento di spesa previsto a budget, il collegamento con un set di obiettivi. Ciò facilita, a fine anno, l'analisi del fabbisogno di risorse in relazione al raggiungimento dei singoli obiettivi. Inoltre, anche per il 2019, si è deciso di attivare la funzione di rolling, che a partire da uno scenario dell'esercizio precedente, permette di rendere disponibili le schede di budget create nello scenario sorgente, copiandole in un nuovo scenario di destinazione e permettendo una eventuale revisione. Si è quindi impostato un processo di budgeting a scorrimento, che favorisce la formulazione di proposte di budget ben strutturate e motivate anche in un'ottica pluriennale. Il budget per l'anno 2019 è stato approvato a fine anno con riserva, proprio per potervi apportare gli aggiustamenti nei fabbisogni di risorse richiesti all'implementazione degli obiettivi strategici che andranno a delinearsi nel Piano Strategico. Una piena integrazione sarà possibile a partire dal budgeting 2020-2022.</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p> <p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima</p> <p>B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</p> <p>C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</p>
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Si	<p>Il processo di budgeting del triennio 2019-2021 è stato ridisegnato e calendarizzato sulla base del modello Diagramma di flusso interfunzionale, e della Matrice delle Responsabilità, come descritto nel Piano Integrato. Ha preso avvio nel mese di luglio 2018, in sede di pianificazione operativa, quando il CdA ha approvato gli ambiti nei quali contestualizzare gli obiettivi di struttura del personale tecnico amministrativo, che vengono utilizzati per la programmazione e allocazione delle risorse nel budget. Alla negoziazione del budget finanziario non si associano per ora obiettivi di performances. Le aree destinatarie di un'attribuzione di budget sono Aree Dirigenziali, Centri e Scuole. Nella nota illustrativa allegata al bilancio 2019 non ci sono riferimenti agli obiettivi di performances. Per la ripartizione delle risorse è stato introdotto un progetto contabile corrispondente all'assegnazione di dotazione di ogni dipartimento che evidenzia anche la gestione dei fondi per le esigenze didattiche (FED).</p>	<p>La risposta è "sì" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:</p> <p>A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)</p> <p>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</p> <p>C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)</p> <p>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</p> <p>E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</p>
12.	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della		Vi è un alto grado di coinvolgimento da parte di Rettore e Direttore	Campo libero

	programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		Generale e Consiglio di Amministrazione, oltre a Direttori di Dipartimento e Delegati.	
13.	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?		Il Piano e' approvato in CdA e pubblicato sul portale di Ateneo nella sezione trasparenza e quindi fruibile da tutti. Il personale tecnico e' direttamente coinvolto in fase di assegnazione degli obiettivi e cosi' i Direttori di Dipartimento e Scuola. Non sono previsti ulteriori incontri di presentazione o altre forme di comunicazione	Campo libero
14.	Eventuali altre osservazioni		L'impegno per il futuro e' quello innanzitutto di arricchire i diversi Piani con un glossario comune, che ne definisca univocamente i concetti creando una coerenza anche terminologica ed una maggiore facilità di navigazione; In prospettiva si suggerisce di iniziare a ragionare non solo dell'integrazione con la programmazione finanziaria ma, piu' in generale con quella di programmazione di tutte le risorse fondamentali, in sostanza di tutto il back-office quindi dei servizi di supporto alle attività considerate tradizionalmente core, si intendono con questo concetto esteso la logistica, l'organismo personale nel suo complesso, gli standard tecnologici etc, in particolare. In una vista progressivamente sempre piu' sistemica Infine, sarebbe opportuno ed ancora piu' mirato, definire meglio il rapporto tra obiettivi di performance dell'amministrazione generale e delle strutture, individuando e facendo emergere il ruolo (e di conseguenza obiettivi di performances) dei docenti con responsabilità tecnico amministrative (es. direttori di dipartimento).	Campo libero

