

**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	In data 31 gennaio 2019, con nota Prot. n. 2387, il Direttore Generale ha comunicato all'ANVUR, e per conoscenza al Nucleo di Valutazione, che: 'a causa di numerosi adempimenti con scadenze concomitanti, nonché diversi impegni ed iniziative istituzionali già assunti ed intrapresi dall'Ateneo, nonché a causa del generale sottodimensionamento della tecnologia, il Piano integrato 2019-2021, in corso di ultimazione, sarà sottoposto all'approvazione degli Organi di indirizzo politico-amministrativo nel mese di febbraio 2019.' Il Piano integrato 2019-2021 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 22 marzo 2019, delibera n. 65/2019, e adottato con Decreto Rettorale n. 108/2019 del 26 marzo 2019.	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?	No		Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.
3.	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	No		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
4.	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Si	Agli obiettivi strategici del Piano Strategico 2018-2020 si collegano i Piani Integrati 2018-2020 e 2019-2021. La mappa logica che rappresenta anche graficamente il rapporto tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi e l'albero della performance (paragrafo 3.2 dei Piani Integrati). L'analisi delle schede di assegnazione degli obiettivi organizzativi di struttura e/o individuali (Allegato 1 al Piano Integrato 2018-2020 e a quello 2019-2021), evidenzia che esiste una stretta connessione tra questi ultimi e gli obiettivi strategici e specifici indicati nel Piano Strategico 2018-2020 per le aree della ricerca, della formazione e della terza missione. A riprova di quanto sopra affermato a seguire si riporta quanto indicato nel Piano Integrato 2019-2021 (peraltro indicato anche nel Piano Integrato 2018-2020). Paragrafo 3.1 '... Gli indirizzi strategici determinati dagli Organi di indirizzo politico sono infatti realizzabili attraverso le strutture dell'Amministrazione centrale e quelle periferiche. Agli obiettivi istituzionali dell'Ateneo si correlano gli obiettivi operativi dell'organizzazione, assegnati alla responsabilità della Direzione Generale ed articolati per Area dirigenziale e Settore/Servizio di competenza, con la definizione delle azioni gestionali concretamente realizzabili e misurabili, che possono essere di varia natura, secondo la responsabilità organizzativa di riferimento, e gli indicatori di performance organizzativa ed individuale alle stesse correlate. Sulla base del Piano strategico 2018-2020, delle politiche di Ateneo, delle indicazioni del Magnifico Rettore e dei Prorettori e Delegati di riferimento, in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa, il Direttore Generale, nell'ambito delle funzioni attribuitegli dalla vigente normativa, ha pertanto definito e condiviso gli obiettivi operativi specifici annuali, che discendono dalle aree strategiche e dagli obiettivi e dalle politiche sopra citati, da affidare al personale dirigente ed al personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità.' Paragrafo 3.2 '... con cadenza annuale gli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico di Ateneo e/o nella Programmazione triennale o in altri programmi e piani previsti dalla normativa vigente, vengono declinati in ambiti più specifici e viene sviluppato dal Direttore Generale un piano di obiettivi operativi formalizzato nel Piano integrato. L'Ateneo adotta un semplice modello di gestione per obiettivi (Management by Objectives), così articolato: a) definizione degli obiettivi: - strategici e specifici d'Ateneo; - obiettivi propri della	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>Direzione Generale, anche con riferimento all'andamento globale delle attività amministrative, di cui risponde agli Organi di Governo; - organizzativi di struttura; - operativi, propri dei Dirigenti con riferimento al contributo fornito da ciascuna area alla realizzazione degli obiettivi strategici; - operativi, propri dei titolari di incarichi di responsabilità; b) definizione per ciascun indicatore del valore di risultato da raggiungere (target); c) calcolo dell'indicatore alla fine del periodo di riferimento; d) analisi dello scostamento tra il valore target prefissato per l'indicatore e il valore calcolato a fine periodo.</p> <p>L'osservazione delle Schede di assegnazione degli obiettivi di struttura e individuali del Personale Dirigente, di categoria EP e D con incarico di responsabilità, allegate ai Piani Integrati 2018-2020 e 2019-2021, evidenzia che la maggioranza degli obiettivi è riferito a un'area strategica (Didattica, Ricerca, Servizi di Supporto), a molti è stato assegnato un obiettivo riferito alla Prevenzione della corruzione e trasparenza e nessun obiettivo ha prospettiva pluriennale. Per ciascun obiettivo assegnato sono dettagliatamente indicati Indicatori e Target.</p>	
5.	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Si	<p>Nei Piani Strategici 2018-2020 e 2019-2021 sono dettagliatamente esplicitate le priorità strategiche e ne sono desunti gli obiettivi strategici e specifici che, unitamente agli obiettivi dei servizi di supporto e di prevenzione della corruzione e trasparenza, sono il riferimento per la definizione degli obiettivi operativi che saranno alla base dell'azione delle strutture amministrative e tecniche dell'Ateneo. Le aree strategiche sono articolate in relazione alle attività fondanti dell'Ateneo: Ricerca, Formazione e Terza missione. Esse rappresentano il riferimento principale in termini di definizione e condivisione di strategie a tutti i livelli e accolgono gli obiettivi strategici formulati nel Piano Strategico 2018-2020 di Ateneo, funzionali anche al miglioramento dell'efficacia ed efficienza dell'organizzazione e dei processi e da cui discendono anche gli obiettivi che il Direttore Generale riceve per la gestione delle strutture organizzative dell'Amministrazione. Se gli ambiti di Ricerca, Formazione, Terza missione sono di responsabilità diretta degli Organi politici, il Direttore Generale cura il funzionamento dell'organizzazione, presidiando l'efficacia e l'efficienza della gestione. Pertanto è individuata una ulteriore area strategica, denominata Servizi di supporto, che raccoglie obiettivi trasversali e di supporto alle tre Aree (Ricerca, Formazione, Terza missione) e a cinque obiettivi e politiche trasversali (internazionalizzazione, politiche di reclutamento, valorizzazione del patrimonio immobiliare, servizi, responsabilità sociale), ed è funzionale all'innovazione o al miglioramento delle attività, anche quelle con carattere permanente o ricorrente, mappate tramite i principali servizi offerti dall'Ateneo, nonché allo sviluppo dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e dei processi. Una ulteriore area strategica, che interseca simbolicamente tutte le altre quattro sopra citate, è quella della Prevenzione della corruzione e trasparenza, i cui principi devono presiedere a tutte le strategie e le attività dell'Ateneo.</p>	<p><i>Se sì, indicare nei commenti:</i>  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)</p>
6.	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	No	Non c'è alcun riferimento.	<p>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.</p>
7.	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	No		<p>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.</p> <p><i>Se sì, indicare:</i>  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</p>

				<i>C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</i>
8.	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	Si	<p>Come evidenziato nell'Organigramma dell'Ateneo e' attivo un sistema di controllo di gestione, che non si avvale di alcun sistema informativo di supporto e non prevede un sistema di contabilità analitica. I dati sono utilizzati ai fini del controllo degli obiettivi e degli indicatori del Piano Strategico e rilevano ai fini della ridefinizione dei medesimi.</p>	<p><i>Se sì, indicare:</i>  <i>A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale</i>  <i>B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)</i>  <i>C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</i></p>
9.	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Si	<p>L'attività di ascolto dell'utenza, finalizzata a rilevarne il gradimento rispetto ai principali servizi offerti dall'Ateneo, viene svolta in modo sistematico dal 2016 dall'Ufficio Controllo di Gestione attraverso il progetto Good Practice, la cui prima indagine ha preso in esame i servizi erogati nel corso del 2016, e ha coinvolto il personale docente strutturato, gli assegnisti di ricerca, i dottorandi, il personale tecnico amministrativo e la popolazione studentesca. A seguito di quanto emerso dai questionari sono stati assegnati alcuni obiettivi individuali per il Servizio Bibliotecario. Per gli Uffici afferenti al Settore Segreteria Studenti, e' stato organizzato nel 2018 un corso dal titolo La Customer Satisfaction nei Servizi di Segreteria Studenti - Migliorare l'efficacia comunicativa e la gestione costruttiva delle relazioni professionali nel personale di contatto. Tale attività e' resa evidente dal Piano Integrato 2018-2020 che, al paragrafo 4.3 illustra le modalità di realizzazione di indagini volte a rilevare il benessere organizzativo, e al paragrafo 4.4 le indagini di customer satisfaction. Inoltre, come indicato nel Piano integrato 2019-2021, nel 2019 l'Ateneo, sempre nell'ambito del Progetto Good Practice, al quale come già precisato partecipa dal 2016, ha diffuso tra tutto il personale tecnico-amministrativo e tra tutto il personale docente strutturato, gli assegnisti di ricerca e i dottorandi, un questionario di valutazione, concertato tra circa 36 istituzioni universitarie, dei servizi tecnico-amministrativi di cui lo stesso personale fruisce, in un'ottica di customer satisfaction. Un ulteriore questionario sarà erogato entro giugno a tutti gli studenti. Nell'ambito di tale progetto vengono ogni anno analizzati i principali servizi offerti dalle Università e sono sviluppati modelli condivisi per la valutazione delle attività amministrative in termini di efficienza-efficacia; e' altresì attivato un processo di benchmarking tra gli Atenei anche al fine di favorire la diffusione, all'interno del sistema universitario, di strumenti manageriali e soluzioni organizzative innovative nell'ambito delle attività amministrative. (paragrafo 4.4)</p>	<p><i>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.</i>  <i>Se sì, indicare:</i>  <i>A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</i>  <i>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)</i>  <i>C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</i>  <i>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)</i>  <i>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)</i>  <i>F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</i></p>
10.	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	<p>Benche' siano negative le risposte alle lettere a) e b), l'Ateneo intende perseguire l'integrazione con il bilancio nel piano integrato nel prossimo futuro. Infatti il Piano integrato 2019/2021 al paragrafo 3.3 precisa che 'Il Bilancio unico di previsione 2019 e' stato predisposto nell'ottica di assicurare la sostenibilità finanziaria delle politiche di Ateneo e l'equilibrio nella composizione e nella flessibilità della spesa al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali definiti nel Piano strategico e nel presente Piano, rappresentando e concretizzando la dimensione economico-finanziaria dell'allocazione delle risorse in coerenza con le scelte esplicitate dall'Ateneo negli obiettivi strategici.'; e ancora 'Gli obiettivi individuati sono stati definiti e focalizzati sulle aree strategiche precedentemente richiamate (Ricerca, Formazione, Terza missione, Servizi di supporto) tenendo sempre presente l'effettiva disponibilità delle risorse necessarie per raggiungerli. Per garantire la sostenibilità finanziaria delle priorità strategiche dell'Ateneo, presso le strutture organizzative dell'Ateneo (Dipartimenti ed Aree, Settori, Servizi e Uffici) sono state allocate le risorse necessarie. Gli obiettivi operativi previsti nel presente Piano sono stati pertanto definiti coerentemente con le linee strategiche ed al contempo con le risorse finanziarie disponibili.'</p>	<p><i>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.</i>  <i>Se sì, indicare:</i>  <i>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</i>  <i>B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</i>  <i>C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</i></p>
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Si	<p>Alla domanda di cui alla lettera a) si dà risposta positiva in quanto il processo di costruzione del budget e' scandito in varie fasi che hanno inizio tra la fine di giugno e i primi del mese di luglio e terminano entro il 15 dicembre. Sub b), la risposta e' negativa. Sub c), destinatari di una attribuzione di budget sono le aree dirigenziali, i dipartimenti, i centri e le scuole e gli uffici. Sub d), si risponde positivamente in quanto nella Relazione del Rettore allegata al Bilancio Preventivo figurano riferimenti agli obiettivi di performance. Sub e), si rileva che il modello di ripartizione delle risorse</p>	<p><i>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:</i>  <i>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?)</i>  <i>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di</i></p>

			contempla una negoziazione a partire dalle schede di budget inviate dalle singole unita' operative e, successivamente dal confronto tra gli obiettivi strategici e operativi di Ateneo e quelli contenuti nel Piano integrato (performance).	performance e di quale livello (strategico o operativo) 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) D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate
12.	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		Sulla base del Piano Strategico 2018-2020, predisposto parallelamente al Bilancio, alla Programmazione triennale 2016-2018, al Piano integrato 2018-2020, alle indicazioni del Magnifico Rettore e dei Prorettori delegati di riferimento, il Direttore Generale, nell'ambito delle funzioni attribuitegli, ha definito e condiviso gli obiettivi operativi specifici annuali, che discendono dalle aree strategiche e dagli obiettivi e dalle politiche sopra citati, da affidare al personale dirigente e al personale delle categorie EP e D titolari di incarichi di responsabilità, nell'ambito delle specifiche aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta. L'obiettivo è quello di far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante il coinvolgimento di tutti gli attori interessati, nella convinzione della necessità di giungere ad un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico-amministrativo (valutato in base al Ciclo della Performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.	Campo libero
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?		Tempestiva pubblicazione nel Portale trasparenza di Ateneo.	Campo libero
14.	Eventuali altre osservazioni		Nessun commento	Campo libero

