



**UNIVERSITÀ  
DI TRENTO**

## **Relazione annuale del Nucleo di Valutazione - anno 2020-**



UNIVERSITÀ  
DI TRENTO



UNIVERSITÀ  
DI TRENTO

Nel luglio 2021, l'Ateneo ha rinnovato la composizione del Nucleo di Valutazione. Questa relazione annuale è stata redatta e approvata dal Nucleo entrante, che qui esprime il suo debito verso il Nucleo uscente per il massiccio lavoro di preparazione e per la cura nella documentazione prodotta. (*Nos esse quasi nanos gigantium humeris insidentes.*) Vogliamo porgere il nostro ringraziamento a coloro che ci hanno preceduto per la loro professionalità e per l'impegno speso nel migliorare il sistema di AQ dell'Università di Trento: Maria Bergamin (Presidente), Alberto Baccini, Franco Dalfovo, Giuseppe Espa, Emanuela Stefani.



UNIVERSITÀ  
DI TRENTO



## **5. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE**

### **1) Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2021)?**

Sì. Il Piano Integrato 2021-2023 è stato pubblicato entro i termini di legge. Il Nucleo di Valutazione ha formulato un'analisi ed espresso un parere nella seduta del 22 gennaio 2021. Il Piano Integrato è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 gennaio 2021.

Anche il Sistema di Misurazione e valutazione delle Performance è stato pubblicato entro i termini di legge. Il Nucleo di Valutazione ha espresso il proprio parere nella seduta del 22 dicembre 2020 e il Consiglio di Amministrazione l'ha approvato nella seduta del 28 gennaio 2021. Il Sistema di Misurazione e Valutazione è stato aggiornato nei primi mesi del 2021 in funzione del POLA; il Nucleo di Valutazione ha espresso un nuovo parere in data 18 maggio 2021 e il Consiglio di Amministrazione l'ha approvato nella seduta del 27 maggio 2021.

### **2) Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?**

No. Il Piano Integrato del 2021-2023 non presenta variazioni nella programmazione strategica. Il Piano Strategico è stato formulato dal Rettore e approvato in Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 ottobre 2017.

### **3) Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?**

Nella redazione del Piano Integrato 2021-2023 sono stati coinvolti sia i Dirigenti della struttura tecnico gestionale sia i Direttori dei Dipartimenti/centri. Per ogni dipartimento/centro è stato definito il piano degli obiettivi triennali e di esercizio ed è stato assegnato, ove possibile, un budget che collega la dimensione organizzativa a quella economico-finanziaria, individuando un responsabile per la gestione delle performance.

I Direttori dei Dipartimenti hanno condiviso gli obiettivi strategici definiti dal Piano con il Direttore Generale. I Consigli di Dipartimento, in congruenza con gli obiettivi strategici individuati, hanno specificato gli obiettivi operativi in grado di consentirne la realizzazione.

Il NdV rileva che quasi tutti i Dipartimenti hanno predisposto indicatori osservabili e verificabili, coerenti con le azioni previste per la realizzazione degli obiettivi strategici. In linea generale, la maggior parte dei Dipartimenti descrive i risultati facendo prevalente ricorso a indicatori quantitativi che rendono confrontabili i valori programmati con quelli consuntivi.



Dall'analisi delle schede dipartimentali il NdV rileva chiaramente un impatto significativo e pervasivo dell'emergenza pandemica sugli obiettivi strategici dei dipartimenti e sulle azioni connesse.

Nella relazione di validazione delle performance, il NdV ha suggerito alla Direzione Generale e al PQA di intervenire con attività di formazione mirate e, ove necessario, anche con un supporto operativo presso quei Dipartimenti che incontrano difficoltà a rappresentare i loro obiettivi attraverso indicatori misurabili. L'intervento del PQA era stato sollecitato anche per un'assistenza tecnica ai Dipartimenti che ancora incontrano difficoltà nell'individuare indicatori, baseline e target adeguati.

Il NdV ha sottolineato come i Piani di Dipartimento rappresentino uno strumento cruciale per apprezzare il sistema di AQ nelle strutture decentrate, auspicando che PQA e NdV lavorino di comune accordo affinché siano affinati gli strumenti utilizzati nella programmazione degli obiettivi e nel loro monitoraggio in itinere.

#### **4) Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?**

All'interno del Piano Integrato 2021-2023 sono presenti tutti gli obiettivi del Piano Strategico previsti nei piani di Dipartimento per Didattica, Ricerca, Sviluppo civile (Terza missione) e Politiche per il talento. Vi è aderenza tra gli obiettivi strategici individuati nel Piano strategico di Ateneo e obiettivi strategici dei Piani dei Dipartimenti.

Ogni obiettivo strategico è stato declinato in uno o più obiettivi operativi. Per ogni obiettivo operativo sono stati individuati un indicatore corrispondente, il target e la relativa baseline.

I Piani si sviluppano secondo una prospettiva pluriennale con una logica a scorrimento per la quale l'anno corrente è riportato come primo anno del nuovo piano.

#### **5) E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?**

Sì. Ogni Direzione dell'Amministrazione centrale e delle strutture decentrate definisce i propri obiettivi operativi, che derivano dal Piano strategico di ateneo.

#### **6) Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?**

Sì. Il Piano Integrato è formulato a scorrimento per cui gli obiettivi non completamente raggiunti nell'anno di riferimento sono riportati all'anno successivo. Ciò è rendicontato nella Relazione delle Performance.

Alla luce dell'emergenza pandemica che ha caratterizzato il 2020 e dell'avvio nello stesso anno del progetto di Medicina, sono emersi nuovi e importanti impegni non programmati per le strutture gestionali per i quali si è provveduto a deliberare nella



seduta del Cda del 28 ottobre 2020 una revisione degli obiettivi operativi per il 2020, sintetizzata nell'Appendice al Piano integrato 2020-2022.

Il Nucleo di Valutazione rileva con favore l'inserimento all'interno della relazione di una sintesi dei monitoraggi nella quale si dà conto dei motivi per il quale l'obiettivo e il target (10) sono stati modificati e per il quale il target (17) è modificato, di quanti obiettivi sono stati eliminati (8) e di quanti sono stati introdotti ex novo (5) in sostituzione di quelli eliminati o in aggiunta (1).

## **7) Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?**

Sì. Ogni struttura decentrata, Dipartimenti/Scuole e Centri, ha i propri obiettivi strategici allineati a quelli indicati nel Piano Strategico di Ateneo. Invece le specifiche azioni e gli obiettivi operativi sono stati direttamente individuati dalle strutture.

Gli obiettivi delle strutture decentrate (Dipartimenti/Scuole e Centri) coinvolgono prevalentemente il Personale docente e ricercatore e, con funzioni di supporto, il personale tecnico amministrativo. I responsabili degli obiettivi delle Strutture Decentrate (Dipartimenti/Scuole e Centri) sono i rispettivi Direttori; per i progetti strategici, proposti dai ricercatori stessi, il responsabile è il ricercatore proponente.

## **8) È stato attivato un sistema di controllo di gestione?**

Sì, ma solo in parte. Al momento il monitoraggio dell'impiego delle risorse è effettuato sui budget assegnati ai Dipartimenti dalla Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione, confrontando l'andamento dei risultati con il consumo delle risorse direttamente su fogli di calcolo.

Il Nucleo di Valutazione ha già segnalato l'esigenza di predisporre un sistema di reporting che consenta ai Dipartimenti ed alle Direzioni di monitorare in itinere il grado di realizzazione degli obiettivi facendo uso di un software adeguato. Queste carenze nel cruscotto direzionale risalgono alla scarsità di risorse con professionalità specializzate nella costruzione di sistemi informativi a supporto della gestione in Ateneo.

Lo sviluppo dei progetti e la gestione degli acquisti sono comunque tenuti sotto stretta osservazione. Ciò che il Nucleo ritiene necessario per avere un vero e proprio controllo di gestione è l'individuazione di obiettivi espressi in termini di standard di consumo delle risorse e di volumi di attività programmati. A tali obiettivi andrebbe poi affiancato un sistema di report che confronti i risultati periodicamente ottenuti con i valori standard e programmati. La Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione, ha dichiarato che questa richiesta è allo studio.

## **9) Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?**



L'Ateneo fa uso da anni di rilevazioni di customer satisfaction sui servizi forniti a studenti, personale tecnico-amministrativo, docenti e ricercatori. Il NdV, nello svolgimento della propria attività, fa ampio riferimento ai risultati di tali analisi che sono condotte con competenza da esperti interni all'Ateneo.

Nel 2020 l'Ateneo ha costituito un gruppo di lavoro ben strutturato, al quale ha dato il suo contributo anche il Rettore, riconducendo all'interno le indagini di customer satisfaction. Il NdV ha espresso un forte apprezzamento per questa iniziativa, perché la gestione interna del Sistema Informativo e delle sue fonti si adatta velocemente ed efficacemente alle esigenze emergenti nell'Ateneo.

L'indagine sulla customer satisfaction è stata sospesa a causa della situazione di emergenza pandemica. In accordo con il Nucleo di Valutazione, l'indagine sul benessere organizzativo è stata condotta in maniera semplificata. L'indagine ha preso in considerazione l'esperienza di lavoro in smart working nei 3 mesi da marzo a giugno 2020, raccogliendo le percezioni ed osservazioni dei lavoratori.

In questa indagine sono state verificate le aspettative professionali future dei lavoratori agili e le loro preferenze rispetto alle modalità lavorative future (lavoro in ufficio vs da remoto), corredate da un'auto-valutazione della produttività, al fine di raccogliere elementi quantitativi, utili per definire un modello di rientro progressivo in presenza del personale, nonché la gestione degli orari di lavoro e l'organizzazione dei servizi tecnici e amministrativi.

## **10) Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?**

Il Piano Integrato 2021-2023 si collega strettamente al Bilancio Previsionale: ad ogni struttura sono assegnate le risorse per la realizzazione degli obiettivi ed il consumo di tali risorse è monitorato in itinere insieme al grado di realizzazione degli obiettivi stessi. Il Piano integrato individua per ogni obiettivo le risorse finanziarie necessarie per la sua realizzazione.

## **11) Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?**

Sì. Il processo di budget è lungo e articolato, coinvolgendo sia le Direzioni dell'Amministrazione Centrale che i Dipartimenti. Gli stanziamenti alle strutture sono stati negoziati con il vertice dell'Ateneo e successivamente approvati dal Consiglio di Amministrazione. Secondo il calendario, rispettato anche nel 2021, i documenti relativi al Budget annuale 2021 e triennale 2021-2023 sono stati redatti con il supporto della Direzione Pianificazione Approvvigionamenti Amministrazione ed approvati dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato e del Collegio dei revisori entro dicembre 2020.

Gli obiettivi di performance sono associati al Budget finanziario e i destinatari dell'attribuzione di budget non sono soltanto i Dirigenti ma tutti i responsabili di un'Unità organizzativa.





**12) Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?**

Tutti gli organi di indirizzo politico (Consiglio di Amministrazione, Senato accademico e Consulta dei Direttori) sono coinvolti e partecipano attivamente alla programmazione della performance. Il NdV è chiamato ad esprimere un parere tecnico prima che il CdA esamini il Piano.

**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 Integrato è distribuito ai Dirigenti dell'Ateneo e pubblicato nella sezione di Amministrazione Trasparente. I Consigli di Dipartimento dibattono ampiamente gli obiettivi strategici e formulano gli obiettivi operativi, con il coinvolgimento più ampio possibile. I Dirigenti dell'Amministrazione Centrale discutono con il Direttore Generale i loro obiettivi, i relativi stanziamenti coordinandosi nella gestione dei processi trasversali.

**14) Qual è stato l'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo?**

L'anno 2020 è stato fortemente segnato dall'emergenza pandemica, che ha richiesto all'Ateneo interventi significativi e straordinari. Le misure adottate hanno seguito da vicino l'intensa azione regolamentare delle autorità nazionali e provinciali in materia di sanità pubblica e le indicazioni del Referente Covid di ateneo.

Nel primo quadrimestre del 2020, con l'aggravarsi della curva epidemiologica, le attività didattiche sono state riprogrammate a distanza, verificando, appena le condizioni l'hanno permesso, quali attività erogare in presenza, accompagnate da adeguate misure di sicurezza. Sono stati sospesi tutti gli eventi in presenza mentre è stata messa in sicurezza l'attività di ricerca; il funzionamento dei servizi è stato garantito attivando le modalità di lavoro a distanza per il personale. Nel secondo semestre 2020 e ad inizio 2021 si è ripartiti con una modalità mista per quanto riguarda l'attività sia didattica sia amministrativa.

**15) Eventuali altre osservazioni**

Il sistema di pianificazione e programmazione è dettagliato, ben strutturato e ampiamente condiviso. Si ritiene che sia da potenziare il sistema Informativo per permettere il monitoraggio in itinere di tutti i target attraverso l'utilizzo di un software adeguato.



**UNIVERSITÀ  
DI TRENTO**