

Università degli Studi di Ferrara

Feedback al Piano Integrato 2017-2019

Sommario

GUIDA ALLA LETTURA.....	1
1. PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO	5
2. INTEGRAZIONE CON STRATEGIA.....	6
3. INTEGRAZIONE FINANZIARIA.....	9
4. INTEGRAZIONE CON ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	10
5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	11
6. PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	13
7. OSSERVAZIONI PRINCIPALI	16
ALLEGATO STATISTICO.....	17

GUIDA ALLA LETTURA

Il presente documento risponde all'impegno dell'ANVUR, annunciato nella terza sezione delle Linee Guida del luglio 2015, di fornire un feedback individuale in forma scritta, articolata e non standardizzata, che metta in evidenza gli aspetti critici e gli elementi di rilievo nella gestione della performance da parte degli atenei statali italiani.

Questo feedback si inserisce nel più ampio disegno valutativo che l'Agenzia sta conducendo su questo specifico tema¹, al fine di incentivare il miglioramento continuo delle attività amministrative e di supporto alla didattica e alla ricerca del sistema universitario italiano.

Il documento si articola in 7 sezioni, di cui le prime 6 finalizzate a illustrare le evidenze emerse dall'analisi svolta sul Piano Integrato in base ai criteri indicati nelle Linee Guida dell'ANVUR e l'ultima che mette in risalto gli aspetti principali in termini di punti di forza, aree di miglioramento e best practice. L'analisi del testo è stata svolta utilizzando una griglia di lettura strutturata in 34 punti di attenzione, le cui osservazioni sono state poi ricondotte alle prime 6 sezioni del presente documento.

Nel testo non si entra nel merito di ogni singolo obiettivo di performance stabilito dall'Ateneo, ma si forniscono stimoli di carattere metodologico e tecnico, al fine di condividere con i Direttori Generali, gli uffici

¹ Per i dettagli sul Piano di Lavoro relativo al triennio 2015-2017 consultare la sezione dedicata alla valutazione della performance del [sito istituzionale dell'Agenzia](#).

competenti e i Nuclei di Valutazione una riflessione critica sulla gestione della performance, nella declinazione integrata promossa dall'ANVUR.

Rispetto ai [documenti di feedback sui Piani Integrati 2016-18](#)², non saranno presenti quest'anno gli allegati statistici, poiché dagli approfondimenti svolti nei mesi precedenti è nata la necessità di costituire un Gruppo di Lavoro ad hoc. Il fine è definire una proposta organica per il miglioramento delle procedure di raccolta dati, che garantisca un buon grado di affidabilità delle informazioni disponibili su tutti i soggetti che contribuiscono alla performance organizzativa delle università statali italiane. I risultati saranno resi noti e condivisi con gli atenei entro la fine del 2017.

Riscontri formali

Il Piano Integrato 2017-2019 (di seguito Piano) dell'Università degli Studi di Ferrara è stato regolarmente pubblicato il 31/01/2017 sia sul sito di Ateneo che sul Portale della Performance e aggiornato successivamente il 27/04/2017. Si raccomanda di continuare a utilizzare il Portale della Performance anche in virtù dello sviluppo su cui ANVUR sta lavorando con CNR e Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'università di Ferrara è un ateneo di medio-piccole dimensioni³ e la sua struttura organizzativa è articolata in 7 aree⁴, suddivise in 21 Ripartizioni, di cui 5 in staff al Direttore Generale⁵. Le strutture tecnico-scientifiche invece comprendono 2 Scuole, 1 Facoltà, 12 Dipartimenti, 40 Centri e 1 Tecnopolo (composto da 4 laboratori).

Il Piano pur essendo espressamente ispirato alle Linee Guida dell'ANVUR (pag. 4), come nel 2016-18 non è redatto secondo la strutturazione proposta, ma si compone di 15 sezioni (55 pagine) e 3 allegati⁶ (nella prima versione), tutti aggiornati ad aprile, con l'aggiunta di ulteriori 4⁷. Non è stato semplice ricostruire l'iter di aggiornamento degli allegati, perché alcuni di essi hanno cambiato la denominazione e soltanto alcuni sono effettivamente citati nel testo⁸.

² Le credenziali per l'accesso alla pagina riservata che consentono la consultazione dei feedback finora prodotti sono: ID *universitaFeedback*; password *performance2016*.

³ Secondo una classificazione per dimensione calcolata sul volume complessivo del personale dipendente delle università statali (docente e non docente), Ferrara si colloca al 34° posto, con 1.173 unità di personale – dati DALIA al 31/12/2015.

⁴ Le Aree dell'amministrazione centrale sono: Area Didattica e Servizi alle studentesse e agli studenti; Area Economico-Finanziaria; Area Patrimonio culturale; Area Personale, Organizzazione e Semplificazione; Area Ricerca III Missione; Area Servizi Informatici e di Comunicazione; Area Tecnica.

⁵ Le ripartizioni in staff alla Direzione Generale sono la Segreteria del Rettore e del DG; la Ripartizione servizi di coordinamento; la Ripartizione legale; la Ripartizione sanità e l'Ufficio Sicurezza e Ambiente.

⁶ Gli allegati pubblicati con il Piano del 31/12/17 sono: l'"Allegato 1" contenente "Aree strategiche, Missioni di mandato, obiettivi, azioni", l'allegato 2 contenente dati di bilancio (entrambi aggiornati ad aprile) e l'Allegato 14.1 intitolato "Piano Triennale di prevenzione della Anticorruzione e della Trasparenza", ma contenente di fatto gli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza.

⁷ Gli allegati pubblicati con il Piano del 30/04/17, sono: "Aree Missioni Obiettivi Azioni" (che sostituisce l'Allegato 1), "Integrazione con programmazione di bilancio" (che sostituisce l'Allegato 2), "Indicatori performance organizzativa intero ente" (Allegato 3), "obiettivi di struttura" (Allegato 4), "obiettivi individuali" (Allegato 5), "obiettivi Direttore Generale" e "Obblighi pubblicazione"(che sostituisce – cambiandone la denominazione l'Allegato 14.1).

⁸ Nel Piano vengono citati soltanto l'allegato 1, il 2 e il 14.1.

Le prime due sezioni (“Presentazione del Piano Integrato” e “Fasi e soggetti del processo di pianificazione integrata”) descrivono le finalità e i soggetti coinvolti nella redazione del Piano; le successive tre (“Analisi del contesto”, “Caratteristiche distintive dell’organizzazione” e “Posizionamento nel quadro nazionale ed internazionale”) contengono informazioni relative all’analisi del contesto in cui opera l’Ateneo e al suo posizionamento nei rankings internazionali e nazionali. Il Piano prosegue quindi descrivendo le politiche di assicurazione della qualità (“Politiche per l’assicurazione della qualità - processo AVA”), le linee di sviluppo (“Principali linee di sviluppo: le leve per attuare la vision”), alcuni dati sul personale dell’amministrazione (“L’amministrazione in cifre”) e la SWOT analysis (“Punti di forza ed aree di miglioramento”). Vengono poi presentate le aree strategiche e l’albero della performance (“Albero della performance - Collegamento tra mandato, aree strategiche e obiettivi”), la performance organizzativa (“Performance organizzativa di Ateneo – Obiettivi”) e l’integrazione con la programmazione economico-finanziaria (“Integrazione e coreenza con la programmazione economico-finanziaria”).

Per quanto riguarda l’anticorruzione e la trasparenza, il Piano riporta un estratto consistente del Programma Triennale della Prevenzione alla Corruzione (di seguito PTPC, in tutto 32 pagine) e si conclude con la presentazione delle aree di miglioramento per il ciclo di gestione della performance.

Ad aprile 2017 sono stati aggiunti altre 3 allegati che contengono gli obiettivi “di struttura” (Allegato 4), gli obiettivi “individuali” (Allegato 5) e gli obiettivi del Direttore Generale (Allegato 6).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) è stato adottato il 21 dicembre 2016, poco prima dell’approvazione del Piano.

Documenti consultati

Per l’analisi del Piano Integrato sono stati consultati i seguenti documenti:

- Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)
- La Relazione del Nucleo di Valutazione del 2016
- Il Piano Strategico 2016/17-2019 (aggiornato al 2017)
- Il Bilancio di Previsione 2017-2019
- Il PTPC
- Il Piano Integrato 2016-18
- Lo Statuto d’Ateneo
- Survey al Nucleo di Valutazione (2016)⁹

Il Piano dell’Università di Ferrara è stato analizzato da Martina Dal Molin – esperta di valutazione e collaboratrice dell’ANVUR, che ne ha curato il feedback con la supervisione di Adriano Scaletta, Responsabile dell’ufficio valutazione della performance.

Per informazioni e chiarimenti rivolgersi a performance@anvur.it.

⁹ Si tratta di una survey rivolta ai Nuclei e promossa dall’ANVUR a febbraio 2016 i cui risultati sono stati pubblicati dall’Agenzia nel mese di aprile (cfr. [sito dell’Agenzia](#)).

1. PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO

La sezione 2, “Fasi e soggetti del processo di pianificazione integrata” descrive l’iter che ha condotto alla redazione del Piano, che trae origine da 3 fonti principali: i documenti strategici programmatici, l’analisi del contesto e il “percorso di ascolto organizzativo” del personale tecnico amministrativo.

Per quanto concerne il collegamento con i documenti programmatici, l’Ateneo afferma che il “Piano viene redatto in coerenza con le missioni di mandato, con le politiche strategiche messe in atto per conseguirle e con la programmazione economico finanziaria” e, in particolare, come mostrato nella figura 1, con il [Piano Strategico 2017-2019](#) e con il [Bilancio di Previsione](#) (entrambi accessibili dal sito web dell’Ateneo). Tra i documenti strategici (la cui integrazione con la performance sarà approfondita nel prossimo paragrafo), viene citato anche il “Piano di Mandato approvato con Decreto Rettorale il 28 giugno 2016”, che però non è presente nel sito di Ateneo e non è quindi consultabile. Si suggerisce in futuro di rendere accessibili tutti i documenti citati o a limite indicare in modo trasparente le motivazioni per cui non sono resi pubblici.

L’analisi del contesto, che si presume realizzata nel 2017¹⁰, è stata svolta mediante una SWOT, i cui risultati sono esposti nella sezione 10 del Piano, denominata “Punti di forza ed aree di miglioramento”. Il collegamento tra le aree di miglioramento e la pianificazione della performance si evince dall’indicazione esplicita degli obiettivi operativi presentati nell’allegato 1. A titolo esemplificativo, una delle aree di miglioramento individuate mediante la SWOT (quelle relative al contesto interno) si concentra sull’efficienza dei processi interni, a cui vengono agganciati due obiettivi: “Ridisegniamo ruoli, regole, processi e strumenti per liberare tempo di qualità: mappatura e semplificazione dei processi” (“obiettivo di mandato 10.2) e “Digitalizziamo processi e servizi: digitalizzazione dei processi e dei servizi organizzativi, amministrativi, didattici, di ricerca a favore delle studentesse e degli studenti, dei docenti, del personale” (obiettivo di mandato 10.3 – sulla qualità della formulazione degli obiettivi operativi si veda il paragrafo 5).

Nell’ottica dell’integrazione nel paragrafo 5 dedicato al “Posizionamento nel quadro nazionale e internazionale” viene dedicato un sottoparagrafo specifico alla VQR, a cui si aggiunge il paragrafo 6 espressamente dedicato ad AVA. Va sottolineato con merito, in entrambi i casi, che i due esercizi valutativi di ANVUR sono poi ripresi anche nel quadro degli obiettivi strategici¹¹.

In generale la definizione del Piano, segue una logica top-down (che si evince anche dall’elenco degli attori esplicitamente coinvolti, Rettore, Delegati del Rettore, Presidio di Qualità e Direttore Generale) e non prevede la partecipazione della componente accademica, anche semplicemente intesa come utenza che beneficia dei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca. Tuttavia, la volontà di predisporre una “interfaccia organizzativa”¹² (pag. 4) per il coinvolgimento di ulteriori soggetti nella definizione degli obiettivi (come ad esempio le rappresentanze sindacali) lascia intendere l’intenzione di adottare nei prossimi anni un processo più partecipato di quello attuale. Inoltre, a partire dalla fine del 2015 l’Ateneo afferma di aver organizzato una serie di incontri¹³ con tutto il personale tecnico amministrativo, al fine di individuare le criticità percepite

¹⁰ La SWOT analysis presentata nel Piano coincide con quella del Piano Strategico, aggiornato al 2017.

¹¹ Il riferimento è in special modo al processo AVA che si ripete in diverse missioni e obiettivi, ma anche alla VQR citata nella missione di mandato (e relativo obiettivo) “3.4.MISSIONE DI MANDATO - INVESTIAMO SUI DIPARTIMENTI CHE INVESTONO SUL MERITO: premialità per i dipartimenti che effettuano reclutamenti virtuosi.”

¹² La creazione di questo strumento informatico denominato “interfaccia organizzativa” è inserita tra gli obiettivi operativi per il 2017 (obiettivo 1.3.1).

¹³ Sono stati organizzati 72 incontro individuali con i Responsabili di struttura e 65 “incontri a gruppi”.

e la raccolta di suggerimenti e proposte di miglioramento. Questa iniziativa, chiamata “Percorso di ascolto organizzativo” (alla quale è dedicata la sezione 10.3 del Piano), ha portato all’identificazione di 17 obiettivi¹⁴ strategici chiaramente identificabili nell’allegato 1, proprio perché etichettati come “Ascolto”.

In conclusione, il processo seguito per la redazione del Piano appare delineato in modo chiaro e piuttosto fedele ai principi dichiarati. L’analisi di contesto mediante la SWOT Analysis e la pratica dell’ascolto sistematico del personale con la predisposizione della piattaforma informatica in programma sono sicuramente impostazioni adeguate e da perseguire, rafforzando ulteriormente l’ancoraggio alla pianificazione della performance.

2. INTEGRAZIONE CON STRATEGIA

Nella sezione 11 del Piano, in coerenza con il SMVP, vengono identificati e descritti 3 livelli di performance amministrativa: la *performance istituzionale*, la *performance organizzativa* e la *performance individuale* (cfr. par. 6). All’integrazione con la strategia fa certamente riferimento la performance istituzionale, definita come “performance dell’Ateneo in quanto Istituzione volta a favorire i servizi di didattica, ricerca e terza missione. La performance istituzionale si sostanzia nelle missioni di mandato e nelle politiche strategiche per conseguire le stesse; il raggiungimento della performance istituzionale viene valutato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionale e alla creazione di valore pubblico” (pag. 14).

Mentre la performance individuale è certamente riferita alle prestazioni dei singoli individui, la performance organizzativa ha un duplice significato ed è “considerata sia nella sua interezza [di performance dell’Ateneo in quanto Organizzazione], sia nelle sue strutture organizzative (comprese ad esempio i dipartimenti e i centri). La “performance organizzativa dell’intero ente” comprende tutte le attività dell’Ateneo, sia quelle accademiche sia quelle tecnico-gestionali”.

Al di là dell’evidente sovrapposizione tra il primo livello della performance organizzativa e la performance istituzionale (su cui si tornerà nel paragrafo 5), l’identificazione di questi 3 livelli di performance risulta molto efficace nell’inquadrare la struttura generale della programmazione della performance dell’Ateneo e si suggerisce pertanto di mantenerla anche nei Piani futuri.

Ancora nella sezione 11 del Piano, viene poi presentato “L’Albero della Performance – collegamento tra mandato, aree strategiche e obiettivi”, che descrive un modello di cascading che parte dalle “aree strategiche”, passa alle “missioni di mandato”, quindi agli obiettivi suddivisi in “strategici” e “di funzionamento e poi i relativi “operativi delle singole strutture”, per concludersi quindi con gli “obiettivi individuali” dei Responsabili delle strutture.

Successivamente sono elencate ben 12 aree strategiche (le stesse presenti nel Piano Strategico), alcune delle quali possono essere ricondotte agli ambiti della didattica, della ricerca e della terza missione, altre a quello

¹⁴ Alcuni esempi di obiettivi strategici derivanti dal “Percorso di ascolto organizzativo” sono: 1.2.1. OBIETTIVO- Creazione di strumenti e meccanismi di comunicazione della vision e delle missioni di Ateneo”; “1.2.2. OBIETTIVO - Creazione di un processo decisionale-amministrativo di tipo partecipativo”; “2.1.1. OBIETTIVO - Costituzione di Unità Link che fungano da collegamento tra uffici della Sede e quelli dei Dipartimenti, oltre che tra gli uffici della Sede”; “10.4.1. OBIETTIVO- relazione sui risultati del Percorso Di Ascolto Organizzativo”; 10.4.2. OBIETTIVO - miglioramento dei sistemi informatici”; “11.1.1. OBIETTIVO - Mappatura delle competenze del Personale Tecnico”;

dei servizi amministrativi, altre ancora sono invece trasversali o specifiche¹⁵. Ancora in coerenza con il Piano Strategico, le aree vengono declinate in 56 missioni di mandato e richiamate nella sezione 11.2 del Piano¹⁶), a loro volta sviluppate in ben 142 obiettivi strategici riportati interamente sia nell'Allegato 1 (dove vengono descritti e gli vengono associate delle "azioni") che nell'Allegato 3 (all'interno di schede di sintesi).

Gli obiettivi strategici sono poi ulteriormente classificati in 5 categorie che, come esplicitato a pag. 21, indicano la ratio della loro formulazione: "Programma elettorale" (80 obiettivi strategici derivanti dagli indirizzi di mandato del Rettore), "Nuovo" (22 obiettivi "nuovi proposti direttamente dai Delegati"), "Ascolto" (17 obiettivi, derivanti dal "Percorso di Ascolto Organizzativo (PAO) come soluzioni alle criticità organizzative o buone idee proposte dal PTA"), "Ministeriale" (17 obiettivi "Obiettivi strategici in linea con gli indirizzi ministeriali o volti a migliorare i risultati in termini di finanziamento"), "Anticorruzione e trasparenza" (6 obiettivi strategici riferiti alla prevenzione della corruzione e al rispetto degli obblighi di trasparenza).

Si tratta di una strutturazione del cascading sicuramente notevole, ma innegabilmente complessa, non solo per la numerosità eccessiva degli obiettivi strategici, ma anche perché a ognuno di essi viene associata una pluralità di attribuzioni (aree, missioni, categorie). Inoltre, tanti obiettivi strategici generano un numero di obiettivi operativi ancora più grande, che rischia di trasformare la performance in qualcosa di difficile da valutare (seppur possibile da misurare) e certamente complicata da comunicare (all'interno e all'esterno dell'Ateneo¹⁷).

Come accennato gli obiettivi strategici sono riportati integralmente in due allegati: l'Allegato 1 dettaglia in un file testuale "aree strategiche", "missioni di mandato", "obiettivi" e "azioni", mentre l'Allegato 3 si presenta come una tabella suddivisa in 9 colonne contenenti, di nuovo, "area strategica", "missioni di mandato" e "obiettivi strategici", a cui si aggiunge la "responsabilità politica" (in cui viene tipicamente indicato, con nome e cognome, un Delegato del Rettore), la "tipologia di obiettivo" (distinte nelle 5 categorie citate più sopra), gli "indicatori performance organizzativa ateneo" e infine 3 colonne relative a ciascun anno del triennio 2017-2019.

La parziale sovrapposizione è evidente e si suggerisce pertanto, oltre a una opportuna semplificazione dell'intero impianto, anche di ridurre a un singolo allegato tutte le informazioni sulla pianificazione strategica dell'Ateneo (quella cioè afferente ai primi 2 livelli di performance indicati).

Un ulteriore aspetto migliorabile (e strettamente collegato alla numerosità) riguarda la formulazione stessa degli obiettivi strategici e la loro declinazione in azioni, indicatori e target, anch'essa caratterizzata da ampi margini di sovrapposizione e ridondanza. Se si prende a titolo esemplificativo il primo obiettivo ("1.1.1 Pianificazione/Programmazione sequenziale e integrata") della prima missione

¹⁵ Le 12 aree strategiche sono indicate con etichette molto creative, quasi degli slogan: 1. Una NUOVA GOVERNANCE per sfide coraggiose 2. I DIPARTIMENTI al centro dell'Ateneo 3. Cresciamo investendo su RICERCATORI E DOCENTI di talento 4. Unife come Ateneo di RICERCA 5. Unife come Ateneo di FORMAZIONE 6. Miglioriamo la vita delle STUDENTESSE e degli STUDENTI 7. Sviluppiamo nuove opportunità puntando sulla TERZA MISSIONE 8. Diamo un'identità integrata alla SANITA' 9. Uguaglianza, pari opportunità e benessere per chi studia e lavora in Unife 10. Semplifichiamo Unife per liberare tempo di qualità 11. Valorizziamo le nostre RISORSE UMANE 12. Ridiamo SICUREZZA ad Unife.

¹⁶ Le 56 missioni si presentano anch'esse come slogan e si distribuiscono rispetto alle aree da un minimo di 1 (area n.12 – "MAGGIORE SICUREZZA PER IL NOSTRO ATENEO") a un massimo di 8 (area n.5).

¹⁷ Si consideri a titolo dimostrativo, che la stessa numerosità così elevata è difforme tra Piano e Allegati: mentre nel documento a pag. 21 si afferma che gli obiettivi strategici sono 137, nell'Allegato 1 ne sono riportati 142 e 143 nell'allegato 3.

(“PIANIFICHIAMO/PROGRAMMIAMO INSIEME PER CREARE L'UNIFE CHE VORREMMO: pianificazione di obiettivi strategici e programmazione di azioni operative, responsabilità, priorità, tempi e risorse”) relativo alla prima area (“Una NUOVA GOVERNANCE per sfide coraggiose”), le azioni che vengono indicate nell’Allegato 1 (“Entro il 31/01/2017 - Predisposizione del Piano Integrato (performance, trasparenza e prevenzione della corruzione) corredato di indicatori e target, collegato al Piano Strategico e al Bilancio di previsione, e approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione” e “2017-2019 - Approvazione e aggiornamento dei documenti di programmazione secondo la seguente sequenza: entro 30.06.N eventuale aggiornamento del piano di mandato e approvazione Piano Strategico N+1,+2,+3; entro 31.12.N approvazione Bilancio di previsione N+1,+2,+3; entro 31.01.N+1 eventuale aggiornamento Piano Strategico e approvazione Piano Integrato N+1,+2,+3”) sono evidentemente riconducibili all’indicatore (e ai target) dell’Allegato 3 (“realizzazione della pianificazione integrata e rispetto delle tempistiche di legge SI/NO” e target “Piano Strategico 30/6 Piano Integrato 31/1” per tutte e 3 le annualità).

Le azioni evidentemente dettagliano di più l’obiettivo strategico rispetto all’indicatore, ma sono concettualmente sullo stesso piano di quest’ultimo e idealmente potrebbero essere considerate esse stesse degli indicatori più puntuali per la misurazione dell’obiettivo.

Ciò vale anche nei casi in cui siano stati scelti obiettivi di carattere quantitativo (non dicotomici come negli esempi riportati, che inevitabilmente portano a target coincidenti con scadenze temporali): ad esempio l’obiettivo “7.3.1. OBIETTIVO - supporto alla creazione di start-up e razionalizzazione della partecipazioni di ateneo”, dell’area “Sviluppiamo nuove opportunità puntando sulla TERZA MISSIONE” e missione “COLTIVIAMO LE BUONE IDEE: supportiamo la creazione di start-up anche da parte di studentesse e studenti innovatori”, è misurato nell’Allegato 3 con l’indicatore “n. seminari sulla creazione d’impresa” (target costante pari a “4” per ogni annualità del triennio), che a dire il vero corrisponde soltanto alla prima delle 4 azioni previste per lo stesso obiettivo nell’Allegato 1 (“7.3.1.1. AZIONE - Iniziative di sensibilizzazione e di promozione della cultura di impresa, anche in collaborazione con IUSS 1391, specie al fine di valorizzare il potenziale delle studentesse e degli studenti particolarmente talentuosi e con spirito imprenditoriale. Tempi: almeno una iniziativa annuale”¹⁸). Le altre 3 azioni¹⁹ in questo caso non hanno corrispondenza con l’indicatore, che appare pertanto insufficiente a misurare il perseguimento dell’obiettivo nel suo complesso (almeno nel modo in cui è formulato).

Questa criticità del resto si rileva in moltissimi altri obiettivi strategici che sono declinati in numerose azioni ma misurati poi con il medesimo indicatore. Si pensi al caso della missione “POTENZIAMENTO DEL DOTTORATO DI RICERCA: investiamo risorse finanziarie per sostenere dottorati innovativi” attinente all’area “Unife come Ateneo di RICERCA”, declinata in 4 obiettivi strategici, ognuno dei quali dettagliato con azioni che vanno da un minimo di 4 a un massimo di 6 (per un totale di 18). Ebbene tutti questi obiettivi e tutte queste azioni vengono poi ridotte nell’Allegato 1 a una misurazione mediante l’indicatore “Indice di qualità

¹⁸ Si noti tra l’altro che il target implicito inserito nell’azione (anche in questo caso sovrapponibile concettualmente a un indicatore) è “almeno una iniziativa”, che non è coerente con quello dell’indicatore corrispondente (“4”).

¹⁹ Le 3 azioni ulteriori previste per questo obiettivo sono “7.3.1.2. AZIONE - Gestione a livello locale del Bando StartCup Emilia-Romagna, garantendo premi o incentivi anche in collaborazione con SIPRO, ASTER e PNICube. Tempi: Bando annuale”; “7.3.1.3. AZIONE - Razionalizzazione della partecipazioni negli spin off secondo le indicazioni provenienti dalla Corte dei Conti e dai Revisori dei Conti. Tempi: nell’arco di tutto il triennio”; “7.3.1.4. AZIONE - Sviluppo delle relazioni e collaborazioni con istituti bancari, acceleratori, incubatori d’impresa e investitori nell’ottica di favorire la creazione d’impresa. Tempi: nell’arco di tutto il triennio”.

media dei collegi di dottorato(R+X medio di Ateneo)” (target “2,39” per il 2017, “2,4” per il 2018 e “2,42” per il 2019), che restituirà nella migliore delle ipotesi un risultato non all’altezza delle aspettative indicate nell’obiettivo²⁰.

Ovviamente eccessiva numerosità degli obiettivi e inadeguatezza della declinazione della “filiera” con indicatori e target è legata a un’ulteriore criticità che consiste nella riduzione degli obiettivi strategici a qualcosa di più simile a obiettivi operativi. È il caso per esempio di “Creazione di un’unità amministrativa che prosegua nell’azione di ascolto organizzativo per consentire un reale e continuo approccio partecipativo delle diverse componenti alle decisioni dell’Ateneo” (obiettivo 1.2.3), a cui è associato l’indicatore “n. incontri nei quali venga illustrato a tutto il PTA il processo di pianificazione integrata” e i target “3” per il 2017 e “1” sia per il 2018 che per il 2019; , “Mettere in atto attività di diffusione della cultura della Qualità nei confronti della comunità studentesca” (obiettivo 1.6.3) per il quale è stato definito l’indicatore “% di criticità segnalate dai CdS e dalle Commissioni Paritetiche risolte” ed i relativi target 80% (2017), 85% (2018 e 90% (2019), “verificare ex post, con strumenti quali la VQR, il livello degli strutturati reclutati e premiare i Dipartimenti che abbiano fatto scelte oculate in tal senso” (obiettivo 3.4.1), a cui è attribuito l’indicatore “predisposizione di un modello di valutazione delle performance dei Dipartimenti (SI’/NO)” a cui viene associato il solo target per il 2017 formulato come “Sì”.

In sintesi, anche se gli indicatori sono tendenzialmente ben formulati (quantitativi e misurabili), troppo spesso corrispondono al conteggio di attività ben distanti da qualcosa di assimilabile a un vero “impatto” (come ci si aspetterebbe da una dimensione strategica). Ovviamente questo problema è ancora più accentuato per quegli obiettivi misurati con indicatori dicotomici (“realizzato/non realizzato”; “sì/no”).

In conclusione, anche rispetto al Piano 2016-2018²¹, l’Ateneo ha senza dubbio strutturato la presentazione e l’integrazione tra performance e strategia in maniera più coerente e comprensibile. L’Ateneo sembra aver colto la necessità di integrazione tra performance e strategia, anche se la numerosità degli obiettivi, il loro attributo “sfidante” e il sistema di indicatori scelto può essere certamente migliorato.

3. INTEGRAZIONE FINANZIARIA

La sezione 13 del Piano (“Integrazione e coerenza con la programmazione economico finanziaria”) è specificatamente dedicata all’integrazione con la programmazione finanziaria. In questa sezione, oltre ad evidenziare una situazione complessivamente positiva per l’Ateneo ferrarese, si dichiara che a partire dal gennaio 2014 è a regime la contabilità economico-patrimoniale (COEP).

Dalla medesima sezione si apprende che il processo di definizione del Bilancio unico ha visto il coinvolgimento di una pluralità di attori, nello specifico dei “titolari delle funzioni di gestione e di rappresentanza accademica

²⁰ Tra gli obiettivi ad esempio ci sono: “4.7.3. OBIETTIVO - Adottare idonee policy di qualificazione, gestione e monitoraggio dei corsi di dottorato di ricerca nel loro complesso” o “4.7.4. OBIETTIVO – Adottare idonee policy di implementazione e qualificazione dei corsi di dottorato di ricerca e delle attività dello IUSS ai fini di caratterizzare l’offerta formativa in percorsi di Dottorati Innovativi”, entrambi difficilmente riconducibili al semplice indice di qualità media dei collegi (misurato come è noto dalla qualità della produzione scientifica dei componenti).

²¹ Per esempio, rispetto al Piano 2016-18, l’Ateneo quest’anno ha fornito una presentazione organica e sistematica dell’integrazione con la strategia, che risulta nettamente più comprensibile rispetto alla scelta precedente dove la trattazione del tema era frammentato in più paragrafi del Piano.

(Delegati del Rettore)” (pag. 20), i quali hanno avanzato proposte relativamente all’utilizzo e alla definizione delle risorse. Si presume dunque che sia operativo un processo di negoziazione del budget, pienamente coerente con una logica di responsabilizzazione e rendicontazione dell’utilizzo delle risorse insita nella COEP.

Vengono quindi indicati 8 centri di responsabilità (le “Unità analitiche”) e le relative “Ripartizioni proprietarie” (che sono 7 sulle 21 totali, perché la “Ragioneria” copre sia l’unità analitica “Didattica” che “Generale”), per le quali si intende “la struttura amministrativa responsabile della verifica dei limiti di spesa e delle coperture economiche”, aggiungendo che l’Ateneo ha avviato la contabilità analitica. I 3 schemi dei centri di costo (per amministrazione centrale, centri e dipartimenti e facoltà) che seguono non sono del tutto chiari e potrebbero essere più esaustivi.

Il paragrafo si chiude affermando che nell’Allegato 2 “vengono elencate le previsioni di bilancio (budget economico 2017) collegate ad obiettivi”, una novità rispetto al Piano 2016-2018. Tuttavia la tabella allegata associa dei valori economici (senza indicazione della voce di bilancio a cui si riferiscono) a livello di “missioni di mandato” indicando nella “causale” alle volte gli obiettivi strategici di riferimento, altre le azioni. Ciò avviene per poco meno della metà dei casi (21 su 56), garantendo quindi una copertura parziale senza che nel Piano ne siano presentate le motivazioni. Lo stesso avviene anche nell’Allegato 4, dove si assiste allo sforzo di attribuire risorse agli obiettivi assegnati alle strutture, che appare tuttavia ancora insufficiente (cfr. paragrafo 5). Va certamente sottolineato con merito l’indicazione infine del nominativo del Responsabile della spesa, anche se non viene indicato il ruolo.

In sintesi, rispetto all’anno precedente (dove la prospettiva finanziaria era completamente assente) l’Ateneo sembra aver fatto dei grandi passi avanti nella prospettiva integrata promossa dall’Agenzia, implementando la contabilità economico-finanziaria e avviando quella analitica, i cui risultati tuttavia potranno essere perfezionati nelle annualità successive.

4. INTEGRAZIONE CON ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA²²

La sezione 14 del Piano, “Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza”, è dedicata, come si desume dal titolo, al tema dell’integrazione con l’anticorruzione e trasparenza e riporta integralmente il PTPC.

Anche su questo argomento l’Ateneo sembra aver colto, almeno formalmente, l’invito dell’ANVUR all’integrazione, soprattutto relativamente al Piano 2016-2018: a questo tema infatti l’Ateneo ha dedicato una delle 56 missioni di mandato (la 1.4) denominata “Potenziamo gli strumenti di prevenzione della corruzione per non disperdere il nostro valore pubblico: revisione e aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione”. Alla missione (collocata nella prima area “Una NUOVA GOVERNANCE per sfide coraggiose”) sono associati 6 obiettivi strategici nell’Allegato 3 e 15 azioni dell’Allegato 1), mentre il processo

²² Il 3 agosto 2017 l’ANAC ha pubblicato sul proprio sito istituzionale l’[“Aggiornamento 2017 al Piano Anticorruzione”](#) (ampiamente dedicato alle istituzioni universitarie), in consultazione fino al 15 settembre 2017. A pag. 37 del documento l’Autorità segnala l’esigenza di superare l’impostazione del Piano Integrato, invitando le università statali a redigere un PTPCT distinto dal Piano della performance. Il Direttore dell’ANVUR ha risposto alla consultazione, inviando [un contributo](#) in cui ribadisce l’importanza di continuare a ragionare in termini integrati, rinnovando la disponibilità dell’Agenzia a collaborare per armonizzare gli indirizzi in materia di performance e anticorruzione.

di misurazione è completamente rimandato al PTPC (che tuttavia è integralmente corrispondente alla sezione 14 del Piano).

L'Ateneo afferma infatti che "il presente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, costituisce una sezione del Piano Integrato" (pag.25), ma in quest'ultimo documento non vengono in realtà riportati gli obiettivi strategici presenti negli allegati, né indicatori e target. Vi è un riferimento a pag. 49 in cui si afferma che "Gli obiettivi strategici in materia di trasparenza" possono essere sintetizzati in 3 punti, dove effettivamente c'è un riferimento alla formazione (che corrisponderebbe all'obiettivo strategico 1.4.2), ma anche alla "diffusione del Codice di comportamento d'Ateneo" che invece non compare tra gli obiettivi strategici degli allegati 1 e 3.

Infine, nell'Allegato 4 che riporta gli obiettivi di struttura (cfr. paragrafo successivo) è presente un unico obiettivo attribuito al tema dell'anticorruzione e della trasparenza, assegnato all'"Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza" che presenta un'ulteriore attività, vale a dire la presentazione di Linee Guida "sulla base delle quali effettuare il controllo mirato su diverse attività svolte nel 2016".

In conclusione, anche in questo caso sembrano esserci tutte le premesse per un'opportuna integrazione tra anticorruzione e performance, che però appare ancora imperfetta perché necessita di una maggiore cura dei dettagli, specialmente per quanto concerne l'indicazione dei criteri di misurazione degli obiettivi prefissati.

5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Come ampiamente argomentato nel paragrafo 2, il set di obiettivi strategici a cui rimanda la sezione 11, "Albero della performance – Collegamento tra mandato, aree strategiche e obiettivi" – in realtà descrive una programmazione delle performance molto dettagliata, che appare più operativa che strategica. Ognuno dei 142 obiettivi strategici dell'Ateneo è attribuito nell'allegato 3 a una "responsabilità politica" (caratteristica meritevole nell'ottica dell'integrazione), ma non a una di carattere operativo appartenente alla tecnostruttura.

Probabilmente per questa ragione nell'aggiornamento dell'aprile 2017, l'Ateneo ha pubblicato, tra gli altri, l'Allegato 4 intitolato "obiettivi di struttura". Esso si presenta come una tabella di 6 pagine con in riga la denominazione di 98 uffici (difficile capire se si tratta di tutti o di una parte, non essendo disponibile un organigramma complessivo, comprensivo delle strutture decentrate) e in colonna il riferimento all'obiettivo strategico (in tutti questi casi viene riportata la relativa identificazione numerica) o all'obiettivo di funzionamento (in tal caso si riporta la sigla "funzionamento), la "descrizione dell'obiettivo di struttura" (senza alcun codice), l'"indicatore" utilizzato per la sua misurazione, il "risultato atteso" e le "risorse necessarie".

Siamo quindi evidentemente al livello della seconda accezione della performance organizzativa definita dall'Ateneo (cfr. paragrafo 2), che "può concretizzarsi in obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici (obiettivi di sviluppo) o può essere riferita all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi (obiettivi di funzionamento)".

Per questa ragione nella seconda colonna laddove non è indicato l'obiettivo strategico di riferimento²³ si riporta una dicitura "FUNZIONAMENTO" che distingue i due tipi di obiettivi²⁴. Ciò avviene in 20 casi, relativamente dunque ad altrettanti uffici, ma sia nel Piano sia nel SMVP non è del tutto chiaro quale criterio sia stato utilizzato per la classificazione degli obiettivi, i quali – scorrendoli – sembrano invece del tutto assimilabili (per esempio l'obiettivo operativo di funzionamento "Adeguamento e aggiornamento dei registri contabili obbligatori in seguito all'adozione della coep" potrebbe essere associato a qualche obiettivo della prima area, sicuramente alla missione "1.5 - LE LEVE PER ATTUARE LA VISION DELL'UNIFE CHE VORREMMO: disegnare il futuro Unife puntando sulle sue risorse").

Non aiuta del resto neanche l'indicazione di un budget (teoricamente assimilabile al funzionamento ordinario) che appare in realtà in soli 6 casi, tutti riferiti a uffici con obiettivi di struttura legati a quelli strategici, a cui si accosta un unico (curioso) caso in cui appare la dicitura "da valutare" (in questo caso legato a un obiettivo di funzionamento²⁵). Si suggerisce in futuro di dare maggiore trasparenza ai criteri utilizzati per la classificazione degli obiettivi, insistendo tuttavia su questa interessante distinzione tra funzionamento e strategia.

Quanto agli obiettivi, oltre a non essere etichettati in modo sintetico (non hanno un titolo), essi vengono descritti quasi sempre in modo prolisso²⁶, dettagliando le azioni che si intendono svolgere in maniera eccessiva e finendo inevitabilmente nella quasi totalità dei casi a scegliere indicatori dicotomici e target corrispondenti a scadenze temporali. Questa criticità sfocia addirittura nel paradosso di obiettivi che coincidono esattamente con gli indicatori come nel caso di "Gestione del budget sulla UA SE.FO.; comunicazione agli utenti delle regole e delle modalità di richiesta di acquisto" o "Adeguamento del Regolamento Studenti alla luce della nuova riorganizzazione per processi delle ex Segreterie Studentesse e Studenti" (in entrambi i casi obiettivi e indicatori sono identici e target "entro dicembre 2017").

Alcuni degli obiettivi elencati appaiono come trasversali perché vengono indicate in riga più strutture (generalmente due), come nel caso dell'obiettivo "Digitalizzazione dei processi relativi alla mobilità internazionale e al diritto allo studio con miglioramento della coerenza della banca dati ANS rispetto agli archivi locali in questi ambiti ai fini di una più esatta rilevazione delle performance di Ateneo", che coinvolge sia l'"Ufficio Applicativi e Anagrafe Nazionale Studentesse/Studenti", sia "l'Ufficio Ingresso Studentesse e Studenti interim". Tuttavia, in questi casi non è indicata la struttura responsabile ultima del perseguimento dell'obiettivo e pertanto esso viene considerato nella misurazione complessiva della struttura. Proprio quest'ultima appare ridotta al perseguimento di un unico obiettivo di performance, mentre – proprio in virtù della trasversalità dei processi, ogni struttura dovrebbe essere compartecipe su più obiettivi e la propria

²³ Il termine "obiettivo di sviluppo", presentato nel Piano, non viene più ripreso né nel testo né negli allegati.

²⁴ In verità, come già anticipato, in un unico caso vi è una terza indicazione "ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA" (cfr. paragrafo 4).

²⁵ L'obiettivo è "Elenco i registri fiscali da conservare elettronicamente e che U Gov sembra già "abilitato" per gestire"... e prosegue con un elenco di attività da gestire. Si noti che la formulazione di un obiettivo è del tutto discutibile, trattandosi di fatto di una descrizione di attività.

²⁶ Un esempio su sono gli obiettivi che elencano una serie di punti, come nel caso di "Diffondere il software SOSIA presso le seguenti strutture di Ateneo: - corpo A dei Nuovi Istituti Biologici (NIB); 25% - edificio Mortara 70 - ex Scienze Farmaceutiche; 25% - chiostro di Santa Maria delle Grazie - Mortara 72; 15% - Vecchi Istituti Biologici; 30% - sede di Malborghetto; 5% a completamento di quelle in cui il software è già utilizzato ovvero: - corpo B dei NIB; - edificio denominato "Ex-macello"; - edificio denominato "Cubo"; - corpo C dei NIB; - corpi A ed E del Polo Scientifico e Tecnologico; - Centro Dacco' di via Saragat."

performance complessiva sintetizzata in specifiche schede. Si suggerisce in futuro, coerentemente con quanto già indicato, di ragionare sull'eventualità di descrivere la pianificazione della performance organizzativa di struttura in questi termini.

In questo quadro certamente migliorabile, infine, va riconosciuto il tentativo di decentrare la pianificazione della performance anche a livello di dipartimento, che appaiono infatti nell'elenco degli uffici del paragrafo 4. Nello specifico, tali obiettivi sono tendenzialmente orientati a monitorare la performance organizzativa del personale amministrativo situato nei dipartimenti, che è certamente un buon punto di partenza per future pianificazioni più sfidanti. Alcuni esempi di tali obiettivi sono "personale amministrativo del dipartimento - Rilevazione di una serie di indicatori individuati, finalizzati a monitorare le performance amministrative dei Dipartimenti" e "Rilevazione di una serie di indicatori individuati, finalizzati a monitorare le performance amministrative della Meta-Struttura Medico-Chimica".

In conclusione, paradossalmente appare molto più puntuale il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici con a capo responsabilità politiche (in capo cioè a rappresentanti del corpo docente, esclusi dall'alveo della performance) che la corrispondente valutazione della performance per le strutture tecnico-amministrative sulle quali invece dovrebbe concentrarsi massimamente l'attenzione del Piano.

Facendo leva sugli indubbi progressi fatti dall'Ateneo rispetto al Piano 2016-18²⁷, per il futuro si suggerisce di insistere sull'approccio integrato avviato, ma procedendo a una semplificazione radicale del quadro d'insieme. In particolare va riportata a una reale dimensione strategica la parte alta dell'Albero della performance e al contempo occorre compiere uno sforzo maggiore nella descrizione della performance delle strutture, utilizzando – laddove possibile – indicatori quantitativi e target sfidanti. Ovviamente la formulazione degli obiettivi è strettamente legata alla scelta stessa degli indicatori e si suggerisce pertanto di ragionare sull'intera "filiera" obiettivi-indicatori-target, con il coinvolgimento attivo del Nucleo di Valutazione²⁸.

6. PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il tema della performance individuale viene accennato nella tripartizione della performance della sezione 11 di cui si è già detto abbondantemente, mentre gli obiettivi di performance individuale sono stati aggiunti ad aprile 2017 con la pubblicazione degli allegati 5 (per i responsabili di struttura) e 6 (per il Direttore Generale), senza specifici rimandi nel Piano.

Sul piano metodologico la valutazione della performance individuale è invece affrontata dettagliatamente nel SMVP, dove vengono descritti i modelli differenziati per la valutazione del Direttore Generale, dei Dirigenti, del personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa (di seguito PO) e del personale non titolare di PO. I modelli di valutazione tengono conto, oltre che dei risultati di performance organizzativa, di ulteriori due elementi: la "performance di risultato", valutata in base agli obiettivi individuali contenuti nei

²⁷ Il Piano 2016-18 non riportava né una sezione dedicata alla performance organizzativa e individuale, né un sistema strutturato di obiettivi di performance organizzativa e/o individuale.

²⁸ Il richiamo al Nucleo è dovuto anche alle novità normative introdotte recentemente con il d.lgs. 74, che riforma il d.lgs. 150/09 e in merito alle quali l'ANVUR ha pubblicato [una nota il 3 luglio 2017](#) sul proprio sito istituzionale.

summenzionati allegati e la “performance comportamentale” valutata sulla base delle schede presenti nel SMVP.

La performance individuale del Direttore Generale viene valutata, per il 40% sulla performance organizzativa dell'intero ente e per il 60% rispetto agli obiettivi di performance individuale (attribuiti dal Consiglio d'Amministrazione) contenuti nell'Allegato 6. I 4 obiettivi esplicitamente attribuiti al Direttore Generale per il 2017 sono suddivisi in 2 ambiti, “Edilizia” e “Organizzazione”, che dunque vanno ad aggiungersi al districato quadro della visione strategica dell'Ateneo (ci si domanda in sostanza, come si relazionino questi due ulteriori ambiti con aree, missioni e “tipologia di obiettivo” – cfr. paragrafo 2). Per la valutazione dei 4 obiettivi attribuiti al Direttore Generale vengono definiti complessivamente 7 indicatori (4 per i due obiettivi di edilizia che pesano complessivamente il 60% e 3 per quelli di organizzazione, 40%) che tendenzialmente soffrono delle criticità già evidenziate per la performance organizzativa (descrittivi di attività, sovrapposizione con gli indicatori ecc.). Per ogni indicatore viene inoltre riportato il relativo peso e il risultato atteso, dove è indicato anche il meccanismo penalizzante che cresce con l'aggravarsi del ritardo accumulato sul target²⁹.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti dipende dal raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa per il 50%, dagli obiettivi di performance individuale (contenuti nell'Allegato 5) per il 25% e dai comportamenti per il restante 25%. In modo simile è prevista anche la valutazione del personale non dirigente titolare di PO, anche se con pesi differenti: 40% per gli obiettivi di struttura, 30% performance individuale di risultato (Allegato 5) e 30% performance comportamentale. Infine, la valutazione della performance individuale del personale non titolare di PO considera esclusivamente i risultati della performance organizzativa della struttura d'appartenenza (20%) e i comportamenti (80%).

Passando dal modello al processo di valutazione, Il Direttore Generale predispone una relazione sul raggiungimento dei propri obiettivi che invia al Nucleo di Valutazione, il quale a sua volta esprime un proprio giudizio e lo trasmette al Consiglio di Amministrazione. Il sistema di valutazione del Direttore Generale risulta modificato rispetto all'anno precedente perché, nella survey del 2016³⁰ si affermava che Il Nucleo esprime solo un parere in merito alla coerenza tra gli obiettivi assegnati a DG e dirigenti e i risultati raggiunti. Per quanto riguarda i dirigenti, essi predispongono una scheda che descrive il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, sulla quale il Direttore Generale valuterà la loro performance individuale. Infine, per il personale non dirigenziale titolare di PO la valutazione viene effettuata dall'Ufficio Programmazione e Controllo, mentre per il personale non titolare di PO è affidata all'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza sulla base di una scheda di valutazione predisposta dal responsabile e condivisa con il soggetto valutato.

²⁹ Per esempio, uno degli obiettivi dell'area edilizia fa riferimento a “Aule Via Macchiavelli, predisposizione dei progetti di fattibilità, con individuazione degli incarichi specialistici per le ulteriori attività di progettazione da produrre per le conferenze di servizio” (peso 30%)e, ad esso, sono associati 2 indicatori: “Redazione del progetto di fattibilità e relativa approvazione” (peso 15%) e “Conferimento degli incarichi agli specialisti per le successive fasi di progettazione” e i relativi target sono “Redazione del progetto entro il 30/11/2017 (in proporzione al peso dell'indicatore, ogni mese di ritardo comporterà una riduzione del grado di raggiungimento dell'obiettivo del 10%)” e “Conferimento degli incarichi entro il 31/12/2017 (in proporzione al peso dell'indicatore, ogni mese di ritardo comporterà una riduzione del grado di raggiungimento dell'obiettivo del 10%)”

³⁰ Si tratta di una survey rivolta ai Nuclei e promossa dall'ANVUR a febbraio 2016 i cui risultati sono stati pubblicati dall'Agenzia nel mese di aprile (cfr. sito dell'Agenzia).

In sintesi, l'Ateneo ferrarese ha impostato un articolato sistema di valutazione della performance individuale differenziato in base alla posizione ricoperta e alla responsabilità assunta dal soggetto valutato, chiaramente descritto nel SMVP. Tuttavia può essere utile, ai fini della trasparenza, indicare in modo più chiaro il collegamento tra la misurazione dei 3 livelli di performance introdotti nel Piano e gli obiettivi considerati nella valutazione dei singoli.

7. OSSERVAZIONI PRINCIPALI

Punti di forza

- Riferimenti espliciti degli esercizi valutativi VQR e AVA
- Avanzamento dell'integrazione tra performance e bilancio e avvio della contabilità analitica

Aree di miglioramento

- Strutturazione del cascading eccessivamente complicata
- Elevato numero di obiettivi strategici che si riflette nell'eccessiva numerosità degli obiettivi operativi
- Obiettivi strategici troppo dettagliati (interpretabili come operativi)
- Qualità della "filiera" obiettivi-indicatori target, specialmente in riferimento agli obiettivi operativi

Best practice

- Identificazione dei 3 livelli di performance che facilita la comprensione della struttura generale della programmazione della performance di Ateneo
- Responsabilità politica attribuita agli obiettivi strategici
- Specificazione del peso dell'indicatore, del risultato atteso e del meccanismo penalizzante la cui crescita è proporzionale al ritardo nel raggiungimento del target

ALLEGATO STATISTICO

Le tabelle che seguono sono state ottenute grazie alle estrazioni, a cura del CINECA, dei dati provenienti dalla Banca dati DALIA relativa agli emolumenti liquidati mensilmente al personale universitario, al 31/12/2015. DALIA è una banca dati che nasce con finalità squisitamente contabili, in applicazione di una norma dello Stato per la costruzione del Sistema Informativo della Ragioneria Generale .

La Banca dati DALIA oltre ai dati economici, registra informazioni giuridiche distinte per il personale “docente” e per il personale “non docente”. Del primo gruppo fanno parte professori e ricercatori , mentre nel secondo gruppo confluisce tutto il personale residuo, dipendente e non dipendente, di cui il PTA strutturato è soltanto una parte. Di questo secondo gruppo fanno parte anche figure professionali attribuibili ad attività di didattica e ricerca (che nei primi feedback sui Piani 2016-18 abbiamo denominato “ARD – Addetti alla Ricerca e alla Didattica”) e quelle invece la cui destinazione è “non collocabile”, in quanto potenzialmente attribuibile a mansioni di carattere sia accademico che tecnico-amministrativo. Proprio su questi aspetti da chiarire si sta concentrando il Gruppo di Lavoro citato nella “Guida alla lettura” in apertura del presente documento.

Dagli approfondimenti svolti nei mesi scorsi, emerge comunque il grande potenziale informativo di DALIA, che potrebbe fornire un contributo importante all’attività di monitoraggio della gestione della performance negli atenei statali italiani. La condivisione del documento di feedback a cui questa sezione è allegata, rappresenta un’opportunità di confronto aggiuntiva per migliorare i tracciati e di conseguenza la qualità delle informazioni che da essi si possono estrarre.

Questa sezione mira altresì ad arricchire il quadro con dati specificatamente riferiti alla gestione della performance, come il numero di obiettivi e indicatori distinti per tipologia (obiettivi collegati alle strategie, all’anticorruzione, all’attività amministrativa ecc.), suddivisi per centri di responsabilità e opportunamente rapportati alla dotazione di personale, nelle sue diverse configurazioni e collocazioni organizzative. Questa operazione potrà portare inoltre a una mappatura degli assetti di governance delle università italiane, che appare un prerequisito indispensabile per ipotizzare modelli di valutazione fondati (anche solo in parte) su criteri e indicatori standardizzati. A riguardo, l’ANVUR ha richiesto ai Nuclei di inserire delle informazioni specifiche nella Relazione Annuale 2017.

Infine, si informa che le aggregazioni per dimensione di ateneo sono state calcolate utilizzando i quartili della distribuzione degli atenei per numero totale dei dipendenti, comprensivo quindi sia dei docenti che del personale tecnico-amministrativo.

Tabella 1 Personale Tecnico Amministrativo dipendente per categoria e posizione economica (anni 2013, 2015 e variazione assoluta)

Categoria/Posizione economica	2013	2015	Variazione Assoluta
POSIZIONE ECONOMICA B1	1	0	-1
POSIZIONE ECONOMICA B2	13	9	-4
POSIZIONE ECONOMICA B3	7	10	3
POSIZIONE ECONOMICA B4	17	10	-7
POSIZIONE ECONOMICA B5	7	10	3
POSIZIONE ECONOMICA B6	26	28	2
Totale Categoria B	71	67	-4
POSIZIONE ECONOMICA C1	71	70	-1
POSIZIONE ECONOMICA C2	65	54	-11
POSIZIONE ECONOMICA C3	23	47	24
POSIZIONE ECONOMICA C4	38	33	-5
POSIZIONE ECONOMICA C5	48	39	-9
POSIZIONE ECONOMICA C6	45	35	-10
POSIZIONE ECONOMICA C7	10	31	21
Totale Categoria C	300	309	9
POSIZIONE ECONOMICA D1	23	23	0
POSIZIONE ECONOMICA D2	37	25	-12
POSIZIONE ECONOMICA D3	35	41	6
POSIZIONE ECONOMICA D4	7	13	6
POSIZIONE ECONOMICA D5	13	7	-6
POSIZIONE ECONOMICA D6	4	9	5
POSIZIONE ECONOMICA D7	0	1	1
Totale Categoria D	119	119	0
POSIZIONE ECONOMICA EP1	5	3	-2
POSIZIONE ECONOMICA EP2	9	7	-2
POSIZIONE ECONOMICA EP3	3	6	3
POSIZIONE ECONOMICA EP4	0	1	1
POSIZIONE ECONOMICA EP6	4	3	-1
Totale Categoria EP	21	20	-1
DIRIGENTE II FASCIA	2	2	0
DIRIGENTE Totale	2	2	0
TOTALE PTA A TEMPO INDETERMINATO	513	517	4
POSIZIONE ECONOMICA B1 T. DET.	1	1	0
POSIZIONE ECONOMICA C1 T. DET.	42	35	-7
POSIZIONE ECONOMICA D1 T. DET.	1	2	1
DIRETTORE GENERALE (LEGGE 240/10, ART.2, COMMA 1)	1	1	0
TOTALE PTA A TEMPO DETERMINATO	45	39	-6
TOTALE PTA	558	556	-2

Tabella 2 Personale Tecnico Amministrativo per categoria (variazione % anni 2013-2015; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Categoria	Variaz. Ferrara	Variaz. atenei medio-piccoli	Variaz. atenei Nord-Est	Variaz. Italia
CATEGORIA B Totale	-5,6%	1,6%	-3,2%	-3,8%
CATEGORIA C Totale	3,0%	-2,2%	-1,7%	-2,3%
CATEGORIA D Totale	0,0%	-5,0%	-2,0%	-3,7%
CATEGORIA EP Totale	-4,8%	0,0%	-1,9%	-3,3%
DIRIGENTE Totale	0,0%	40,0%	4,2%	2,3%
TOTALE PTA A TEMPO INDETERMINATO	0,8%	-2,1%	-1,9%	-3,0%
CATEGORIA B T.D. Totale	0,0%	-28,6%	-16,7%	-30,0%
CATEGORIA C T.D. Totale	-16,7%	-18,0%	1,5%	-20,8%
CATEGORIA D T.D. Totale	100,0%	91,7%	23,0%	13,3%
DIRETTORE (Generale o Amministrativo) Totale	0,0%	6,7%	0,0%	-1,5%
TOTALE PTA A TEMPO DETERMINATO	-13,3%	-3,6%	5,4%	-12,5%
TOTALE PTA	-0,4%	-2,2%	-1,5%	-3,4%

Tabella 1 Personale Tecnico Amministrativo per categoria e genere, anno 2015 (valori %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Categoria	Valori %		Atenei medio-piccoli		Atenei del Nord-Est		Italia	
	M	F	M	F	M	F	M	F
CATEGORIA B	25,4%	74,6%	44,3%	55,7%	42,6%	57,4%	50,9%	49,1%
CATEGORIA B T.D.	0,0%	100,0%	60,0%	40,0%	46,7%	53,3%	54,6%	45,4%
CATEGORIA C	32,4%	67,6%	40,1%	59,9%	34,2%	65,8%	41,2%	58,8%
CATEGORIA C T.D.	17,1%	82,9%	18,7%	81,3%	26,1%	73,9%	31,0%	69,0%
CATEGORIA D	28,6%	71,4%	40,0%	60,0%	36,3%	63,7%	39,6%	60,4%
CATEGORIA D T.D.	0,0%	100,0%	30,4%	69,6%	25,1%	74,9%	29,5%	70,5%
CATEGORIA EP	40,0%	60,0%	53,2%	46,8%	41,2%	58,8%	47,0%	53,0%
DIRETTORE (Generale o Amministrativo)	100,0%	0,0%	93,8%	6,3%	58,3%	41,7%	78,1%	21,9%
DIRIGENTE	50,0%	50,0%	71,9%	28,1%	61,4%	38,6%	59,5%	40,5%
TOTALE PTA	30,0%	70,0%	41,2%	58,8%	35,7%	64,3%	41,9%	58,1%

Tabella 2 Personale Tecnico Amministrativo per categoria e nazionalità, anno 2015 (valori %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Categoria	Ferrara		Atenei medio-piccoli		Atenei del Nord-Est		Italia	
	italiana	estera	italiana	estera	italiana	estera	italiana	estera
CATEGORIA B	98,5%	1,5%	97,0%	3,0%	96,3%	3,7%	97,5%	2,5%
CATEGORIA B T.D.	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	96,7%	3,3%
CATEGORIA C	99,4%	0,6%	97,9%	2,1%	97,5%	2,5%	98,0%	2,0%
CATEGORIA C T.D.	100,0%	0,0%	99,2%	0,8%	97,4%	2,6%	98,2%	1,8%
CATEGORIA D	99,2%	0,8%	98,5%	1,5%	97,6%	2,4%	98,0%	2,0%
CATEGORIA D T.D.	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	94,1%	5,9%	94,7%	5,3%
CATEGORIA EP	95,0%	5,0%	97,7%	2,3%	98,4%	1,6%	98,5%	1,5%
DIRETTORE (Generale o Amministrativo)	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	96,9%	3,1%
DIRIGENTE	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	99,6%	0,4%
TOTALE	99,1%	0,9%	98,0%	2,0%	97,4%	2,6%	97,9%	2,1%

Tabella 3 Personale docente per condizione contrattuale, anno 2015 (valori assoluti e %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Condizione contrattuale	Ferrara		Atenei medio-piccoli	Atenei del Nord-Est	Italia
	v.a.	%	%	%	%
Di Ruolo	575	93,2%	94,6%	93,1%	93,6%
<i>di cui tempo pieno</i>	538	93,6%	93,8%	94,6%	94,2%
<i>tempo definito</i>	37	6,4%	6,2%	5,4%	5,8%
Non di Ruolo	42	6,8%	5,4%	6,9%	6,4%
TOTALE	617	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 4 Personale Tecnico Amministrativo per condizione contrattuale, anno 2015 (valori assoluti e %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Condizione contrattuale	Ferrara		Atenei medio-piccoli	Atenei del Nord-Est	Italia
	v.a.	%	%	%	%
Di Ruolo	517	93,0%	96,9%	93,6%	96,2%
<i>di cui full time</i>	471	91,1%	90,5%	84,8%	90,6%
<i>part time</i>	46	8,9%	9,5%	15,2%	9,4%
Non di Ruolo	39	7,0%	3,1%	6,4%	3,8%
<i>di cui full time</i>	35	89,7%	81,7%	91,0%	89,1%
<i>part time</i>	4	10,3%	18,3%	9,0%	10,9%
Totale	556	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

<i>di cui full time</i>	506	91,0%	90,2%	85,2%	90,5%
<i>part time</i>	50	9,0%	9,8%	14,8%	9,5%

Tabella 5 Personale Tecnico Amministrativo per classi di età, anno 2015 (valori assoluti e %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Classi di età	Ferrara		Atenei medio-piccoli	Atenei del Nord-Est	Italia
	v.a.	%	%	%	%
Fino a 25 anni	1	0,2%	0,1%	0,2%	0,1%
Da 26 a 30 anni	4	0,7%	0,6%	1,6%	1,0%
Da 31 a 40 anni	86	15,5%	14,4%	18,1%	14,3%
Da 41 a 50 anni	210	37,8%	37,3%	39,8%	35,7%
Da 51 a 60 anni	215	38,7%	40,8%	35,3%	40,1%
Da 61 a 65 anni	40	7,2%	6,8%	4,9%	8,6%
66 anni ed oltre	0	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%
TOTALE	556	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 6 Personale Tecnico Amministrativo per anzianità di servizio, anno 2015 (valori assoluti e %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Anzianità di servizio	Ferrara		Atenei medio-piccoli	Atenei del Nord-Est	Italia
	v.a.	%	%	%	%
Meno di 6 mesi	9	1,6%	1,0%	1,8%	1,3%
Da 6 a 11 mesi	7	1,3%	0,9%	1,7%	1,2%
Da 1 a 2 anni	16	2,9%	2,0%	2,8%	2,2%
Da 2 anni e 1 mese a 5 anni	45	8,1%	4,5%	8,2%	5,7%
Da 5 anni e 1 mese a 10 anni	92	16,5%	17,0%	23,2%	18,8%
Da 10 anni e 1 mese a 20 anni	145	26,1%	33,8%	30,4%	28,6%
Oltre 20 anni e 1 mese	242	43,5%	40,8%	31,9%	42,3%
TOTALE	556	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 7 Personale Tecnico Amministrativo per area funzionale, anno 2015 (valori assoluti e %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Area funzionale	Ferrara		Atenei medio-piccoli	Atenei del Nord-Est	Italia
	v.a.	%	%	%	%
Area Amministrativa	219	39,4%	38,3%	32,8%	29,9%
Area Biblioteche	33	5,9%	4,7%	7,1%	6,0%
Area Servizi Generali e Tecnici	50	9,0%	9,2%	6,2%	7,2%
Area Amministrativa - Gestionale	75	13,5%	15,7%	18,5%	17,5%
Area Medico - Odontoiatrica e Socio - Sanitaria	1	0,2%	0,0%	0,1%	0,7%
Area Socio - Sanitaria	31	5,6%	1,6%	2,7%	6,9%
Area Tecnica, Tecnico - Scientifica ed Elaborazione dati	146	26,3%	29,5%	31,8%	31,3%
Area non definita	0	0,0%	0,2%	0,0%	0,1%
Non indicata	1	0,2%	0,7%	0,6%	0,5%
TOTALE	556	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 8 Personale Docente e Tecnico Amministrativo per Dipartimento di afferenza, anno 2015 (valori assoluti e %, rapporto PTA/Docenti)

Dipartimenti	Docenti	PTA	Totale	Docenti %	PTA %	PTA/Docenti
Architettura	35	7	42	5,8%	3,1%	0,20
Economia e management	42	6	48	6,9%	2,7%	0,14
Fisica e scienze della terra	51	23	74	8,4%	10,2%	0,45
Giurisprudenza	55	7	62	9,0%	3,1%	0,13
Ingegneria	58	14	72	9,5%	6,2%	0,24
Matematica e Informatica	37	4	41	6,1%	1,8%	0,11
Morfologia, chirurgia e medicina sperimentale	53	37	90	8,7%	16,4%	0,70
Scienze biomediche e chirurgico specialistiche	53	32	85	8,7%	14,2%	0,60
Scienze chimiche e farmaceutiche	45	21	66	7,4%	9,3%	0,47
Scienze della vita e biotecnologie	61	32	93	10,0%	14,2%	0,52
Scienze mediche	60	36	96	9,9%	16,0%	0,60
Studi Umanistici	58	6	64	9,5%	2,7%	0,10
TOTALE	608	225	833	100,0%	100,0%	0,37

Tabella 9 Personale Tecnico Amministrativo per Struttura di afferenza e area funzionale, anno 2015 (valori assoluti)

Struttura	Area Amministrativa	Area Biblioteche	Area Servizi Generali e Tecnici	Area Amministrativa - Gestionale	Area Medico - Odontoiatrica e Socio - Sanitaria	Area Socio - Sanitaria	Area Tecnica, Tecnico - Scientifica ed Elaborazione dati	Non indicata	Totale
DIPARTIMENTI	82	1	21	2	0	30	89	0	225
<i>Architettura</i>	5	0	2	0	0	0	0	0	7
<i>Economia e management</i>	3	0	2	0	0	0	1	0	6
<i>Fisica e scienze della terra</i>	5	0	4	0	0	0	14	0	23
<i>Giurisprudenza</i>	4	0	2	0	0	0	1	0	7
<i>Ingegneria</i>	6	0	1	0	0	0	7	0	14
<i>Matematica e Informatica</i>	3	0	0	0	0	0	1	0	4
<i>Morfologia, chirurgia e medicina sperimentale</i>	15	0	1	2	0	10	9	0	37
<i>Scienze biomediche e chirurgico specialistiche</i>	12	0	3	0	0	9	8	0	32
<i>Scienze chimiche e farmaceutiche</i>	5	0	2	0	0	0	14	0	21
<i>Scienze della vita e biotecnologie</i>	9	0	0	0	0	0	23	0	32
<i>Scienze mediche</i>	11	1	3	0	0	11	10	0	36
<i>Studi Umanistici</i>	4	0	1	0	0	0	1	0	6
CENTRI COMUNI	2	1	0	0	1	1	6	0	11
<i>Centro Di Ateneo Per La Cooperazione Allo Sviluppo Internazionale</i>	1	0	0	0	0	0	1	0	2
<i>Centro Di Documentazione E Studi Sulle Comunità Europee</i>	0	1	0	0	0	0	0	0	1
<i>Centro Di Microscopia Elettronica</i>	0	0	0	0	0	0	3	0	3
<i>Centro Di Servizio E Di Ricerca Per Lo Studio Della Menopausa E Dell'Osteoporosi</i>	0	0	0	0	0	1	1	0	2
<i>Centro Di Studi Sulla Corrosione "Aldo Dacco' "</i>	0	0	0	0	0	0	1	0	1
<i>Centro Linguistico Di Ateneo</i>	1	0	0	0	0	0	0	0	1

Struttura	Area Amministrativa	Area Biblioteche	Area Servizi Generali e Tecnici	Area Amministrativa - Gestionale	Area Medico - Odontoiatrica e Socio - Sanitaria	Area Socio - Sanitaria	Area Tecnica, Tecnico - Scientifica ed Elaborazione dati	Non indicata	Totale
<i>Centro Per Lo Studio Dell'Emostasi E Della Trombosi</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	1
ALTRO	135	31	29	73	0	0	51	1	320
<i>Amministrazione Centrale</i>	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<i>Area</i>	1	0	0	6	0	0	0	0	7
<i>Biblioteca</i>	0	11	3	0	0	0	0	0	14
<i>Centro</i>	0	0	0	0	0	0	2	0	2
<i>Ripartizione</i>	2	12	5	9	0	0	4	0	32
<i>Ufficio</i>	132	8	21	58	0	0	45	0	264
TOTALE	219	33	50	75	1	31	146	1	556

Tabella 10 Personale Tecnico Amministrativo per Struttura di appartenenza, anno 2015 (valori assoluti e %; confronti con aggregazioni di atenei per dimensione, area geografica e Italia)

Struttura	Ferrara		Atenei medio-piccoli	Atenei del Nord-Est	Italia
	v.a.	%	%	%	%
DIPARTIMENTO	225	40,5%	31,2%	40,7%	39,7%
STRUTTURA DI RACCORDO	0	0,0%	0,7%	2,0%	0,9%
CENTRO COMUNE	11	2,0%	1,9%	2,4%	3,0%
ALTRO	320	57,6%	56,6%	54,7%	48,1%
Non indicata	0	0,0%	9,7%	0,1%	8,3%
TOTALE	556	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 11 Alcuni indici sintetici (Fonti: DALIA anno 2015, ANS, SUA-CdS)

Indici	Ferrara	Atenei medio-piccoli	Atenei del Nord-Est	Italia
Docenti / CdS Totali 2015-2016	11,02	10,55	11,49	12,13
PTA/Docenti	0,90	0,90	1,03	1,01
PTA / CdS Totali 2015-2016	9,93	9,53	11,89	12,21
PTA / Immatricolati 2015-16	0,114	0,118	0,148	0,147
PTA / Iscritti 2015-16	0,036	0,029	0,037	0,034