

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. 27
ottobre 2009, n. 150)

A cura del Nucleo di Valutazione della
Libera Università di Bolzano

Maggio 2020

UNIBZ

**RELAZIONE ANNUALE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

Sommario

1. Premessa.....	2
2. Il quadro normativo	3
2.1 Recepimento presso la Libera Università di Bolzano del D.Lgs. n. 150/2009	5
3. Il contesto	5
4. Gli obiettivi.....	6
5. Gli obiettivi strategici	7
6. Il programma delle attività 2019	8
7. Il piano (integrato) della performance	9
8. Il processo di attuazione del ciclo della performance.....	10
9. Performance organizzativa.....	12
9.1 Generalità	12
9.2 Performance operativa	12
9.3 Performance individuale – Quadro del personale tecnico-amministrativo unibz	13
10. Obiettivi della Direzione.....	17
11. Obiettivi delle aree gestionali e individuali	19
12. Osservazioni principali.....	20
14. Validazione della relazione sulla performance	21

1. Premessa

Negli ultimi anni il legislatore ha emanato una serie di norme riguardanti la performance, la trasparenza e l'anticorruzione, temi molto sentiti anche dall'opinione pubblica. A partire dall'anno 2013 l'ANVUR ha assunto le competenze in materia di valutazione della performance delle attività tecniche e amministrative¹ delle Università.

La presente relazione ha lo scopo di validare il sistema integrato della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza per l'anno 2019. La presente relazione si inquadra in un contesto in continua evoluzione, sia dal punto di vista normativo sia per quanto riguarda gli sforzi compiuti dall'Ateneo per il miglioramento dei processi volti ad incrementare l'efficienza e l'efficacia della propria *mission*.

La visita della CEV (Commissione di Esperti per la Valutazione) ad aprile 2019 per l'accREDITAMENTO periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio ha impegnato notevolmente anche il settore amministrativo. Nel rapporto finale² l'ANVUR valuta l'indicatore R1.C.2 (Strutture e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca, Personale tecnico-amministrativo) pienamente soddisfacente, con una valutazione in linea con il giudizio finale raggiunto dalla Libera Università di Bolzano. Ulteriori segnali positivi conseguenti agli sforzi compiuti dall'organizzazione a sostegno di tutta l'attività accademica nell'anno 2019 arrivano dai buoni risultati raggiunti nei *ranking* a livello nazionale ed internazionale³ della Libera Università di Bolzano.

Nel corso dell'anno 2019 è stata condotta per la prima volta un'indagine sul grado di soddisfazione dei collaboratori del settore tecnico-amministrativo. I risultati di tale rilevazione confluiranno anche nelle trattative per il rinnovo del contratto collettivo previsto per l'anno 2020.

Come negli anni precedenti anche nel 2019 si registra un aumento del numero di studenti, CdS offerti e collaboratori (accademico e tecnico-amministrativo). Questi numeri aumenteranno ulteriormente con la prevista incorporazione del Conservatorio musicale "C. Monteverdi" nell'Ateneo. A tal fine nel corso dell'anno 2019, in vari gruppi di lavoro, sono stati analizzati i vari processi e definiti possibili scenari. Tutti questi sviluppi necessitano di ulteriori sforzi per il miglioramento dei processi interni e di un forte sostegno di adeguati sistemi informatici. Proprio nel settore strategico ICT, nel corso dell'anno 2019, si è registrata una flessione di 6 collaboratori⁴, dovuta anche all'importante richiesta di questi profili professionali in tutti i settori economici. Altri importanti interventi hanno riguardato la logistica e le infrastrutture (NOI Techpark), che sicuramente anche nei prossimi anni rimangono grandi sfide.

Si ricorda che la convenzione programmatico-finanziaria per il periodo 2017-2019, stipulata tra la Provincia Autonoma di Bolzano e la Libera Università di Bolzano, individua gli obiettivi strategici da perseguire. La convenzione oltre a dare all'Ateneo una certa sicurezza nella programmazione delle proprie attività nel medio periodo prevede degli obiettivi quantitativi e qualitativi da raggiungere, anche in campo amministrativo. Al raggiungimento di questi obiettivi sono collegate delle risorse

¹ <https://www.anvur.it/attivita/valutazione-della-performance/>

² Approvato con delibera del Consiglio direttivo n. 63 del 25.3.2020

³ Relazione sulla performance 2019, pag. 4

⁴ Relazione sulla performance 2019, pag. 43

finanziarie aggiuntive nel triennio. Gli indicatori sono elencati nell'allegato B della convenzione in oggetto. Nel corso del 2019 sono iniziati i lavori preparatori per la stipulazione del nuovo accordo programmatico per il periodo 2020-2022, che è stato completato e approvato dalla Giunta Provinciale in data 5 maggio 2020.

Questa relazione ha anche lo scopo, ovviamente nei limiti oggettivi della stessa, di supportare l'Ateneo nel percorso intrapreso, suggerendo degli spunti di miglioramento rispetto ai futuri passi da intraprendere.

2. Il quadro normativo

Il NdV/OIV della Libera Università di Bolzano redige la presente relazione in base a quanto disposto dall'articolo 2, comma 1, lettera r) della Legge n. 240 del 30.12.2010 secondo cui il Nucleo di Valutazione deve svolgere, *"...omissis...in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (cfr. dell'Organismo indipendente di valutazione della performance - OIV), relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale"*.

Il comma 4 dell'articolo 14 del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 prevede in capo all'Organismo indipendente di valutazione della performance i seguenti compiti:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;*
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'articolo 13;*
- c) valida la relazione sulla performance di cui all'articolo 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;*
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;*
- e) propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;*
- f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'articolo 13;*
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;*
- h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.*

Inoltre, il comma 6 dell'articolo 4 della citata legge dispone che:

"La validazione della relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c), è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III."

Il legislatore, nel corso degli anni, ha emanato una serie di ulteriori norme rivolte a modificare sostanzialmente l'operato della pubblica Amministrazione in generale e delle università nello specifico. Tra queste modifiche legislative si annoverano, oltre ai piani di natura economico-finanziaria, quelle sulla trasparenza (decreti legislativi n. 33 del 14 marzo 2013 e n. 97 del 25 maggio 2016) e quelle di prevenzione della corruzione (legge n. 190 del 6 novembre 2012). Questi adempimenti, con elevato significato sociale e civile, hanno creato, in capo alle Amministrazioni, forti limiti, fino a generare talvolta un sovraccarico adempimentale.

In questa sede si ricorda che, a norma dell'articolo 13, comma 12 del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, sono stati trasferiti i compiti della ex CIVIT all'ANVUR, punto di riferimento anche per tutti gli adempimenti riguardanti la valutazione della performance.

L'ANVUR, competente in materia, ha emanato delle linee guida per la redazione del piano integrato della performance⁵. Le "Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane" sono state emanate con delibera dell'ANVUR n. 103 del 20 luglio 2015. Uno degli obiettivi chiave di queste linee guida è l'integrazione dei vari strumenti (il piano della performance, il piano della prevenzione della corruzione e il piano della trasparenza e dell'integrità) in un unico documento al fine di mettere a disposizione dei cittadini, ma anche delle Amministrazioni, un unico strumento facilmente leggibile. Il documento evidenzia con chiarezza le peculiarità del sistema universitario, riferito alla logica tecnico-amministrativa ed alla logica accademica, incoraggiando però una loro proficua collaborazione.

Con riferimento al piano della prevenzione della corruzione, l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) ha adottato, con delibera n. 1208 del 22 novembre 2017, il piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2018-2020 e con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 ha approvato in via definitiva l'aggiornamento 2019 al PNA.

La redazione della presente relazione si inquadra anche nell'ambito delle tradizionali competenze attribuite ai Nuclei di Valutazione dalle norme legislative, in particolare dall'articolo 5, commi 21, 22 e 23 della legge n. 537 del 24.12.1993 e dall'articolo 1 della legge n. 370 del 19.10.1999.

In conformità a tali norme i NdV hanno il compito di svolgere *"una valutazione della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio attraverso la verifica, anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, del corretto utilizzo delle risorse pubbliche, della produttività della ricerca e della didattica, nonché dell'imparzialità e del buon andamento dell'azione amministrativa"*.

⁵ <http://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

2.1 Recepimento presso la Libera Università di Bolzano del D.Lgs. n. 150/2009

In un contesto assai complesso, anche per gli operatori del settore, oltremodo più complesso e complicato si presenta il quadro d'azione di unibz che, pur non essendo università statale, si è auto-sottoposta alle regole di cui al punto precedente. Il quadro complessivo si complica ulteriormente in quanto le disposizioni finali e transitorie del D.Lgs. n. 150/2009, stabiliscono all'art. 74, comma 5 che le disposizioni contenute in detto decreto legislativo, si applicano anche nei confronti delle Regioni a statuto speciale e delle Province autonome di Trento e di Bolzano, sebbene compatibilmente con le attribuzioni previste dagli statuti e dalle relative norme di attuazione.

Ulteriore specificità dell'Ateneo è che al personale tecnico-amministrativo non si applica il contratto dei dipendenti pubblici, come nel resto degli atenei statali, ma quello del settore privato. I contratti collettivi per il settore privato prevedono altri strumenti (performance, incentivazione, tempistiche, ecc.) rispetto a quelli che si applicano al pubblico impiego.

Si constata che l'Ateneo, in questa fase di transizione, anche a livello organizzativo (nuovo modello organizzativo approvato nel 2013), sta compiendo notevoli sforzi per l'applicazione delle varie norme di riferimento.

3. Il contesto

Il piano integrato della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021 è stato approvato con provvedimento d'urgenza della Presidente n. 3 del 29 gennaio 2019, ratificato dal Consiglio dell'Università con delibera n. 31 del 15 marzo 2019.

Il NdV ha svolto le proprie verifiche nel periodo compreso tra febbraio e aprile 2020. Nel corso dell'anno 2019 è stata svolta una verifica intermedia sullo stato di attuazione degli obblighi previsti in materia di performance. Ai fini della stesura della presente relazione sono stati esaminati i seguenti documenti di programmazione in uso nell'Ateneo:

Documenti di programmazione	Monitoraggio	Relazioni consuntive
Convenzione programmatico-finanziaria con la Provincia 2017-2019	Verifica raggiungimento obiettivi contenuti	In fase di elaborazione
Bilancio di previsione 2019	Verifica della spesa sostenuta rispetto alla spesa pianificata	Approvato dal Consiglio dell'Università il 22 maggio 2020
Programma delle attività 2019	Rendicontazione in merito all'attuazione delle attività pianificate	Relazione sulla gestione
Piano integrato della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021	Monitoraggio continuo	Relazione sulla performance, attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, relazione sulla prevenzione della corruzione

Tabella n. 1

La documentazione elencata in Tabella 1 è un corpo voluminoso di documenti sul ciclo della performance, anticorruzione e trasparenza. Rappresenta la documentazione principale ai fini della programmazione e rendicontazione delle attività dell'Ateneo. Sono stati consultati anche i vari siti informatici per integrare le informazioni (amministrazione trasparente, bandi Alto Adige). Come negli anni precedenti, si invita l'Ateneo a favorire una maggiore integrazione dei vari documenti di programmazione anche per evitare ridondanze, migliorare la chiarezza e facilitare la rendicontazione.

Tra le azioni migliorative intraprese nel 2019 e contenute nella relazione sulla performance, il NdV apprezza gli sforzi compiuti dall'Ateneo per lo sviluppo dell'integrazione dei vari sistemi in corso. A tal proposito a pag. 13 della relazione della performance viene riportato che *"è stata effettuata un'analisi degli applicativi attualmente in uso al fine di individuare la strategia di medio-lungo periodo in questo ambito, orientata verso una soluzione sostenibile alla luce delle risorse disponibili. L'alternativa tra soluzioni in house vs. soluzioni sviluppate esternamente è stata una delle domande di fondo che ci si è posti in questo contesto. In particolare, si è analizzata l'offerta integrata CINECA utilizzata dalla maggior parte degli atenei italiani e in grado di coprire le attività amministrative universitarie, all'interno di un'unica suite di programmi collegati nativamente tra di loro"*.

4. Gli obiettivi

Gli obiettivi dell'Ateneo vengono classificati secondo un ordine gerarchico distinguendo rispettivamente tra:

- strategia di medio lungo termine;
- macro-obiettivi di dettaglio;
- obiettivi operativi.

Nella convenzione programmatico-finanziaria con la Provincia Autonoma di Bolzano sono individuati gli obiettivi strategici di medio lungo termine. La convenzione che si è appena conclusa è stata firmata a fine giugno 2017 per il periodo 2017-2019⁷. Ogni anno deve essere inviata una relazione sul raggiungimento degli obiettivi e una relazione finale sull'intero ciclo.

Il programma delle attività definisce gli obiettivi annuali della struttura accademica e amministrativa dell'Ateneo di Bolzano in linea con le strategie definite nei documenti pluriennali di cui sopra. In sede di pianificazione annuale vengono definiti gli obiettivi assegnati al Direttore e responsabili, che a loro volta concordano nei primi mesi dell'anno gli obiettivi con i propri collaboratori.

Ulteriore momento importante è rappresentato dagli incontri di budget tra il Direttivo e i rappresentanti delle Facoltà (responsabile amministrativo, Preside e Vicepresidi) in cui vengono pianificate e programmate le singole attività relative alla didattica e alla ricerca, compreso lo sviluppo del corpo accademico e della logistica.

Tutto il ciclo della performance viene gestito interamente tramite l'applicativo denominato *Goalmanagement*.

⁶ Relazione sulla performance 2019, pag. 13

⁷ Il nuovo accordo programmatico è stato approvato il 5 maggio 2020 dalla Giunta Provinciale

Ogni fase prevede documenti e relazioni consuntive diverse, a seconda del livello gerarchico degli obiettivi che progressivamente si declinano con dettaglio crescente, passando dai livelli strategici del piano triennale e della convenzione programmatico-finanziaria con la Provincia Autonoma di Bolzano, a quelli di dettaglio e operativi del programma delle attività e del piano della performance.

Questo sistema a cascata viene di seguito rappresentato con un grafico contenuto nella relazione annuale 2019 e redatto dall'Ateneo:

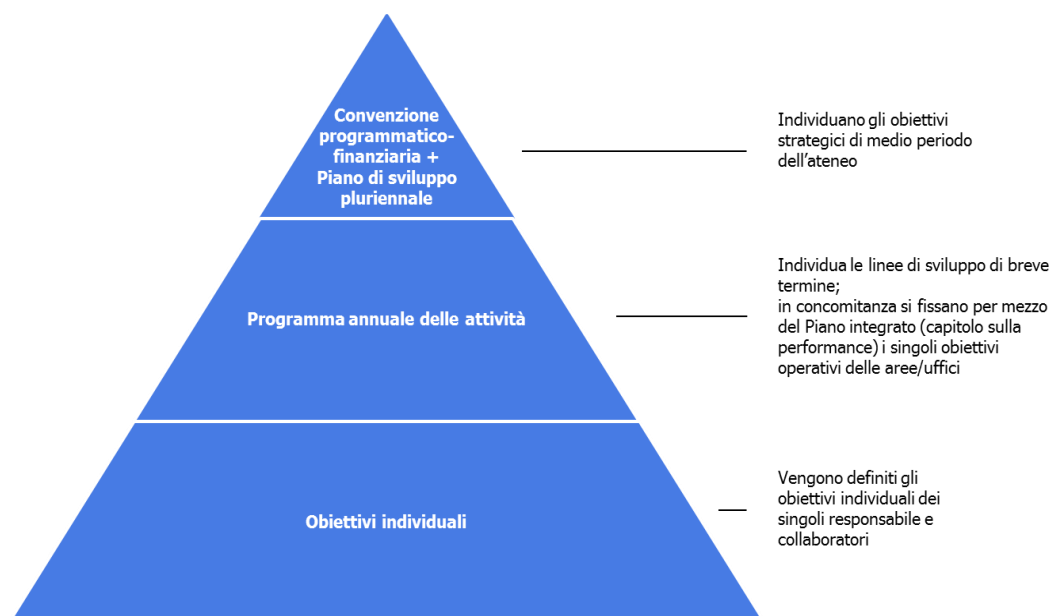


Grafico n. 1

5. Gli obiettivi strategici

La convenzione programmatico-finanziaria tra Provincia Autonoma ed Ateneo di Bolzano è il frutto di una discussione svolta in seno alla comunità universitaria e di un successivo dialogo con l'Amministrazione provinciale. La convenzione per il periodo 2017-2019 contiene alcuni elementi innovativi rispetto alle precedenti convenzioni, sia per quanto riguarda le aree di intervento sia per il collegamento con indicatori quantitativi collegati all'assegnazione di risorse finanziarie.

Nella convenzione sono definite le seguenti macroaree:

- 11 obiettivi strategici;
- scuole;
- didattica;
- biblioteca;
- ricerca;
- centri di competenza;
- trasferimento del sapere;
- strategia e visione;
- Università Euregio e Università internazionale;

- sostenibilità e responsabilità;
- personale accademico;
- organizzazione.

Per ogni macroarea sono stati definiti degli obiettivi di dettaglio, descritti anche in forma sintetica, e dei relativi indicatori. Non per tutti gli obiettivi si sono potuti definire degli indicatori e dei *target*, ma sono stati aumentati gli indicatori quantitativi in confronto a quanto previsto dalla precedente convenzione.

Per quanto riguarda l'area amministrativa, la convenzione programmatico-finanziaria prevede la continua digitalizzazione, la sistematica semplificazione e la razionalizzazione delle procedure interne. Dovrà essere potenziato il supporto in fase di presentazione e di rendicontazione dei progetti finanziati da terzi. Nei prossimi anni è prevista inoltre l'elaborazione di una strategia di sviluppo del personale, completa ed innovativa, a partire dallo sviluppo e dalla formazione di responsabili (sistema di consulenza e tutoraggio) fino alla pianificazione mirata ed all'avanzamento delle carriere.

Il documento contiene anche gli stanziamenti da parte della Provincia per la durata della convenzione nonché i dati sullo sviluppo delle infrastrutture.

Oltre alla convenzione programmatico-finanziaria, un altro importante obiettivo strategico è definito dalla legge n. 205 del 27.12.2017⁸ che prevede l'accorpamento del conservatorio di musica "Claudio Monteverdi" di Bolzano alla Libera Università di Bolzano attraverso l'istituzione di una Facoltà di musica "Conservatorio Claudio Monteverdi".

6. Il programma delle attività 2019

Il 14 dicembre 2018 il Consiglio dell'Università, con delibera n. 140 ha approvato il programma delle attività per l'anno 2019.

Il programma è articolato nei seguenti punti:

- indirizzo strategico;
- quadro dell'Ateneo;
- sviluppo delle (5) Facoltà e dei centri di competenza (4);
- piattaforme formative e scientifiche;
- servizi centrali.

Il programma delle attività è composto da 78 (73 nel 2018) pagine ed elenca dettagliatamente le attività di unibz previste per il 2019. Il documento non contiene in dettaglio il budget né indica costi per le varie attività.

Negli ultimi anni sono stati fatti diversi sforzi per allineare il processo di pianificazione delle attività con quello relativo alla definizione degli obiettivi. Tutt'ora però manca il collegamento tra la performance e la programmazione economico-finanziaria. Come primo *step* verso un'integrazione con il ciclo di bilancio, dal 2019 si è implementata nell'applicativo di *budgeting* un'apposita sezione che consente di

⁸ Articolo 1 comma 658, legge n. 205 del 27.12.2017

associare lo sviluppo pianificato dalle Facoltà ai macro-obiettivi strategici definiti nella convenzione programmatico-finanziaria. Unibz intende procedere anche nel prossimo futuro in questa direzione, al fine di ampliare una progressiva copertura di tutte le iniziative dell'Ateneo nel suo insieme.

Il NdV apprezza il percorso intrapreso dall'Ateneo anche per una maggiore integrazione dei vari documenti di programmazione e di bilancio. Invita l'Ateneo a diffondere i costi connessi ai servizi offerti.

7. Il piano (integrato) della performance

Nell'anno 2019 la Libera Università di Bolzano ha adottato nuovamente il piano integrato della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza, unendo in un unico documento i tre piani prima indipendenti. Il piano è stato redatto seguendo le linee guida dell'ANVUR di luglio 2015.

Nelle linee guida, l'ANVUR definisce gli obiettivi del piano integrato come segue:

"Il quadro normativo italiano negli anni si è arricchito di orientamenti volti a migliorare la qualità e le prestazioni della pubblica amministrazione per gli utenti finali. Gli interventi si sono tuttavia stratificati secondo logiche disconnesse, tali da generare un sovraccarico adempimentale, con il rischio di compromettere il raggiungimento degli stessi obiettivi posti dal legislatore. È ampiamente condivisa l'esigenza di ricondurre gli interventi a un disegno unitario, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata. Per questa via si potranno anche ottenere effetti di semplificazione e alleggerimento adempimentale".

Il piano integrato della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza per l'anno 2019 individua i seguenti macro-obiettivi:

- semplificazione delle procedure amministrative;
- digitalizzazione;
- infrastrutture;
- costi overhead;
- accordo programmatico 2020-2022.

Il seguente grafico, ripreso dalla relazione annuale, raffigura la connessione tra gli obiettivi⁹:

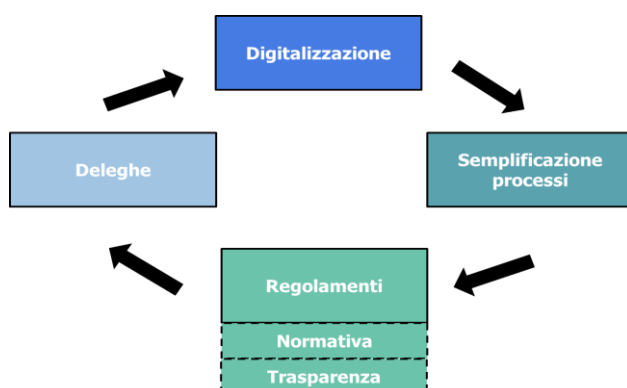


Grafico n. 2

⁹ Piano integrato della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza per l'anno 2019, pag. 15

Il NdV prende atto del lavoro di integrazione dei tre documenti ed invita l'Ateneo a proseguire la strada intrapresa, promuovendo iniziative anche attraverso la definizione di obiettivi trasversali alle tre aree (performance, anticorruzione e trasparenza), creando così un ulteriore plusvalore per questo documento per quanto riguarda il collegamento tra obiettivi di performance e misure di prevenzione della corruzione (p.es. in progetti di digitalizzazione o l'emanazione di regolamenti anche ai fini anticorruzione).

Nell'appendice del piano integrato sono descritte le modalità di valutazione degli obiettivi sia del Direttore, sia dei responsabili e dei restanti collaboratori (SMVP).

La performance individuale

Il premio ai responsabili è diviso in premio base (30%) e premio aggiuntivo (70%). Il premio aggiuntivo viene assegnato per un massimo del 70% rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati concordati ed il rimanente 30% sulla base della valutazione delle competenze dirigenziali secondo il seguente schema:

- gestione del personale e coordinamento;
- competenze tecniche specifiche nello svolgimento dei compiti;
- pianificazione e controllo;
- semplificazione delle procedure amministrative e introduzione di miglioramenti organizzativi;
- comunicazione.

Per ogni criterio possono essere assegnati al massimo 3 punti, dove ogni punto ha un peso pari a 2.

Per quanto riguarda il restante personale la quota del premio base ammonta al 50% e quella relativa al premio aggiuntivo anch'essa al 50%.

L'assegnazione del premio aggiuntivo è legata al raggiungimento degli obiettivi concordati.

Gli obiettivi devono perseguire i seguenti fini:

- il miglioramento dei processi amministrativi;
- il miglioramento dei rapporti interni ed esterni;
- l'ottimizzazione dei costi;
- la crescita ovvero lo sviluppo personale dei collaboratori.

8. Il processo di attuazione del ciclo della performance

Il ciclo della performance per un anno (n) si articola nelle tre seguenti fasi:

- programmazione;
- monitoraggio;
- valutazione e rendicontazione.

Il seguente grafico, ripreso dalla relazione annuale, raffigura queste fasi:



Grafico n. 3

La programmazione delle attività viene sviluppata nel corso del processo di *budgeting* nell'autunno dell'anno precedente (n-1). Nella banca dati *CIS (Controlling Information System)* le unità organizzative individuano le azioni di dettaglio da intraprendere al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo. Contemporaneamente, il Direttore che è responsabile dell'Amministrazione, individua, d'intesa con i relativi responsabili, le priorità dei singoli centri di servizio per l'anno a venire, formalizzandole come obiettivi individuali degli stessi. Analogamente, il Direttore formalizza i propri obiettivi con la Presidente.

Il bilancio di previsione ed il programma delle attività vengono approvati dagli organi competenti nel mese di dicembre al fine di consentire l'entrata in vigore prima dell'anno di riferimento. Positivo è il fatto che nella programmazione di questi documenti sussista una tempistica comune.

All'inizio dell'anno (n) i responsabili definiscono gli obiettivi individuali con i propri collaboratori. Con il costante monitoraggio e/o aggiornamento si valuta la coerenza delle azioni secondo gli obiettivi prefissati. In caso di scostamenti, si prevedono interventi correttivi finalizzati ad un migliore adeguamento alle indicazioni del piano della performance originario.

La fase di valutazione e rendicontazione, infine, si concentra nei primi due mesi dell'anno successivo (n+1) a quello di riferimento. Essa prevede l'analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi, con stesura di una relazione finale da sottoporre all'approvazione dell'organo competente. In questo breve periodo si concentrano una serie di adempimenti che comprendono la valutazione degli obiettivi dei singoli collaboratori e la stesura della relazione sulla performance. Anche questa fase parte dal vertice: ad esempio il Direttore è valutato dalla Presidente. Il Direttore, a sua volta, valuta i responsabili d'area e degli uffici di staff e questi ultimi valutano a loro volta i collaboratori a loro sottoposti.

La valutazione viene formalizzata nell'applicativo *Goalmanagement*, dal quale viene generato un report che viene controfirmato dalle due parti. Gli obiettivi che il Direttore definisce con la Presidente sono invece ancora redatti in forma cartacea.

Anche nella fase di elaborazione della relazione sul raggiungimento degli obiettivi (relazione sulla performance) non vengono coinvolti gli stakeholder esterni all'Amministrazione, che potrebbero essere anche studenti e rappresentanti degli organi accademici.

9. Performance organizzativa

9.1 Generalità

Nel complesso, gli obiettivi operativi, indicati nella relazione sulla performance 2019, appaiono coerenti con quelli strategici definiti nella convenzione programmatico-finanziaria. Gli obiettivi sono rilevanti e pertinenti al fabbisogno dei fruitori interni ed esterni, riferibili in genere ad un arco di tempo definito (l'anno solare), anche se, tecnicamente, alcuni dovrebbero essere ricollegabili ad azioni di durata superiore all'anno. A tale proposito potrebbe essere utile lasciarne traccia anche nell'applicativo *Goalmanagement*. Gli obiettivi appaiono ragionevolmente idonei al miglioramento della qualità dei servizi offerti. In un'ottica di miglioramento continuo, si invita, come nelle precedenti relazioni, ad individuare maggiormente nei prossimi anni indicatori di tipo quantitativo. Questo riguarda anche il numero di obiettivi, identificati seguendo il modello *SMART*.

9.2 Performance operativa

Complessivamente, sono 69 (89 nel 2018) gli obiettivi ripartiti su 5 macro-voci, come rappresentato di seguito:

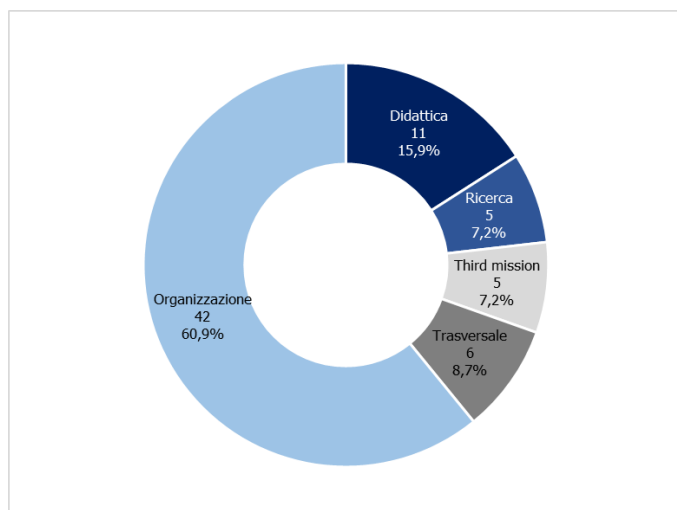


Grafico n. 4

Gli obiettivi sono classificati con i seguenti indicatori:

- 84,1%** obiettivi con indicatori qualitativi (**85,4%** nel 2018);
- 15,9%** obiettivi con indicatori quantitativi (**14,6%** nel 2018).

Nel corso dell'anno 2019 sono stati approvate le seguenti variazioni:

- 6** obiettivi sostituiti (8,7%) – nell'anno 2018 erano **3** (3,4%)
- 2** indicatori ridefiniti (2,9%) – nell'anno 2018 erano **2** (2,2%)

Non si è ritenuto necessario modificare il piano integrato, dato che tali variazioni sono rimaste in linea con gli obiettivi macro e di dettaglio prefissati.

9.3 Performance individuale –Quadro del personale tecnico-amministrativo unibz

Al III livello dell'albero della performance sono definiti gli obiettivi dei singoli responsabili e gli obiettivi individuali di ogni collaboratore. Di seguito alcuni dati riferiti al personale e ai premi:

- 302** personale in servizio nel corso del 2019;
- 247** personale con obiettivi e valutato (al 13/03/2019), di cui 2 cessati;
- 2** personale con obiettivi e non ancora valutato;
- 53** personale senza obiettivi individuali a causa di congedi parentali/maternità obbligatoria, assenze non retribuite, dimissioni, mobilità interna oppure presa di servizio nello stesso anno.

Il seguente grafico mostra l'andamento del personale nell'ultimo triennio, diviso in accademico e tecnico-amministrativo:

Personale accademico (in valori assoluti):

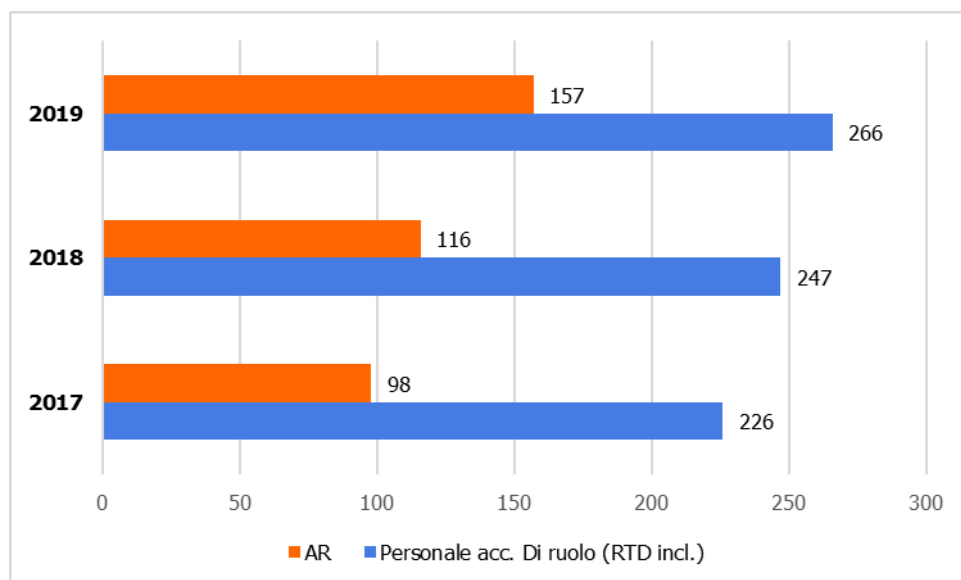


Grafico n. 5

Personale tecnico-amministrativo:

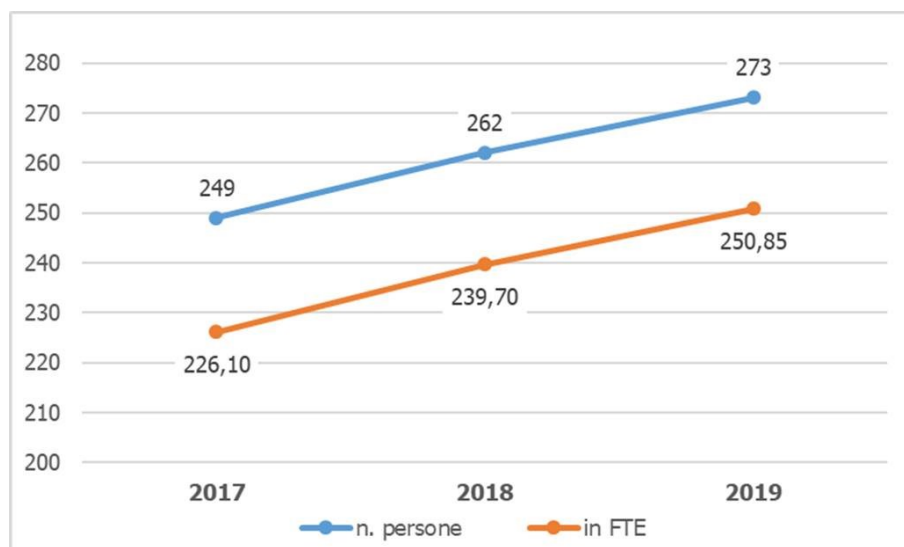


Grafico n. 6

La seguente tabella mostra l'andamento del personale tecnico-amministrativo in FTE e degli studenti negli ultimi quattro anni nonché il rapporto personale tecnico-amministrativo/studenti:

anno	2019	2018	2017	2016
Studenti iscritti	4.639	4.034	4.107	3.264
Personale tec. amm.	250,85	239,70	226,10	221,98
Studenti/personale tec. amm.	18,493	16,829	18,165	14,704

Tabella n. 2

Il seguente grafico mostra la ripartizione percentuale del personale tecnico-amministrativo nelle varie aree al 31.12.2019:

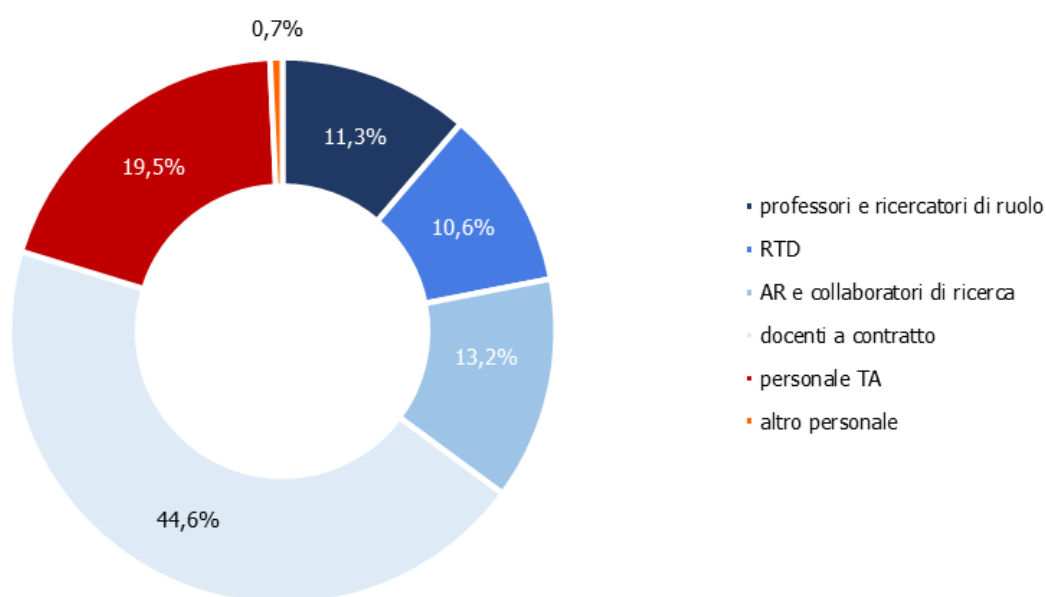


Grafico n. 7

Utile appare anche la rappresentazione del personale tecnico-amministrativo per profilo professionale al 31.12.2019:

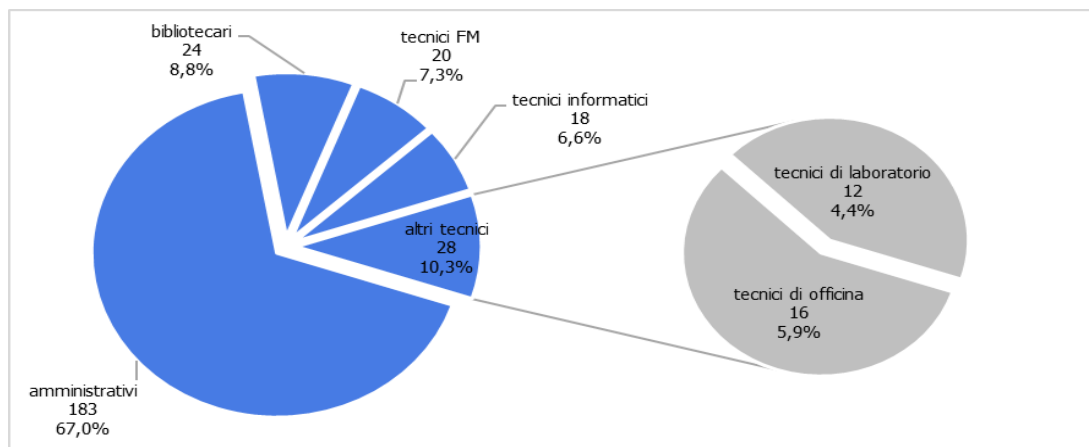


Grafico n. 8

Con riferimento al personale tecnico-amministrativo il seguente grafico mostra l'impegno per settore alla data del 31.12.2019:

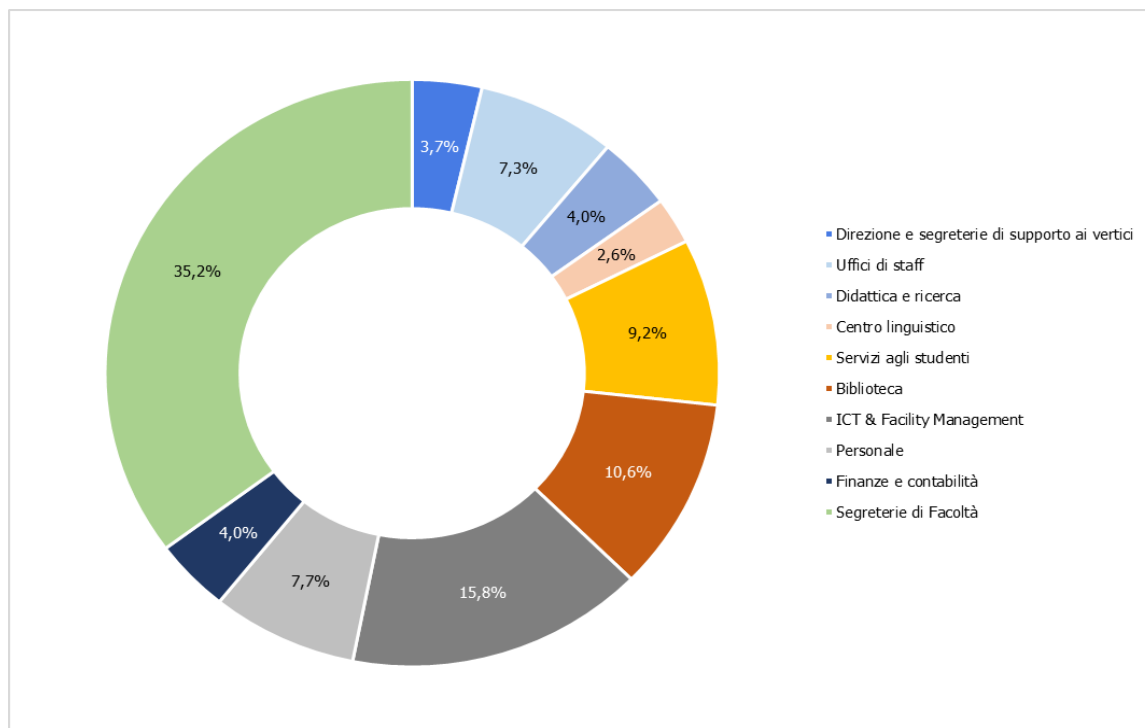


Grafico n. 9

Il seguente grafico mostra l'andamento nel tempo del personale tecnico-amministrativo (FTE) per singolo settore:

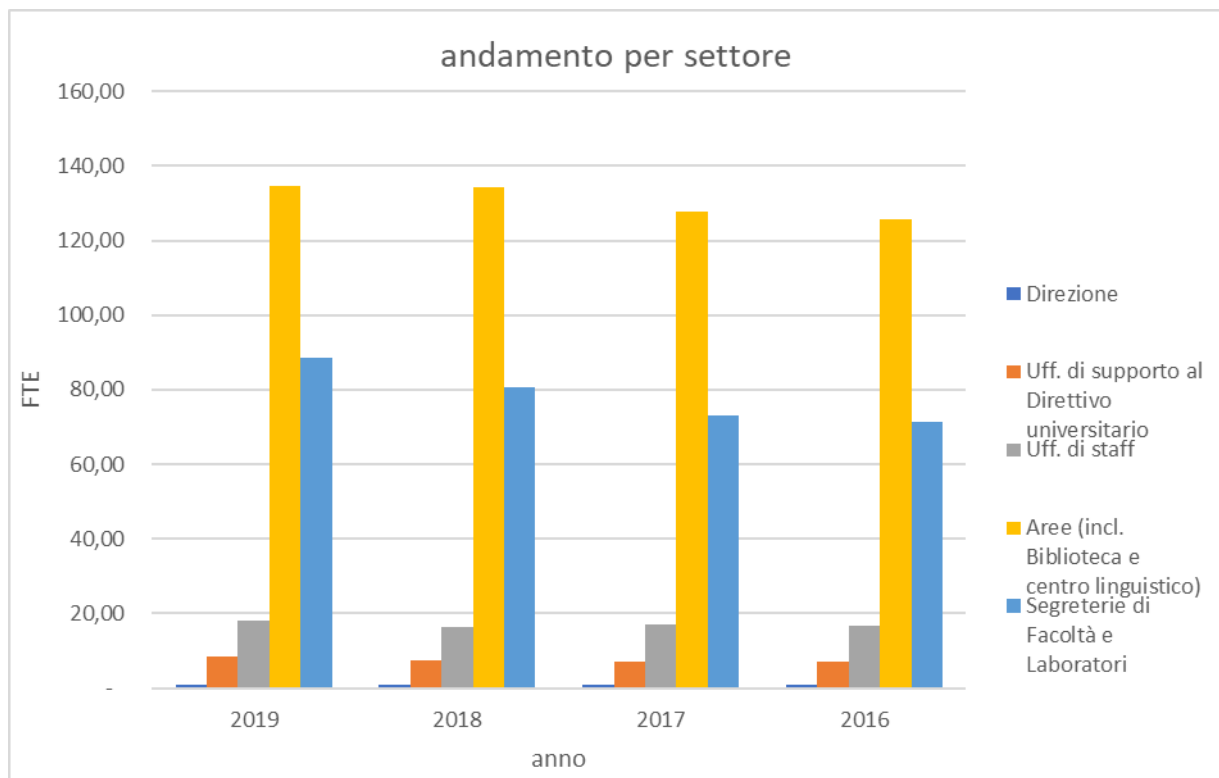


Grafico n. 10

Il seguente grafico evidenzia la distribuzione dei premi 2019 (importi lordi) riconosciuti al personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo di Bolzano per livello d'inquadramento:

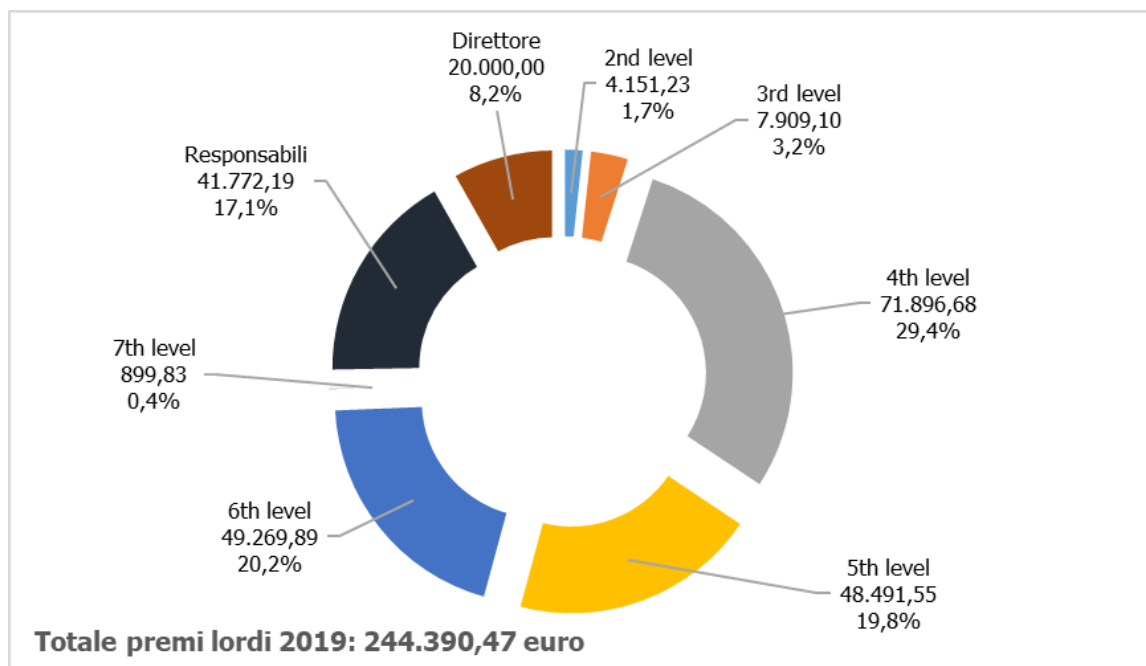


Grafico n. 11

Segue una rappresentazione grafica degli obiettivi individuali 2019 raggiunti per *range*.

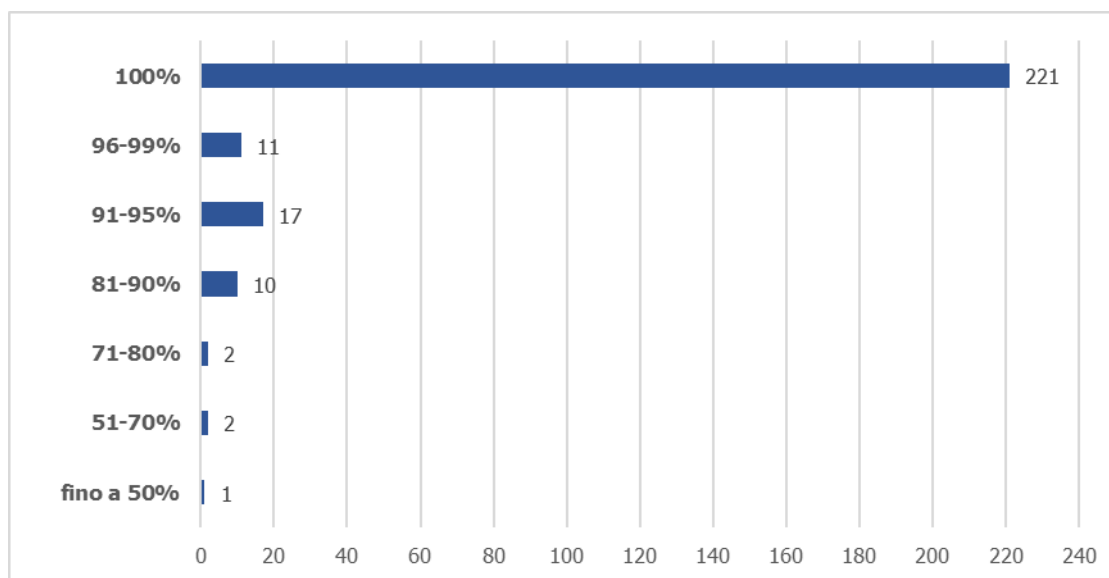


Grafico n. 12

La curva di distribuzione propende verso i *range* di elevata o elevatissima performance. Una persona raggiunge un *range* tra lo 0–50%, mentre ben 221 (83%) raggiungono gli obiettivi concordati al 100%. Si constata che avviene una differenziazione dei premi, anche se marginale, che garantisce anche la valutazione della performance individuale.

10. Obiettivi della Direzione

In base al regolamento interno, il NdV è chiamato a confermare il raggiungimento degli obiettivi fissati per il Direttore ai fini della liquidazione del premio.

Gli obiettivi sono stati fissati nell'ambito delle seguenti macroaree:

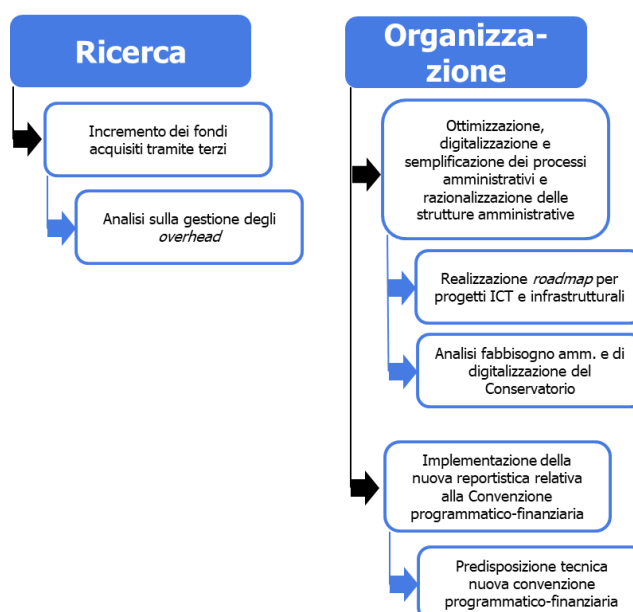


Grafico n. 13

In particolare, il NdV ha preso visione del dossier degli obiettivi 2019 del Direttore e, nello specifico, della parte riguardante la valutazione del raggiungimento degli obiettivi a firma della Presidente e del Direttore, a seguito del colloquio avvenuto il 21 febbraio 2020.

In sede di monitoraggio si è quindi preso atto di quanto riportato nella relazione sulla performance riguardante gli obiettivi del Direttore (pagg. 15-20).

Nel merito del monitoraggio, si mette in evidenza quanto segue:

1. relativamente all'obiettivo di realizzazione di una roadmap per i progetti ICT e di una per i progetti infrastrutturali, sono state messe in atto una serie di attività. Il primo step comprendeva un'analisi dello status quo sugli strumenti di digitalizzazione esistenti. In una riunione di coordinamento congiunta con ICT sono state definite le priorità e identificati i 19 progetti di digitalizzazione con la maggiore priorità ed utilità, che sono stati inclusi in una roadmap. La digitalizzazione e la semplificazione dei regolamenti hanno portato all'ottimizzazione e snellimento di vari processi interni. La roadmap dei progetti infrastrutturali 2019, che contiene al suo interno anche una pianificazione a medio termine, è stata sviluppata come strumento di programmazione ed attuazione;
2. l'analisi del fabbisogno in termini amministrativi e di digitalizzazione del Conservatorio ha portato all'analisi dello status quo ed alle esigenze relative alla futura integrazione dei servizi amministrativi. Il lavoro è stato svolto attraverso riunioni a livello di vertice ed in gruppi di lavoro tematici. In concreto, le indagini hanno coinvolto i settori ICT, gestione del personale, gli studenti, il Facility Management ecc. Una stima dei costi ed il possibile piano d'azione per il triennio 2020-2022 completano l'analisi di ciascun ambito amministrativo;
3. l'obiettivo dell'analisi sulla gestione degli overhead ha riguardato in una prima fase la mappatura dei regolamenti d'attuazione in essere. Attualmente sono in vigore differenti trattenute dipendenti anche rispetto alla tipologia di attività (3% per ricerca e didattica fino al 9% per progetti istituzionali finanziati dall'EU). Successivamente è stato analizzato l'attuale impatto degli overhead sui diversi centri di costo. In un seguente passo sono stati confrontati i dati con altri atenei italiani e stranieri. Da tale analisi risulta che la percentuale media delle trattenute si attesta ad un livello superiore al 15% con punte del 30%. Tutte queste analisi hanno portato alla elaborazione e presentazione di due/tre scenari e relativa discussione nel Direttivo (proposta suddivisa tra overhead ricerca, programmi didattici e overhead NOI Techpark);
4. la predisposizione tecnica dell'accordo programmatico per il nuovo triennio ha portato ad un'analisi dello status quo in merito ai progetti realizzati in base alla convenzione programmatico-finanziaria 2017-2019 e ad un'analisi delle misure ancora da adottare. Successivamente è stata elaborata una proposta, completa di timing, per il processo di definizione del nuovo accordo con le Facoltà.

In conclusione, a parere del NdV, nel merito degli obiettivi e delle effettive prestazioni evidenziate nella relazione sulla performance 2019, non sono emerse criticità da sottoporre all'attenzione della Presidente e del Direttore stesso e pertanto il NdV si allinea alla valutazione del conseguimento della totalità degli obiettivi.

11. Obiettivi delle aree gestionali e individuali

Il termine di aree gestionali include i 4 uffici di staff (Qualità e sviluppo strategico, Stampa ed eventi, Ufficio Legale, Controlling), le 4 aree (Finanza e contabilità, ICT e Facility Management, Personale, Servizi agli Studenti, Didattica e Ricerca), la Biblioteca, il Centro linguistico e le 5 Segreterie di Facoltà. Ad ogni servizio e di seguito ai loro responsabili sono stati assegnati degli obiettivi completi di indicatori e *target*.

Dalla relazione sulla performance 2019 si evince che complessivamente sono stati formulati 70 obiettivi così suddivisi per macroarea:

ORGANIZZAZIONE:

42 obiettivi, di cui

- 37 ottimizzazione, digitalizzazione delle procedure;
- 3 reclutamento e sviluppo personale;
- 2 implementazione nuova reportistica della convenzione programmatico-finanziaria.

DIDATTICA:

11 obiettivi, di cui

- 7 ottimizzazione corsi di studio e qualità didattica;
- 4 istituzione corsi di studio innovativi ed internazionali.

RICERCA:

5 obiettivi, di cui

- 1 incremento qualità e quantità dell'attività di ricerca;
- 4 incremento fondi terzi.

THIRD MISSION:

5 obiettivi, di cui

- 3 visibilità della ricerca;
- 2 incentivazione e trasferimento tecnologico.

OBIETTIVI TRASVERSALI:

7 obiettivi, di cui

- 3 istituzione nuove strutture o unità accademiche;
- 2 sviluppo infrastrutture e laboratori del NOI;

- 2 collaborazione interdisciplinare.

Lo stato di raggiungimento dei macro-obiettivi d’Ateneo per l’anno 2019 viene raffigurato nel seguente grafico:

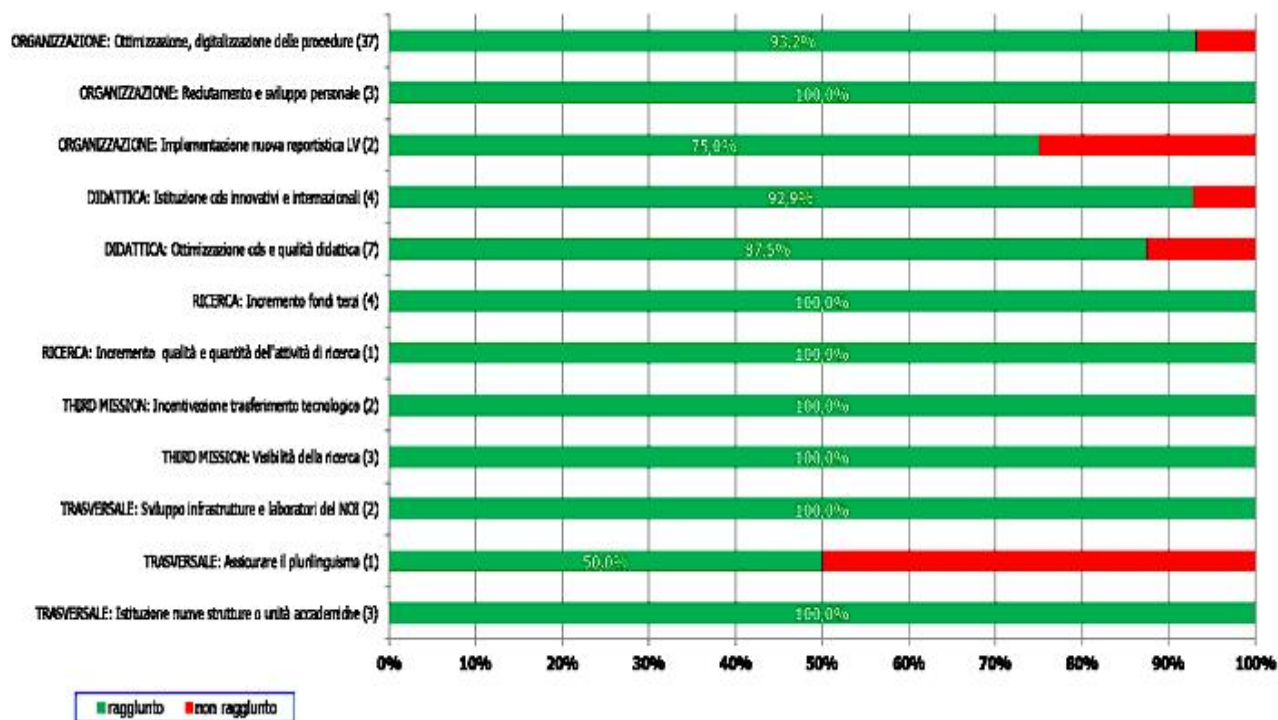


Grafico n. 14

Dal grafico n. 14 si evince che 7 dei 12 obiettivi strategici declinati sull’Amministrazione sono stati pienamente raggiunti (i valori indicati tra parentesi indicano il numero degli obiettivi di dettaglio formulati).

Anche per quanto riguarda la formulazione degli obiettivi, e rispettivamente degli obiettivi di dettaglio, si auspica che il percorso intrapreso dall’Ateneo si indirizzi verso una continua evoluzione del sistema al fine di formulare chiari obiettivi connessi ad indicatori, seguendo il paradigma *SMART*.

12. Osservazioni principali

Punti di forza:

- continuo miglioramento dei processi e del sistema;
- trasparenza dell’azione;
- previsione d’integrare il piano con aspetti economici;
- obiettivi anche trasversali.

Aree di miglioramento:

- sensibilizzare tutti i livelli sulle ripercussioni economiche-finanziarie sin dalla programmazione degli obiettivi;
- incrementare gli obiettivi trasversali riferiti alla trasparenza e all'anticorruzione;
- utilizzare i risultati dell'indagine di soddisfazione del personale.

Best practice:

Percorso d'integrazione e miglioramento continuo. Rilevazione della soddisfazione e concreta applicazione dei risultati derivanti dalla rilevazione sulla soddisfazione dei collaboratori.

Ai fini di un continuo miglioramento, si consiglia di valutare anche l'opportunità di estendere ai diversi stakeholder (personale accademico, studenti, gruppi esterni) l'indagine sulla soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi.

13. Validazione della relazione sulla performance

Il NdV, nella sua funzione di OIV della Libera Università di Bolzano ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c) del D.Lgs. n. 150/2009, ha preso in esame la relazione sulla performance.

Il NdV/OIV valida la relazione sulla performance 2019 ritenendola attendibile nel suo insieme, supportata da criteri metodologici, da procedure e modalità di gestione del ciclo delle performance adeguate allo scopo.