



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Direzione Generale – Ufficio Pianificazione e controllo

**SISTEMA D'ATENEO  
DI PIANIFICAZIONE, CONTROLLO  
E VALUTAZIONE**

Marzo 2012



## Sommario

Premessa .....	5
1. Il Ciclo di pianificazione e controllo.....	7
2. I Documenti programmatici.....	9
2.1 Il Piano strategico di Ateneo .....	9
2.2 Il Programma triennale d’Ateneo.....	11
2.3 La rappresentazione dell’organizzazione in una logica per processi .....	12
2.4 Il Piano delle performance e la programmazione economico-finanziaria.....	14
2.5 Il Bilancio triennale .....	15
2.6 Il Piano triennale del Personale.....	16
2.7 Il Piano triennale dei Lavori pubblici.....	18
2.8 Il Piano triennale dei Dipartimenti e delle Scuole .....	19
2.9 La Carta degli impegni di Sostenibilità .....	19
2.10 Il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità .....	20
3. Il Sistema di valutazione .....	22
3.1 La Valutazione della didattica e della qualità dei servizi.....	23
3.2 La Valutazione della Qualità della Ricerca .....	24
3.3 La Valutazione triennale dei Professori e Ricercatori.....	25
3.4 Le Valutazioni per l’attribuzione delle Risorse .....	26
3.5 La Valutazione dei Dipartimenti e delle Scuole .....	29
3.6 Il Sistema di misurazione della performance individuale .....	29
3.8 Il CAF ( <i>Common Assessment Framework</i> ).....	35
4. Il Reporting .....	39
4.1 Il Conto Consuntivo di Bilancio.....	39
4.2 La Relazione sull’attività di Ricerca e di Didattica .....	39
4.3 Il <i>Management by Objectives</i> .....	40
4.4 La Relazione sulla Performance.....	41
4.5 Il Report di Sostenibilità .....	42
4.6 Verso l’ <i>Integrated Report</i> di Ateneo .....	43
5. Strumenti del Sistema Informativo direzionale integrato a supporto delle attività di controllo e di valutazione.....	44
5.1 Il sistema di analisi: tracciare e misurare .....	44
5.2 Il <i>Data Warehousing</i> .....	45
5.3 Il <i>reporting</i> tra un sistema di indicatori KPI e “l’Analisi delle Performance” .....	47
5.4 Il <i>reporting</i> e il cruscotto direzionale .....	51
6. Trasparenza dei risultati della valutazione .....	53
Conclusioni .....	54
Il flusso di Pianificazione, controllo e valutazione.....	57
Appendice .....	59
Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance ai sensi delle Delibere CIVIT n. 89/2010 e 1/2012 .....	59



## Premessa

Il Sistema di pianificazione, controllo e valutazione costituisce, al di là della previsione normativa, la cornice all'interno della quale collocare, in un impianto ordinato ed omogeneo, l'insieme degli strumenti di pianificazione, controllo e valutazione di cui un'organizzazione si è dotata. Ecco che la previsione normativa dedicata alla previsione di un *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, contenuta nell'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009, costituisce l'impulso al miglioramento del coordinamento tra i diversi strumenti e al loro migliore raccordo all'interno dei processi di pianificazione e controllo.

Il Decreto legislativo 150 del 2009, infatti, rappresenta solo l'ultimo significativo tassello nel quadro normativo che ha portato un dinamismo crescente nel funzionamento della Pubblica Amministrazione. La cifra distintiva di tale decretazione, rivolta tutta al miglioramento qualitativo dei servizi alla persona, è sicuramente l'accento posto sui processi di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

Con il presente documento, come detto, si intende andare oltre la previsione normativa, inquadrando gli strumenti e i processi di misurazione, valutazione e trasparenza all'interno di un più ampio Sistema che integri tali strumenti e processi con quelli dai quali derivano, illustrando nel modo più compiuto possibile tutto il processo di definizione degli obiettivi e di misurazione e valutazione dei risultati e i documenti che lo compongono.

Il Sistema di pianificazione, controllo e valutazione definisce il modello di riferimento che l'Università Ca' Foscari di Venezia ha adottato nel corso degli anni. Nel corso del 2010 e del 2011, infatti, l'Ateneo ha vissuto un profondo slancio nel segno di un rinnovamento, peraltro ancora in corso, dovuto, da un lato, all'evoluzione del sistema universitario nazionale in esito alla Riforma recata dalla Legge n. 240/2010, dall'altro ad una profonda riorganizzazione interna dei compiti e delle strutture che ha interessato non solo l'Amministrazione centrale ma anche, e in maniera significativa, le strutture dipartimentali e il sistema dei Centri e delle Scuole d'Ateneo.

L'approvazione del Piano strategico d'Ateneo nel luglio del 2011 e, ancora di più, l'entrata in vigore del nuovo Statuto, avvenuta il 2 ottobre 2011, hanno fortemente contribuito all'esigenza di rivedere il Sistema di misurazione e valutazione (redatto in via di prima definizione nel corso del 2010 sulla base della previsione normativa) insieme agli altri documenti di pianificazione, per rendere omogeneo un processo complessivo di fissazione degli obiettivi e di controllo, misurazione e valutazione dei risultati che non si limiti ad assecondare i dettami normativi ma possa porsi come qualificante strumento di gestione, anche strategica, dell'Ateneo.

Il Sistema, che recepisce, tra l'altro, le indicazioni e le linee d'indirizzo contenute nella delibera n. 1/2012 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) si fonda sui seguenti principi di base:

- 1) connessione diretta con *mission* e strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano strategico di Ateneo, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- 2) rappresentazione del Sistema organizzativo in una logica per processi, al fine di porre al centro del Sistema il concetto di cliente/utente/*stakeholder* ed il correlato concetto di valore aggiunto creato;
- 3) coordinamento fra i sistemi di valutazione – organizzativi ed individuali - al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione multidimensionale e anche multi prospettica della complessità del Sistema di produzione caratteristico di un Ateneo, ma al tempo stesso unitaria e coordinata.

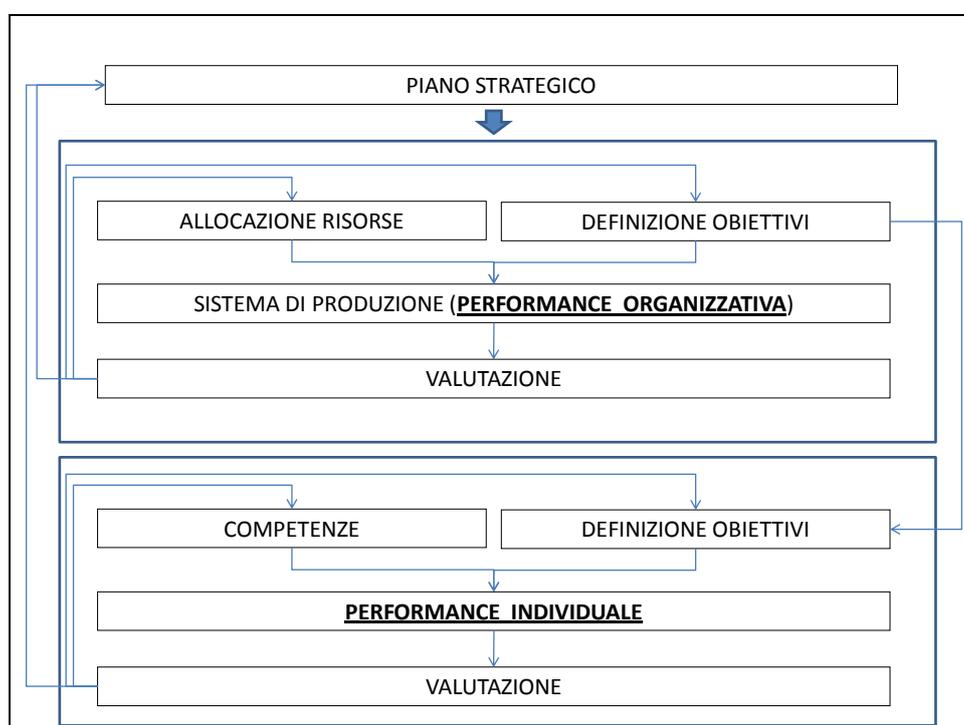


Figura 1. Definizione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale

Di seguito verranno illustrate le principali componenti del Sistema, a partire dal Ciclo di pianificazione e controllo, la rappresentazione del Sistema di produzione in una logica per processi e il Sistema di valutazione (organizzativa ed individuale) elaborato dall'Ateneo.

E' bene sottolineare che il presente documento fornisce una visione d'insieme di tutti gli strumenti utilizzati da Ca' Foscari, incentrando il sistema di pianificazione, controllo e valutazione non solo sulle cosiddette performance organizzative ed individuali, ma comprendendo al suo interno i documenti programmatici, le relazioni e le valutazioni che riguardano gli ambiti propri, e più importanti, di un Ateneo: la Ricerca e la Didattica.

# 1. Il Ciclo di pianificazione e controllo

Il Ciclo di pianificazione e controllo è un insieme di strumenti, processi e soluzioni che mira a ricondurre i comportamenti individuali e organizzativi entro un’ottica di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Tali obiettivi scaturiscono dal processo di pianificazione strategica, che è pure il processo attraverso il quale si stabiliscono scrupolosamente le linee strategiche per raggiungerli.

Il Piano Strategico declina, nell’ambito di un arco di tempo utile di medio periodo, strategie e azioni che si intraprenderanno per raggiungere successivamente gli obiettivi prefissati.

Gli obiettivi così individuati saranno, in un’ottica di breve periodo, monitorati per verificare il loro puntuale raggiungimento e per apportare, se necessario, le opportune correzioni al fine di migliorare il processo nella sua interezza.

Si attiverà così un meccanismo di *feedback*, virtuoso, in quanto darà al processo stesso la possibilità di autoregolarsi essendo così capace di innescare una susseguente evoluzione di inesorabile miglioramento di tutto il Ciclo.

Possiamo così affermare che il primo degli obiettivi del Ciclo di pianificazione e controllo è quello di ricondurre, come sopra già accennato, i comportamenti individuali e quelli organizzativi su uno stesso binario al fine del raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione.

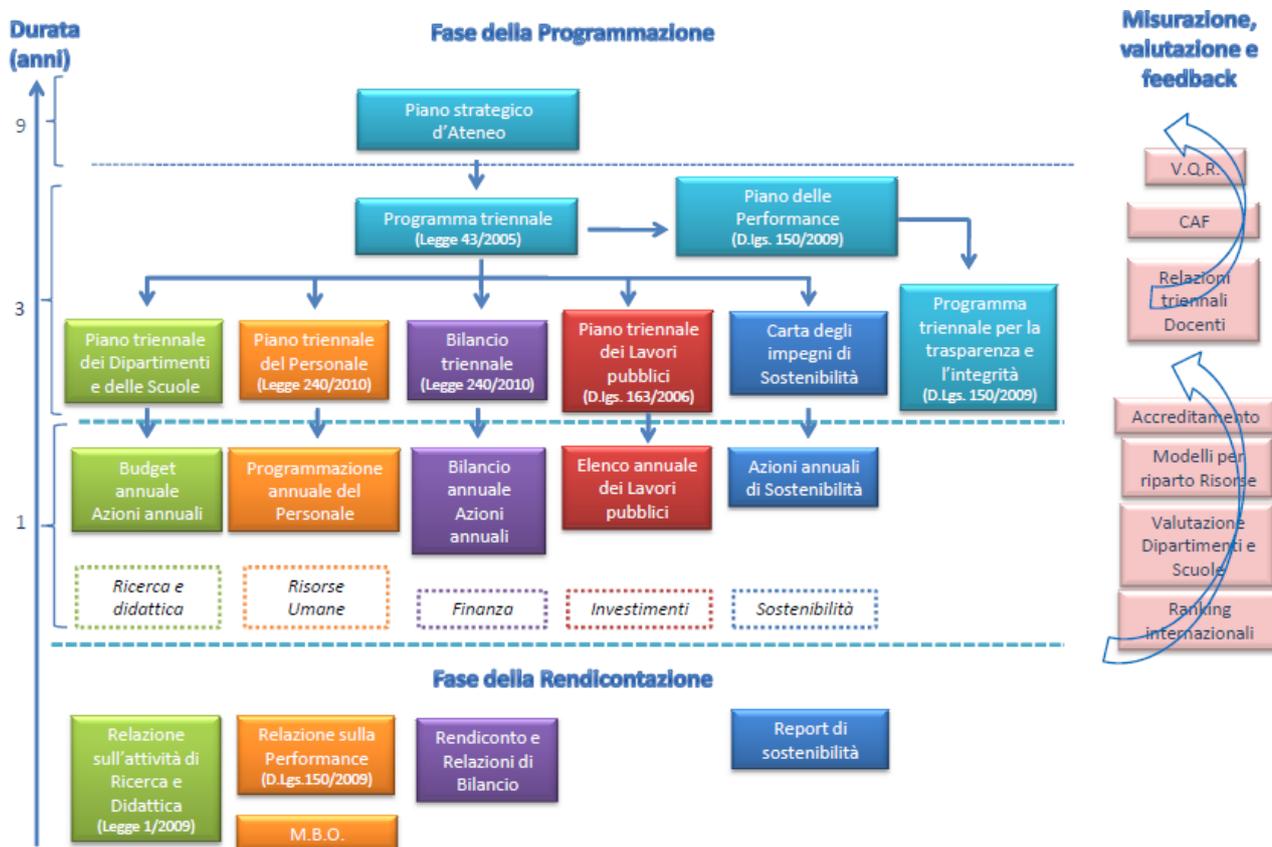


Figura 2. Il Ciclo di Pianificazione e controllo adottato da Ca' Foscari.

Il Ciclo di pianificazione e controllo, illustrato nella Figura 2, può essere idealmente scomposto in due flussi distinti. Il primo, discendente, che comprende, a partire dal Piano strategico d'Ateneo, gli strumenti che scompongono, via via, in una logica di *cascading*, gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, attraverso l'adozione di piani triennali e programmi annuali. Il secondo ascendente che, attraverso la misurazione delle prestazioni, il controllo e l'applicazione del Sistema di valutazione, restituisce dei feedback per il continuo riallineamento tra obiettivi, strategie e risorse.

I due flussi, ascendente e discendente, saranno esaminati nel prosieguo del documento, che illustrerà i singoli strumenti e i processi che portano alla definizione degli obiettivi e alla misurazione, controllo e valutazione dei risultati. Non solo risultati organizzativi e individuali, come si è detto, ma risultati di *outcome* dell'intera organizzazione, che fornisce servizi complessi quali la Ricerca e la Didattica.

Dal punto di vista dell'organizzazione, i vantaggi del Sistema di misurazione della performance individuale sono evidenti: primo tra questi è sicuramente il riconoscimento di una cultura organizzativa più diffusa, fondata sui risultati e sulle capacità individuali. Per converso, il riconoscimento del merito del singolo, rafforza tutta una serie di comportamenti motivanti contribuendo in tal modo al miglioramento dei risultati di tutta l'organizzazione. Il miglioramento dei comportamenti, la percezione di un'appartenenza e di una missione condivisa, la tensione a risultati di eccellenza, non può che influire positivamente sui prodotti e sugli esiti dei processi dell'Ateneo.

Forte la valenza comunicativa interna: attivando i meccanismi di controllo strategico, di gestione e di misurazione dei risultati, riesce notevolmente più semplice diffondere all'interno della struttura l'attenzione verso le priorità dell'Amministrazione.

## 2. I Documenti programmatici

La prima parte del documento è dedicata all'illustrazione dei documenti programmatici, ovvero di quei documenti che assicurano la fase di pianificazione e costituiscono il presupposto di un sistema di valutazione. Garantire la coerenza interna del Sistema è la condizione che, nella definizione degli obiettivi e, poi, nell'identificazione di indicatori deve essere sempre tenuta presente per non ingenerare disallineamenti o, peggio, incongruenze tra quello che si intende perseguire e ciò che viene realmente raggiunto.

Anche la coerenza esterna, tuttavia, riveste un'importanza fondamentale. Le cosiddette condizioni di contesto e la loro corretta interpretazione e rappresentazione, infatti, determinano la differenza tra ciò che è, o meno, realisticamente perseguibile. A tale scopo, l'analisi di contesto, che verrà illustrata più avanti, costituisce elemento fondamentale nella predisposizione di piani e programmi.

Nei paragrafi che seguono, verranno brevemente passati in rassegna i documenti programmatici adottati da Ca' Foscari, alcuni dei quali non previsti dalla norma.

### 2.1 Il Piano strategico di Ateneo

Nel corso del 2010 l'Ateneo ha avviato un percorso volto alla definizione del Piano strategico di Ateneo che è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nel luglio 2011 ed aggiornato il 5 marzo 2012. Tra le due approvazioni è intercorso un periodo di condivisione approfondita con gli *Stakeholder* dell'Ateneo, allo scopo di ricevere stimoli, suggerimenti e pareri per una migliore articolazione del documento, vista la sua ampia portata strategica e la sua valenza pluriennale. Ciò ha portato a marginali modifiche e integrazioni del documento originario. Il documento approvato dal Consiglio di Amministrazione è frutto di un processo complesso ed articolato, riassunto nella Figura 3.

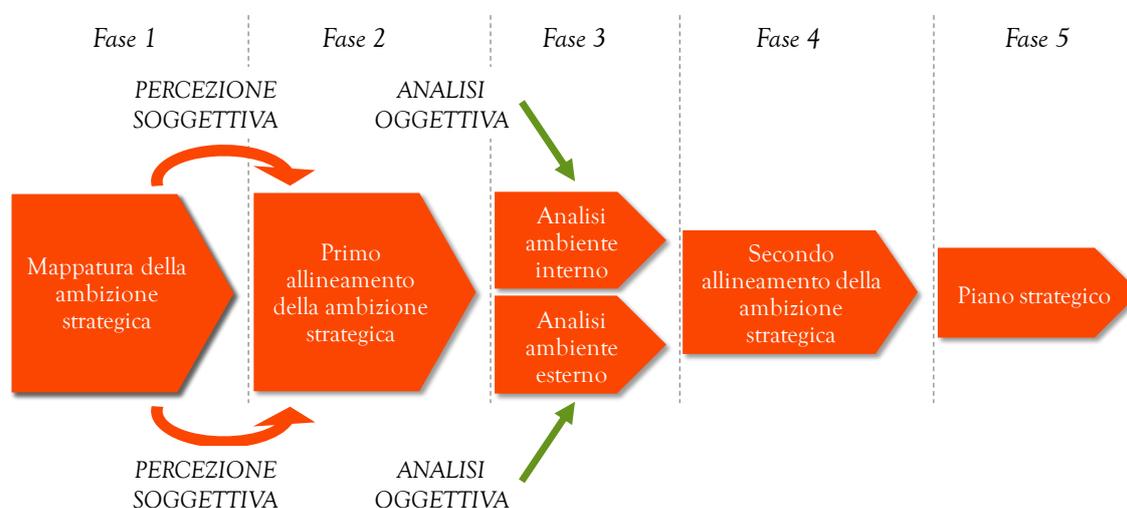


Figura 3. Le fasi del processo di predisposizione del Piano strategico d'Ateneo.

Il Piano Strategico di Cà Foscari individua 10 obiettivi, che, grazie alla logica del *cascading*, declina poi nelle relative strategie e azioni per il proprio sviluppo, con riferimento temporale 2011-2018.

Gli Obiettivi e le Strategie definiti dal Piano Strategico d'Ateneo sono:

**Obiettivo 1.** Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

*1.1 Potenziamento dell'attività di ricerca.*

*1.2 Specializzazione su: produzioni culturali, studi orientali, relazioni internazionali, management, ambiente e sostenibilità.*

*1.3 Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie tra i Dipartimenti*

*1.4 Razionalizzazione della didattica di 1° livello specializzandosi su quella di 2° e 3° per rispondere alla domanda del mercato (anche di nuove figure professionali).*

*1.5 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di ricerca e didattica.*

**Obiettivo 2.** Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale ed internazionale.

*2.1 Lancio di progetti ed eventi anche per promuovere il marchio "Ca' Foscari".*

*2.2 Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere.*

*2.3 Incremento della visibilità della Ricerca a livello nazionale e internazionale.*

*2.4 Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei ranking internazionali.*

**Obiettivo 3.** Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti.

*3.1 Promozione di un Polo Universitario Veneziano.*

*3.2 Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di CdL, dottorati, master e attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico per la realizzazione di un Sistema Veneto di alta formazione.*

**Obiettivo 4.** Integrarsi con il Territorio.

*4.1 Identificazione dei fabbisogni del territorio coinvolgendo gli attori nella definizione dei modi di soddisfacimento dei medesimi.*

*4.2 Promozione e potenziamento della Fondazione Ca' Foscari.*

*4.3 Lancio di Vesic e della Ca' Foscari Challenge School.*

**Obiettivo 5.** Migliorare i servizi agli studenti.

*5.1 Potenziamento dei servizi agli studenti valutando attentamente le loro richieste.*

*5.2 Potenziamento del diritto allo studio.*

*5.3 Orientamento della comunicazione a scuole, famiglie, imprese e istituzioni.*

*5.4 Attrazione studenti eccellenti, visiting student e professor su scala nazionale e internazionale.*

**Obiettivo 6.** Valorizzare il potenziale del Personale Docente.

*6.1 Definizione di un piano di turnover per il personale docente e reclutamento di ricercatori e professori su scala internazionale.*

*6.2 Estensione nell'uso della valutazione delle attività del personale docente.*

*6.3 Creazione di sistemi di incentivazione per il personale docente.*

**Obiettivo 7.** Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo.

*7.1 Definizione di un piano di turnover per il personale tecnico-amministrativo (PTA).*

*7.2 Riqualificazione delle competenze del PTA attraverso attività di formazione.*

*7.3 Creazione di sistemi per la responsabilizzazione, misurazione della produttività e incentivazione del PTA.*

**Obiettivo 8.** Riorganizzare l'assetto interno.

*8.1 Rispetto dei requisiti di Sistema.*

*8.2 Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'assetto organizzativo.*

*8.3 Creazione di un ufficio centrale di coordinamento della didattica.*

*8.4 Potenziamento delle risorse dedicate alla valutazione di ricerca e didattica.*

*8.5 Potenziamento delle infrastrutture informative di Ateneo.*

**Obiettivo 9.** Disporre di nuovi e migliori spazi.

*9.1 Potenziamento della residenzialità universitaria.*

*9.2 Programmazione della manutenzione ordinaria e straordinaria.*

*9.3 Razionalizzazione e ampliamento delle sedi universitarie.*

**Obiettivo 10.** Assumere un Orientamento Trasversale di Sostenibilità.

*10.1 Potenziamento della didattica di sostenibilità.*

*10.2 Potenziamento della ricerca di sostenibilità.*

*10.3 Favorire l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili.*

## 2.2 Il Programma triennale d'Ateneo

Il Programma triennale d'Ateneo, attentamente modulato sugli obiettivi strategici individuati, costituisce attuazione, nel triennio di riferimento, del Piano strategico.

Ca' Foscari ha approfittato appieno della previsione normativa recata dalla Legge n. 43 del 2005 che, nel convertire il Decreto Legge n. 7 del 31 gennaio 2005, ha recato disposizioni urgenti, tra l'altro, per l'Università e la Ricerca, tra le quali - anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti per le Università -, è prevista l'adozione di Programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca in accordo con la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI), il Consiglio universitario Nazionale (CUN) e il Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari (CNSU).

Attraverso la propria programmazione, le Università possono definire obiettivi strategici di medio e lungo periodo e programmare azioni che consentano di valorizzare caratteristiche proprie, sviluppandole e approfondendole, in modo particolare, lungo cinque linee generali d'intervento, identificate dal Ministero:

- a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali e umane, nonché quelli da sopprimere;
- b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica;
- c) le azioni per il sostegno e il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;
- d) i programmi di internazionalizzazione;
- e) il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

I Programmi sono valutati dal MIUR e vengono periodicamente monitorati sulla base di parametri e criteri individuati dal Ministero (DM 50/2010 e DM 345/2011).

Il Programma triennale illustra le Azioni, individuate dal Piano strategico di Ateneo 2011-2018, per il conseguimento degli obiettivi strategici di Cà Foscari, articolandole secondo 8 aggregati omogenei, definiti Prospettive, 5 delle quali coincidono con linee d'indirizzo MIUR, mentre altre tre costituiscono Prospettive specifiche dell'Ateneo (Assetto interno, Integrazione con il Territorio e Sostenibilità).

Ciascuna Azione riporta l'indicazione di un presidio politico, di un referente gestionale dell'Amministrazione e un indicatore di risultato che verrà valorizzato ogni anno per valutare il grado di miglioramento nel perseguimento delle singole Azioni strategiche.

Le otto prospettive in cui si articola il Programma triennale sono esposte nel seguente Box. N. 2.

Le Prospettive in cui si articolano le Azioni del Programma triennale di Ca' Foscari per gli anni 2012-2014 sono le seguenti:

**A) Prospettiva Didattica**

Azioni riferibili alla linea d'indirizzo MIUR relativa a corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali e umane, nonché quelli da sopprimere;

**B) Prospettiva Ricerca**

Azioni riferibili alla linea d'indirizzo MIUR relativa al programma di sviluppo della ricerca scientifica;

**C) Prospettiva Studenti**

Azioni riferibili alla linea di indirizzo MIUR relativa alle azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;

**D) Prospettiva Internazionalizzazione**

Azioni riferibili alla linea d'indirizzo MIUR relativa ai programmi di internazionalizzazione;

**E) Prospettiva Personale**

Azioni riferibili alla linea d'indirizzo MIUR relativa al fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità;

**F) Prospettiva Assetto interno**

Azioni riferibili agli obiettivi strategici di Cà Foscari relativi alla riorganizzazione dell'assetto interno, comprese le strategie di promozione degli interventi edilizi;

**G) Prospettiva Integrazione con il Territorio**

Azioni riferibili agli obiettivi strategici di Cà Foscari relativi all'integrazione con il Territorio;

**H) Prospettiva Sostenibilità**

Azioni riferibili all'obiettivo strategico di Cà Foscari relativo all'adozione di un orientamento trasversale di sostenibilità.

*Programma triennale d'Ateneo 2012-2014*

## 2.3 La rappresentazione dell'organizzazione in una logica per processi

Al fine di porre al centro del Sistema di creazione del valore (e del connesso Sistema di misurazione e valutazione) il cliente/utente finale, è necessario che l'organizzazione venga rappresentata in modo da garantire la finalizzazione delle proprie azioni organizzative al perseguimento della propria *mission* istituzionale, attraverso l'esplicitazione esistente tra input del Sistema e suoi *output/outcome*.

La rappresentazione dell'organizzazione in una logica per processi (distinguendo tra processi primari e di supporto, illustrata nella Figura 4) è in grado di rendere chiaro e trasparente, anche agli *stakeholder* esterni, come l'Ateneo impieghi le risorse e quali siano i risultati che attraverso queste sono ottenuti.

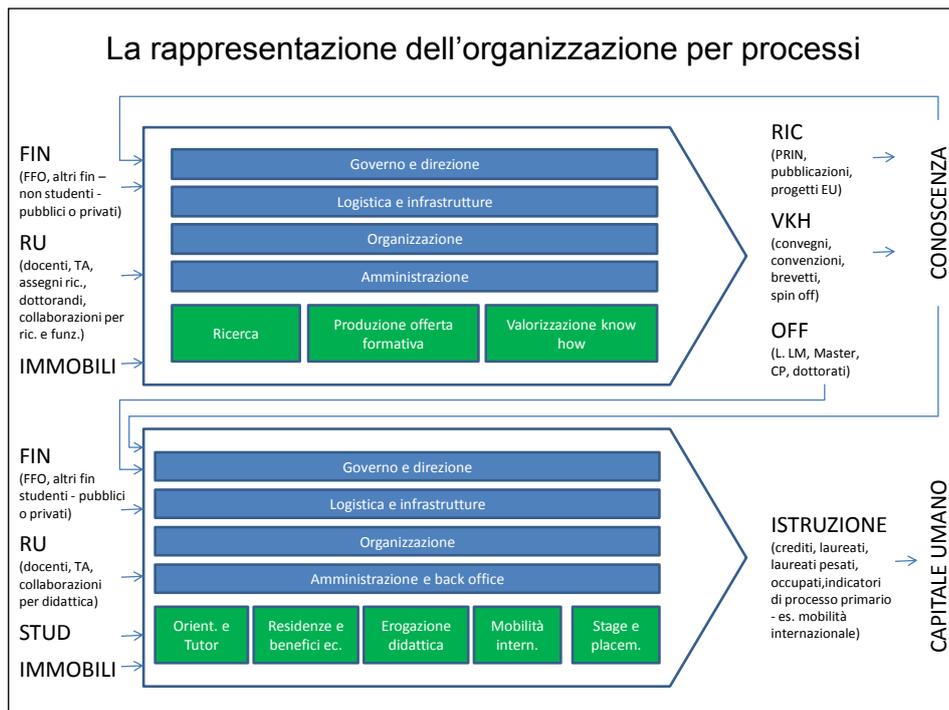


Figura 4. Organizzazione per processi.

La rappresentazione del Sistema di produzione in una logica per processi diventa lo snodo fondamentale per la definizione di obiettivi di performance (organizzativi ed individuali) che modificano il tradizionale orientamento funzionale dell'organizzazione burocratica (tipico delle pubbliche amministrazioni) a vantaggio della creazione di valore per gli *stakeholder* dell'Ateneo e di una rendicontabilità più chiara e trasparente dei risultati ottenuti sulla base delle risorse impiegate.

La definizione dei livelli di *performance organizzativa* è funzionale all'attuazione del Programma triennale di Ateneo, che trova la sua realizzazione, nella fattispecie, nel Piano delle Performance e negli altri strumenti di pianificazione, nell'ambito dei quali le strategie delineate dal Piano strategico divengono specificazione degli obiettivi.

La declinazione degli obiettivi strategici, che tipicamente riguardano programmi trasversali d'innovazione e di cambiamento strutturale, nell'ambito delle aree o dei processi di competenza avviene anche attraverso la strutturazione in obiettivi operativi. Quest'ultimi, desunti dal D. Lgs. 150/2009 art.5, si caratterizzano in quanto:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

- confrontabili con le tendenze delle produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Ciascun obiettivo operativo è in capo alla struttura organizzativa istituzionalmente preposta, il cui dirigente titolare ne risulta responsabile.

Ogni obiettivo è inoltre collegato a Indicatori e parametri di misurazione, sia su base annuale che in connessione con la contribuzione complessiva al raggiungimento degli obiettivi strategici.

## 2.4 Il Piano delle performance e la programmazione economico-finanziaria

Elemento qualificante del Ciclo di pianificazione e controllo adottato da Ca' Foscari è la stretta interrelazione tra pianificazione degli obiettivi e programmazione delle risorse.

Con il termine pianificazione, infatti, non deve intendersi un mero esercizio di fissazione di obiettivi generali e la loro successiva articolazione in obiettivi operativi da assegnare alle strutture e agli individui. E' di tutta evidenza che tali obiettivi devono essere messi in relazione con le risorse disponibili (non solo finanziarie, ma umane e strumentali). Per questo la programmazione finanziaria, ma anche quella del personale e degli investimenti, partecipano al Ciclo di pianificazione secondo il flusso illustrato in precedenza.

A partire dagli obiettivi delineati nel Piano strategico e articolati nel Programma triennale, infatti, gli obiettivi operativi vengono dettagliati ed assegnati alle strutture attraverso il **Piano delle performance**, che fissa anche i parametri per la successiva misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi. Il Piano delle Performance garantisce quindi il *trait d'union* e il *continuum* tra gli Obiettivi strategici del Piano Strategico di Ateneo e Obiettivi operativi delle singole strutture, corredati da opportuni indicatori di Performance.

Il Piano è un documento programmatico triennale all'interno del quale, coerentemente con le risorse assegnate, vengono resi evidenti gli obiettivi, gli indicatori e i target, indicando in tal modo i principi basilari per avviare successivamente la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Tale protocollo assicura la qualità della rappresentazione della performance stessa.

Il processo che porta alla definizione del Piano delle performance inizia (e si conclude) con quello che porta all'approvazione del bilancio annuale e triennale e, parallelamente, con la definizione dei piani del personale, dei lavori pubblici e dei Dipartimenti e delle Scuole.

Più in particolare, l'integrazione tra processo di fissazione degli obiettivi e programmazione delle risorse finanziarie avviene secondo lo schema illustrato nella Figura 5.

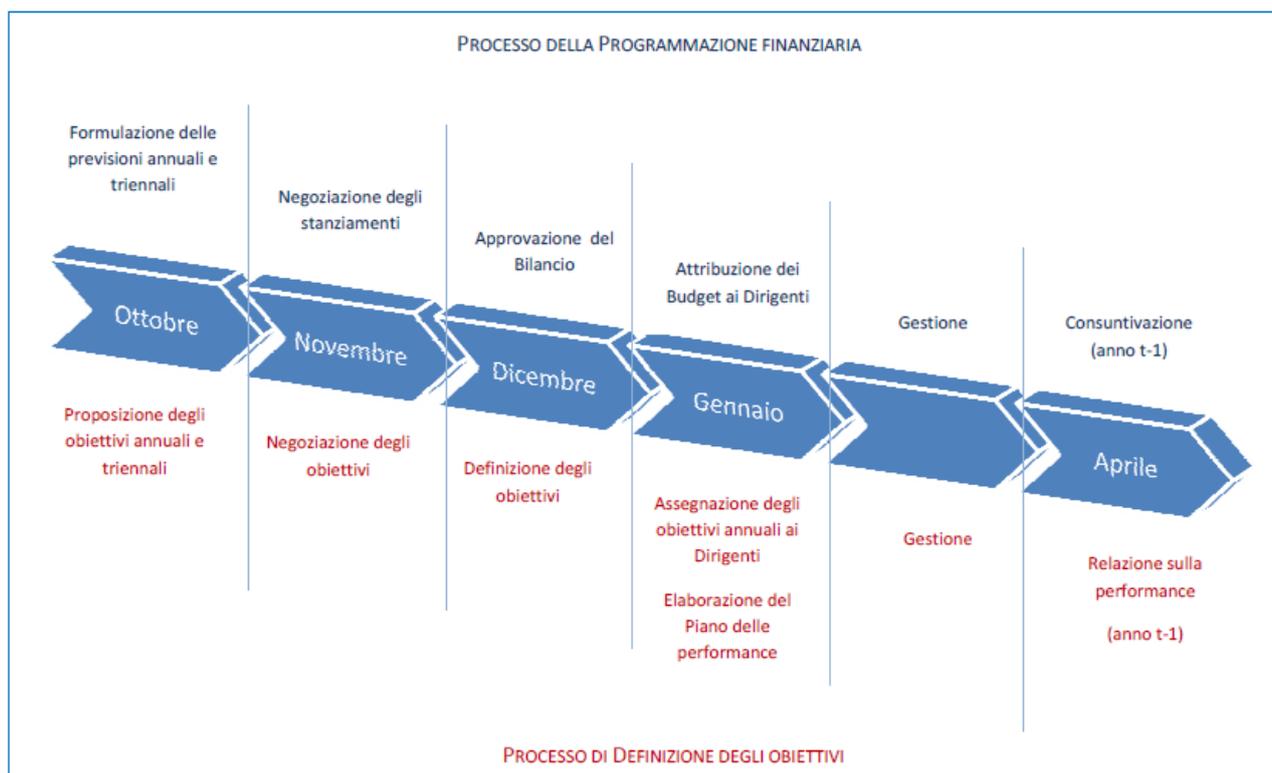


Figura 5. Il processo di fissazione degli obiettivi e di programmazione finanziaria.

A partire dagli obiettivi individuati nel Piano delle performance, vengono assegnati, ai singoli Centri di responsabilità amministrativa, obiettivi annuali – correlati, come abbiamo descritto, alle risorse finanziarie attribuite. Tali obiettivi annuali sono alla base del *management by objectives* e costituiscono il punto di partenza per la valutazione dei Dirigenti e delle Strutture, chiamati a relazionare sugli obiettivi raggiunti.

## 2.5 Il Bilancio triennale

Il processo di programmazione finanziaria, illustrato schematicamente nel paragrafo precedente, ha portato, per il triennio 2012-2014, all'adozione del primo Bilancio triennale d'Ateneo. Oltre alla programmazione triennale delle risorse finanziarie, Ca' Foscari ha introdotto anche il Bilancio unico d'Ateneo, riconducendo all'interno di un unico documento previsionale i Bilanci dei Dipartimenti e delle Scuole che hanno assunto la veste di Centri di responsabilità (con autonomia gestionale, ma non finanziaria). Tanto la programmazione triennale delle risorse, quanto l'adozione di un Bilancio unico sono previsti dalla Legge 30 Dicembre 2010, n. 240.

Le novità hanno comportato, sia dal punto di vista organizzativo che da quello dei processi e degli strumenti, un ingente impegno volto a rendere coerenti, da un lato, la fase di programmazione con le necessità e le richieste di stanziamento dei diversi Centri di responsabilità che sono confluiti all'interno del bilancio unico, dall'altro lo sforzo programmatico su un orizzonte pluriennale con le risorse disponibili e gli

obiettivi finanziari dell'Ateneo. Il processo di programmazione finanziaria, come si è detto, ha proceduto di pari passo con quello di determinazione degli obiettivi (anch'essi identificati per il triennio) contenuti nel Piano delle performance.

Nel corso del 2012 è prevista l'adozione di un compiuto sistema di contabilità analitica, mentre la contabilità economico patrimoniale, già introdotta come sistema parallelo, verrà adottata quale unico strumento contabile a decorrere dal 2014.

Come per gli altri documenti programmatici di medio periodo, il Bilancio triennale trova attuazione e principio autorizzatorio nel Bilancio di previsione annuale.

Ogni anno, in sede di presentazione ed approvazione del Bilancio consuntivo, le Strutture dell'Amministrazione sono chiamate a redigere una relazione, all'interno della quale sono esposti i risultati ottenuti in relazione alle risorse finanziarie impiegate

## **2.6 Il Piano triennale del Personale**

La definizione del Piano triennale del Personale tiene conto di un contesto di riferimento particolarmente complesso e frastagliato. Quest'ultimo, a titolo esemplificativo, può essere utilmente segmentato in tre ulteriori contesti di maggiore comprensibilità. Il contesto normativo, che si delinea con l'entrata in vigore della Legge 240/2011, con la riforma del pubblico impiego (riforma Brunetta) e infine con tutta una serie di norme che interagiscono nella ridefinizione del sistema universitario. Il contesto finanziario, che deve tenere conto della recente crisi economica e del conseguente taglio delle risorse a disposizione per il funzionamento ordinario (FFO). Infine, per quanto riguarda il contesto strategico e organizzativo, deve essere posto l'accento sulla consistente riorganizzazione dell'assetto istituzionale e organizzativo di Cà Foscari e, per converso, sulla finalizzazione della *mission* d'Ateneo verso una ricerca di standard internazionali di alto profilo nel perseguimento dell'eccellenza.

Il processo di programmazione del personale tecnico amministrativo è stato fortemente ancorato alle azioni strategiche e agli obiettivi definiti nel Piano della Performance e, dal punto di vista finanziario, al Piano finanziario triennale e al Bilancio di previsione.

Proprio in coerenza con il Piano della Performance e con le linee guida che mirano ad un potenziamento costante delle strutture e delle competenze del personale, la copertura dei fabbisogni delle strutture in termini di personale è stata ricondotta a due processi: mobilità interna, e assunzioni dall'esterno.

In base al fabbisogno di organico vengono contabilizzate delle risorse che saranno destinate appositamente alle assunzioni e il cui impatto su base annua per i contratti a tempo indeterminato sarà preventivamente calcolato.

Il modello di programmazione del personale docente, tuttora in via di definizione ed illustrato schematicamente nella Figura 6, tiene conto delle seguenti linee guida tendenti allo sviluppo di un modello:

- in grado di premiare le performance dei Dipartimenti e dei Professori/Ricercatori (in termini di ricerca) (orientamento alla performance - passato);
- in grado di sostenere le strategie di sviluppo dei Dipartimenti (orientamento allo sviluppo futuro);
- in grado, infine, di sostenere l'offerta strategica per l'ateneo (orientamento al prodotto).

## Il modello di pianificazione

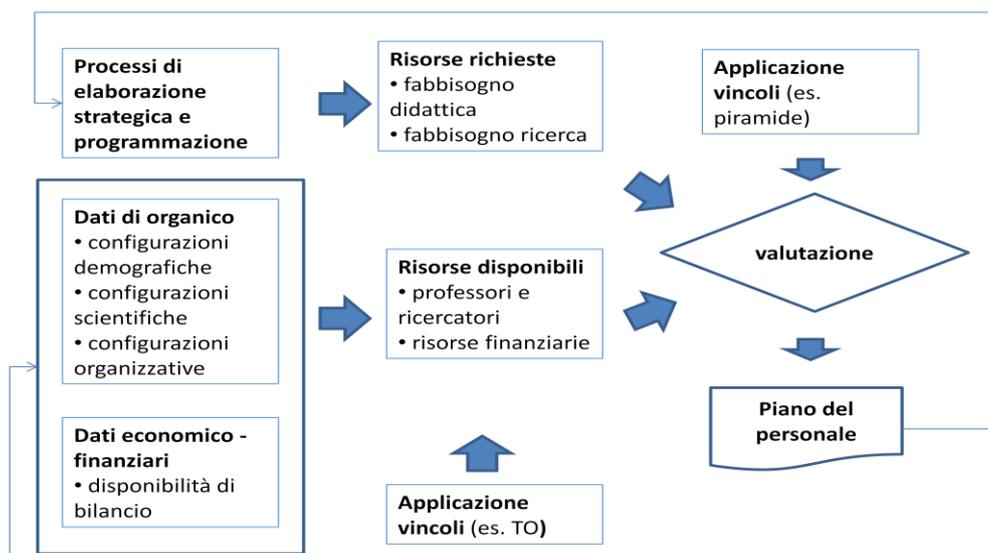


Figura 6. Il modello di pianificazione del Personale.

La fase di programmazione inizia nel mese di novembre, congiuntamente alla programmazione finanziaria e di definizione degli obiettivi, per chiudersi con la presentazione del Piano triennale del personale nel mese di febbraio.

### Il Piano triennale della Formazione

Parallelamente alla formulazione del Piano triennale del Personale, l'Ateneo redige, in coerenza con esso, un Piano triennale della Formazione, che illustra gli obiettivi e le risorse disponibili da dedicare ad interventi formativi, in relazione alle necessità dell'Amministrazione.

Il Piano è uno strumento di supporto all'organizzazione. La formazione del personale, infatti, è diretta a migliorare sempre più le competenze professionali, la qualità delle prestazioni e ad ampliare la cultura organizzativa in funzione dei suoi sviluppi, in una situazione in cui le risorse umane costituiscono uno dei fattori critici di successo dell'organizzazione.

## 2.7 Il Piano triennale dei Lavori pubblici

La programmazione triennale dei Lavori pubblici è prevista dall'art. 128, comma 2, D.lgs. 12/04/2006 n. 163, che ha disciplinato la materia per le Amministrazioni pubbliche. Il Piano triennale dei lavori pubblici consta di una sintesi degli obiettivi e delle esigenze della pubblica amministrazione che, attraverso tale strumento, vengono esplicitate e programmate.

Esso viene costruito valutando gli studi di fattibilità nonché le analisi dei bisogni dell'Ateneo e, in particolare, individuando le opere da realizzare dopo avere inquadrato le loro caratteristiche.

Per quanto riguarda l'iter burocratico, si rimanda allo schema sottostante.

La realizzazione di lavori per un valore superiore ai 100.000€ si deve svolgere tenendo accuratamente conto di tale programmazione, riportando l'importo complessivo di spesa previsto per ogni opera all'interno di un Quadro Economico Generale, redatto ai sensi dell'art. 93 D.Lgs 163/2006 e del D.P.R. 554/1999.

La suddivisione dell'importo previsto per i vari anni coincide con il momento di assunzione degli impegni contabili previsti, con vincoli di destinazione, fino al totale completamento dell'opera.

L'appalto di tali opere esige una autorizzazione apposita del Consiglio di Amministrazione del relativo quadro di finanziamento.

La copertura finanziaria prevista per la realizzazione del piano prevede:

1. Interventi a carico del bilancio e/o contributi straordinari;
2. Interventi in *project financing* o finanziamento pubblico per le residenze universitarie;
3. Vendita di immobili non strategici;
4. Eventuale assunzione di altri mutui con oneri a carico dell'Ateneo.

Di seguito, Figura 7, uno schema riassuntivo della programmazione triennale dei lavori pubblici.



Figura 7. Il processo di costruzione del Piano triennale dei Lavori pubblici.

Per ciascuna delle opere iscritte nel programma triennale è previsto uno specifico quadro di finanziamento che dovrà essere approvato di volta in volta dal Consiglio di Amministrazione. Gli interventi previsti nel Piano sono finanziati con poste del bilancio dell'Ateneo, contributi straordinari, finanziamento pubblico per le residenze universitarie (Miur e Regione Veneto), vendita di immobili non strategici di proprietà di Ca' Foscari, ed eventuale assunzione di ulteriori mutui.

Il Piano triennale viene, di anno in anno, attuato attraverso la enucleazione degli interventi previsti e finanziati per ciascun anno, mediante il Programma annuale dei lavori pubblici (Elenco annuale).

## **2.8 Il Piano triennale dei Dipartimenti e delle Scuole**

La redazione del Piano triennale dei Dipartimenti e delle Scuole, documento programmatico non previsto da alcuna norma, è stata avviata all'inizio del 2012, allo scopo di coinvolgere nel processo di pianificazione e controllo dell'Ateneo le Strutture che presidiano direttamente le due principali attività dell'Università: Ricerca e Didattica.

Il Piano si integra con il Piano strategico e con il Programma triennale e contiene i principali obiettivi che i Dipartimenti e le Scuole si prefiggono in un orizzonte temporale di tre anni in coerenza con le Azioni strategiche individuate nel programma triennale e con specifico riferimento ai seguenti ambiti:

- piano del personale docente e tecnico amministrativo;
- azioni volte al miglioramento della qualità della ricerca;
- azioni volte al miglioramento della qualità della didattica;
- azioni volte ad aumentare l'internazionalizzazione;
- azioni volte ad aumentare la sostenibilità complessiva dell'Ateneo.

I Piani, da redigere entro il mese di aprile di ogni anno, sono sottoposti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e a monitoraggio periodico per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi proposti.

## **2.9 La Carta degli impegni di Sostenibilità**

Innovazione di tutto rilievo, che rende Ca' Foscari il primo "Ateneo sostenibile" d'Italia, è costituita dall'adozione della Carta degli impegni di Sostenibilità e del suo inserimento all'interno del processo di pianificazione e controllo.

La Carta *definisce gli obiettivi volti a minimizzare l'impatto dell'Università sull'ambiente e sulle risorse naturali, ad aumentare la coesione sociale e a ridurre le disuguaglianze al suo interno, a favorire la crescita culturale e il progresso economico sostenibile del territorio.*

La Carta degli Impegni di Sostenibilità, con valenza pluriennale, non solo disegna i principi cui si ispira, ma anche le modalità con cui l'Ateneo si impegna ad adottare tali comportamenti. Gli Obiettivi strategici e operativi vengono presentati secondo azioni, target temporali e relativi presidi gestionali. Essi sono stati definiti attraverso un lavoro che ha coinvolto le Direzioni e le Unità organizzative responsabili dei vari impegni.

Ciascun obiettivo è perseguito con progetti trasversali, tramite specifici piani d'azione a breve e medio termine. Lo stato di avanzamento dei progetti e il raggiungimento degli obiettivi sono monitorati periodicamente e comunicati tempestivamente agli organi di governo dell'ateneo, così da rendere possibile una ri-modulazione annuale della Carta stessa.

La Carta degli Impegni della Sostenibilità predispone dieci aree di intervento:

- 1) *Governance/Area Istituzionale*
- 2) *Politiche per gli Studenti*
- 3) *Politiche per il Personale*
- 4) *Supply Chain*
- 5) *Energia*
- 6) *Acqua*
- 7) *Materiali*
- 8) *Rifiuti*
- 9) *Mobilità*
- 10) *Innovazione*

Gli *impegni di sostenibilità* rientrano, pertanto, a pieno titolo, all'interno degli Obiettivi operativi che le Strutture organizzative dell'Amministrazione sono chiamate a perseguire, costituendo parte integrante del Piano delle performance 2012-2014 e rientrando a pieno titolo all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

## **2.10 Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**

Il programma triennale per la trasparenza e l'integrità dell'Università Ca' Foscari Venezia viene realizzato sulla base della nuova concezione di trasparenza introdotta all'articolo 11 del D.lgs. 150/2009 e secondo le linee guida della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (Delibera CIVIT n. 105/2010).

Ai sensi del D.lgs 150/2009 la trasparenza, sulla base del paradigma della libertà di informazione dell'*open*

*government* , presuppone l'accessibilità totale da parte di tutta la collettività alle informazioni di pubblico interesse. La trasparenza assume in questo contesto una connotazione differente, più estesa, rispetto alla legge 241/1990, dove la nozione è circoscritta al diritto di accesso e alla titolarità di un interesse.

Gli obiettivi del programma garantiscono:

1. un appropriato livello di trasparenza finalizzato a dare adeguata comprensione dell'attività dell'Ateneo alla società civile e alla creazione di una relazione diretta tra Ente e cittadini.
2. la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità dell'informazione attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale di dati, informazioni e notizie riguardanti l'Ateneo.
3. l'uso di forme di comunicazione rispettose del diritto alla replica e della tutela della privacy.

L'Università Ca' Foscari Venezia mette in atto il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, pubblicando sul sito istituzionale, sotto la voce "Trasparenza, Valutazione e Merito", i punti previsti dalle disposizioni di legge nonché quelli direttamente collegati agli indirizzi strategici e agli obiettivi dell'Ateneo, derivanti dal Piano Strategico di Ateneo e degli altri documenti attinenti al ciclo della programmazione.

Il referente del Programma triennale è il Direttore Generale dell'Ateneo che si avvale del supporto dell'Ufficio Pianificazione e controllo nelle fasi di monitoraggio e verifica dello stato di attuazione dello stesso.

Il Programma viene periodicamente aggiornato al fine di renderlo allineato al contesto organizzativo interno.

### 3. Il Sistema di valutazione

Una volta definiti obiettivi, criteri e indicatori, il Sistema di pianificazione, controllo e valutazione, prevede il monitoraggio dell'attuazione di quanto previsto in fase di pianificazione, attraverso il **controllo** del rispetto dei tempi e delle fasi, la **misurazione** dei risultati e la **valutazione** dei processi, dell'output, dell'*outcome* e della qualità dei prodotti e dei servizi erogati.

I processi e gli strumenti che concorrono alla raccolta e all'elaborazione dei dati sono complessi e portano all'elaborazione di diversi documenti, in relazione alle diverse ottiche secondo le quali i risultati dell'Ateneo sono rappresentati.

Di seguito verranno illustrati in sintesi tali strumenti, con l'avvertenza che alcuni di essi si incentrano sulla valutazione dei prodotti e dei servizi, altri sul controllo della qualità dei processi, delle fasi di monitoraggio e sulla misurazione dei risultati, altri ancora sulla rappresentazione all'esterno di quanto realizzato dall'Ateneo.

L'Università Ca' Foscari, infatti, ha ritenuto di adottare il proprio Sistema di valutazione senza prescindere dai differenti sottosistemi interni – sottosistemi implementati nel corso degli anni e finalizzati alla valutazione delle aree di produzione e di funzionamento dell'Ateneo (didattica, ricerca, servizi).

Nella fase attuale, caratterizzata da intensi cambiamenti anche di tipo organizzativo, l'Ateneo intende rinnovare e adeguare i propri sistemi interni di valutazione in una logica unitaria tenendo conto delle pregresse esperienze e inserendoli in una logica di Sistema.

Il Sistema di valutazione è visto pertanto come parte del più complesso Sistema di pianificazione, controllo e valutazione, illustrato schematicamente nella Figura 8, derivante non solo dalla normativa di riferimento e dalle norme contrattuali, ma anche dalla cultura dell'organizzazione e dagli altri sistemi che intervengono nelle dinamiche delle risorse umane e finanziarie. Va evidenziato come il Sistema progettato preveda forti meccanismi di *feedback*, attraverso i processi di valutazione, sul processo di definizione strategica, che è considerato un processo continuo e flessibile al fine di cogliere tutte le opportunità e rispondere alle minacce che l'ambiente di riferimento presenta.

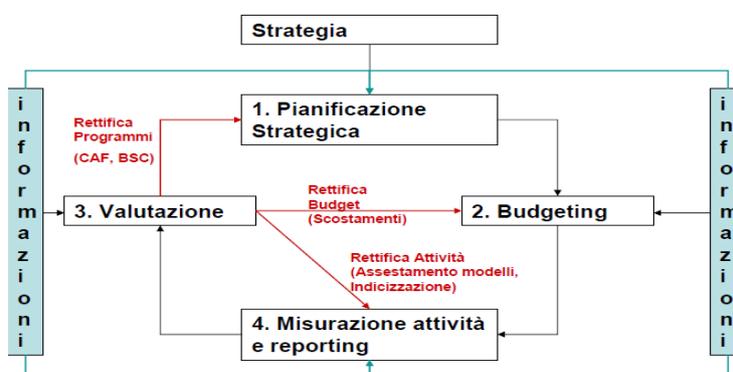


Figura 8. Il Sistema di valutazione adottato da Ca' Foscari.

Il Sistema di valutazione pone le sue basi su alcuni processi di valutazione di tutto rilievo definiti nel corso degli anni, non solo per via normativa, ma anche - fatto estremamente qualificante -, per migliorare i processi, l'allocazione delle risorse, la soddisfazione del personale, degli studenti e degli altri *stakeholders* esterni, in una logica di miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi.

I tre macro settori su cui si sono tradizionalmente incentrati e sviluppati i processi di valutazione dell'Ateneo sono:

1. valutazione della didattica
2. valutazione della ricerca
3. valutazione dei servizi e del sistema organizzativo

Nel corso degli anni, ulteriori elementi sono stati introdotti, sia dalla normativa nazionale che dalla volontà dell'Ateneo di perseguire margini di efficienza e di efficacia sempre maggiori. Altri ancora verranno certamente introdotti a seguito dell'entrata in vigore dei diversi decreti delegati dalla Legge n. 240/2010 e dell'attività dell'Agenzia Nazionale per la Valutazione dell'Università e della Ricerca (ANVUR).

Di seguito verranno illustrati in sintesi i principali strumenti e documenti che compongono il Sistema di valutazione adottato da Ca' Foscari.

### **3.1 La Valutazione della didattica e della qualità dei servizi**

La valutazione della didattica è uno dei processi più complessi, previsto sia dalla normativa in materia di offerta formativa, sia dai meccanismi di valutazione interna di cui Ca' Foscari si è dotata.

Per quanto riguarda la valutazione della didattica, è a regime un insieme sistemico di valutazioni sulle quali il Nucleo di Valutazione esprime pareri e raccomandazioni:

- valutazione strutturale (analisi sostenibilità e verifica requisiti necessari quantitativi e qualitativi ex DM 17/2010) dei corsi di studio;
- valutazione di qualità puntuale erogata (questionari agli studenti, compresa la valutazione a fine corso);
- valutazione della performance dei corsi di studio (abbandoni, tempi di percorrenza, tesi, crediti erogati e sbocchi professionali);
- valutazione dei dottorati di ricerca;
- valutazione dei master;
- questionari degli studenti per la valutazione dei servizi erogati;
- valutazione dei servizi a supporto della disabilità.

Vale la pena richiamare l'attenzione sulle novità introdotte dalla richiamata Legge n. 240/2010 e sui prossimi cambiamenti in ordine ai processi e alle finalità stesse della valutazione della didattica.

Tali novità riguardano, in particolare, il sistema di accreditamento delle sedi dei Corsi di studio, nell'ottica di un superamento della normativa attualmente recata dai Decreti ministeriali 270/2004, 17/2010 e 50/2010.

Il recente Decreto legislativo n. 19 del 27 gennaio 2012, emanato in attuazione della delega contenuta all'articolo 5, comma 1, lettera a) della Legge n. 240/2010, ha disciplinato:

- l'introduzione di un sistema di accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari;
- l'introduzione di un sistema di valutazione e di assicurazione della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia della didattica e della ricerca;
- il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università.

In tale prospettiva, con l'intervento dell'ANVUR, verranno poste le basi per il superamento dell'attuale sistema di valutazione e del conseguente impianto sanzionatorio del sistema universitario.

E' evidente che tale opera di riordino e di razionalizzazione dei criteri utilizzati dall'ANVUR per la valutazione delle Università non potrà che interessare metodi, strumenti e processi interni attualmente in uso presso gli Atenei, proprio sulla base delle linee guida e degli indicatori che l'Agenzia è chiamata ad emanare.

### **3.2 La Valutazione della Qualità della Ricerca**

Sempre nell'ambito delle novità di tutto rilievo che stanno interessando il Sistema universitario italiano in questo periodo, nella seduta del 7 novembre 2011 il Consiglio Direttivo dell' Agenzia Nazionale per la Valutazione dell'Università e della Ricerca (ANVUR), ha approvato in via definitiva il Bando relativo all'avvio della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2004-2010, che descrive le modalità con cui verrà condotto il processo di valutazione del sistema italiano della ricerca.

La VQR ha come oggetto i risultati della ricerca scientifica dei Dipartimenti e dell'Ateneo: coinvolgerà i docenti in servizio alla data del 7 novembre 2011 attraverso la valutazione delle loro tre migliori pubblicazioni edite nel settennio 2004-2010. Verranno inoltre considerati altri parametri, quali, ad esempio, il numero di assegni di ricerca attivati nel settennio di riferimento, la mobilità internazionale, le entrate derivanti da finanziamenti per attività di ricerca (per un elenco completo, consultare il Bando - art.3).

Lo scopo della VQR è quello di fornire alle Autorità decisionali uno strumento utile per la programmazione e l'attribuzione delle risorse necessarie allo sviluppo delle attività di ricerca del Paese, stimolando inoltre i partecipanti a sviluppare la capacità di autovalutare la qualità della propria ricerca nel confronto nazionale e internazionale.

Le rilevazioni prodotte saranno inoltre determinanti per distribuire una parte del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) alle Università ed agli Enti di ricerca che raggiungeranno i risultati migliori.

Ca' Foscari, nell'ottica di superare gli adempimenti formali dettati dal Bando e dalle attività richieste agli Atenei per l'adesione al processo di valutazione, sta compiendo gli opportuni passi per inserire i principi e i criteri generali individuati dall'ANVUR nei propri processi valutativi interni, al fine di favorire e di anticipare, anche per il futuro, i risultati che il Sistema universitario, nel suo complesso, è chiamato a garantire in termini di qualità della Ricerca.

### **3.3 La Valutazione triennale dei Professori e Ricercatori**

La Legge n. 240/2010, all'articolo 6 (recante *Stato giuridico dei professori e dei ricercatori di ruolo*), comma 14, prevede che *i professori e i ricercatori sono tenuti a presentare una relazione triennale sul complesso delle attività didattiche, di ricerca e gestionali svolte, unitamente alla richiesta di attribuzione dello scatto stipendiale di cui agli articoli 36 e 38 del decreto del Presidente della Repubblica 11 luglio 1980, n. 382, fermo restando quanto previsto in materia dal decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122. La valutazione del complessivo impegno didattico, di ricerca e gestionale ai fini dell'attribuzione degli scatti triennali di cui all'articolo 8 è di competenza delle singole università secondo quanto stabilito nei regolamenti di ateneo. In caso di valutazione negativa, la richiesta di attribuzione dello scatto può essere reiterata dopo che sia trascorso almeno un anno accademico. Nell'ipotesi di mancata attribuzione dello scatto, la somma corrispondente è conferita al Fondo di ateneo per la premialità dei professori e dei ricercatori di cui all'articolo 9.*

Tale previsione normativa è stata attuata per mezzo di apposite relazioni, parzialmente precompilate in via informatica, che ciascun docente è tenuto a compilare ogni triennio relativamente alle attività svolte.

Le informazioni richieste nella relazione sono relative a:

- descrizione dell'attività di ricerca;
- elenco delle pubblicazioni degli ultimi tre anni solari e di quelle in corso di stampa;
- elenco di altri prodotti scientifici;
- partecipazione a comitati editoriali di riviste o collane scientifiche;
- partecipazione a referaggi di progetti di ricerca nazionali o internazionali;
- menzioni o i premi ricevuti;
- relazioni inviate presso convegni o *workshops*;
- seminari tenuti su invito presso altre Università, centri di ricerca o aziende;
- altre attività scientifiche, quali la partecipazione a comitati tecnico-scientifici di conferenze, *peer review*, articoli sottomessi a riviste, ecc.;
- contratti di ricerca e i finanziamenti esterni del triennio;
- attività didattica, con riferimento agli insegnamenti tenuti negli ultimi tre anni e con il voto medio del giudizio ottenuto dagli studenti frequentanti;

- altra attività didattica (integrativa, master o dottorati);
- numero delle tesi di laurea seguite come relatore;
- incarichi accademici e attività organizzative;
- attività professionali esterne;
- altre informazioni

Le relazioni triennali sono sottoposte alla valutazione del Consiglio di Dipartimento e, quindi, pubblicate sul Sito Internet istituzionale al fine di garantire la massima trasparenza delle attività svolte.

### **3.4 Le Valutazioni per l'attribuzione delle Risorse**

Ca' Foscari ha da tempo adottato modelli di ripartizione delle risorse su base valutativa. In tale direzione l'Ateneo intende continuare, anche con l'attribuzione di premi (alla ricerca, alla didattica) e incentivi imperniati sulla misurazione di indicatori e criteri considerati idonei a favorire lo sviluppo di comportamenti virtuosi in linea con gli obiettivi considerati strategici.

Per brevità, verranno di seguito illustrati i tre principali modelli di riparto delle risorse utilizzati da Ca' Foscari: il Modello di riparto del Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (FUDD), il Modello di valutazione per l'attribuzione di posti da Ricercatore e il Regolamento per le Assegnazioni Dipartimentali per la Ricerca (ADiR).

#### *Il Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (FUDD)*

Il Fondo di funzionamento dei Dipartimenti è stato ripartito, fino all'esercizio 2006, su base storica, mentre dal 2007 al 2010 è stato attribuito sulla base di indicatori relativi al personale, alla didattica (tesi e crediti) e alla ricerca (partecipanti F.R.A., unità P.R.I.N. finanziate e mensilità assegni di ricerca), anche se il peso dato alla ricerca era molto limitato.

Il nuovo fondo di funzionamento, denominato *Fondo Unico di Dotazione ai Dipartimenti (F.U.D.D.)*, prende in considerazione quattro criteri di assegnazione:

- Ricerca (50%);
- Didattica (30%);
- Capacità di autofinanziamento (10%);
- Costi procapite di funzionamento sostenuti dall'Amministrazione Centrale (10%);

La quota "Ricerca" (50% del totale) viene ripartita in base ai seguenti indicatori, calcolati nell'ultimo triennio disponibile:

**Risultati della ricerca** 65%, di cui:

- 25% Numero di pubblicazioni con I.S.S.N./I.S.B.N.;

- 20% Progetti europei e internazionali, inclusi i progetti di internazionalizzazione riguardanti la didattica (*joint e double degrees* etc.);

- 20% Progetti di rilevante interesse nazionale (P.R.I.N.);

**Potenziale di ricerca** 35%, di cui:

- 30% Assegni

- 5% Borse di Dottorato

La quota "Didattica" (30% del totale) viene ripartita in base ai crediti erogati agli studenti per anno solare, sia in termini di esami che di tesi, pesati rispetto ai pesi ministeriali utilizzati dal Ministero per la quota didattica del Fondo di Finanziamento Ordinario.

**Un ulteriore 10%** dei fondi viene distribuito sulla base della capacità dei Dipartimenti di autofinanziarsi (entrate di bilancio non provenienti dall'Amministrazione Centrale). La capacità di autofinanziarsi è ponderata con la difficoltà di accesso al mercato dei finanziamenti esterni da parte dei diversi Dipartimenti.

**Il restante 10%** viene ripartito sulla base dei costi diretti procapite sostenuti dall'Amministrazione Centrale a favore dei Dipartimenti (costi P.T.A., utenze, ecc.). Il procapite viene calcolato pesando 1 i docenti afferenti e pesando 1/5 il personale docente a contratto.

Dall'esercizio 2012, all'interno del FUDD è confluito anche il Fondo per la Ricerca di Ateneo (FRA), che, fino al 2011, ha costituito uno specifico strumento di finanziamento della Ricerca.

Le quote del FUDD attribuite a ciascun Dipartimento possono essere liberamente utilizzate, senza vincolo di destinazione, aumentando la capacità gestionale e l'autonomia dei Dipartimenti.

### *Il Modello di valutazione per l'attribuzione di posti di Ricercatore*

A decorrere dall'anno 2011, Ca' Foscari ha adottato un modello valutativo per l'attribuzione dei punti organico resisi disponibili per l'assunzione di Ricercatori.

La metodologia, elaborata dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo, per l'assegnazione dei punti organico per i posti di Ricercatore a Tempo Determinato prevede una valutazione di quattro macro-elementi, articolati a loro volta in più elementi e sub-elementi:

1. Il Dipartimento proponente il Progetto di Ricerca;
2. La rilevanza scientifica;
3. Il fabbisogno didattico;
4. La valutazione della strategicità.

La valutazione del **Dipartimento** si articola nella:

- valutazione della sua struttura e organizzazione tramite l'analisi della composizione dell'organico impegnato nella didattica e nella ricerca, il rapporto tra le diverse tipologie del corpo docente e l'analisi delle modalità di gestione e allocazione di risorse all'interno della struttura;

- valutazione degli elementi dimensionali e dei risultati dell'attività didattica prendendo in considerazione i crediti erogati, la capacità della struttura di raggiungere risultati in termini di regolarità delle performance degli studenti, la capacità della struttura di attrarre studenti stranieri;
- valutazione dell'attività di ricerca del Dipartimento aggregando i risultati della valutazione dei singoli docenti e dei SSD e prendendo in considerazione la propensione all'attività di ricerca la produzione scientifica e la capacità di *networking* con l'esterno.

La valutazione della **rilevanza scientifica** avviene mediante:

- valutazione del Settore scientifico disciplinare, attraverso l'analisi di elementi di produttività dell'attività di ricerca scientifica, la valutazione della **produzione scientifica** tramite *peer review* delle pubblicazioni di docenti/ricercatori del SSD del progetto e della propensione alle collaborazioni esterne;
- valutazione del Progetto tramite *peer review*.

La valutazione del **fabbisogno didattico** si basa sull'analisi dell'offerta didattica, dichiarata annualmente in fase di attivazione dei Corsi di Studio. Più precisamente, l'analisi si basa sul grado di copertura dei settori scientifico disciplinari attivati in tutti i corsi di studio dell'Ateneo, in relazione alla numerosità dei CFU che si prevede di erogare per ciascun Settore Scientifico Disciplinare, relativamente ai corsi di base e caratterizzanti.

La valutazione della **strategicità** del Progetto, infine, avviene ad opera del Senato accademico

*Il Regolamento per le Assegnazioni Dipartimentali per la Ricerca (ADiR)*

Le Assegnazioni Dipartimentali per la Ricerca sono una forma di finanziamento, istituita e regolamentata dall'Ateneo con delibera del Senato Accademico del 22.06.2011, che prevede la possibilità, per ciascun Dipartimento, di determinare e destinare una quota del Fondo Unico di Dotazione (FUDD) ad assegnazioni individuali ai docenti afferenti per il finanziamento dell'attività di ricerca.

L'attribuzione della quota del fondo al singolo docente viene assegnata, entro il 31 gennaio di ogni anno, in base alla valutazione delle pubblicazioni edite nel triennio precedente la presentazione della domanda di finanziamento e alla capacità di accesso a fonti di finanziamento esterne (in particolare quelle considerate ai fini del riparto FFO e FUDD).

Ogni Dipartimento è autonomo, nel rispetto dei vincoli previsti dal Regolamento, nella definizione dei criteri di valutazione delle pubblicazioni ritenuti più rispondenti alle caratteristiche delle proprie aree di ricerca, fermo restando una griglia comune per l'attribuzione di giudizi e punteggi.

La gestione della procedura di valutazione avviene in maniera completamente telematica, attraverso un applicativo sviluppato in collaborazione con la Divisione Informatica e Telecomunicazioni di Ateneo (DIT). Il modulo a disposizione dei docenti per la sottomissione a valutazione delle pubblicazioni e dei progetti di

ricerca prevede l'importazione delle informazioni già salvate nel Catalogo di Ateneo U-GOV e nella Scheda di Rilevazione delle Competenze - Sezione Finanziamenti.

### **3.5 La Valutazione dei Dipartimenti e delle Scuole**

La valutazione dei Dipartimenti e delle Scuole avviene sotto molteplici aspetti. Da un lato, abbiamo già citato i meccanismi di riparto delle risorse (umane e strumentali) che avvengono mediante l'applicazione di modelli valutativi; dall'altro troviamo altri sistemi, esogeni ed endogeni, che concorrono alla valutazione di tali strutture.

La Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR), ad esempio, è un modello di valutazione che possiamo definire esogeno, in quanto determinato e realizzato dall'Anvur, e finalizzato all'attribuzione delle risorse ministeriali.

Anche i processi di accreditamento dei corsi di studio e l'attività ad essi collegata svolta dal Nucleo di valutazione, sono in qualche modo collegati ad un'attività esterna di monitoraggio e valutazione dei processi della didattica e della formazione in generale.

Da ultimo, tuttavia, attraverso l'avvio, nel 2012, della predisposizione del Piano triennale dei Dipartimenti e delle Scuole, l'Ateneo disporrà di ulteriori dati per monitorare e valutare l'andamento delle attività di Ricerca e Didattica realizzate dai Dipartimenti e dalle Scuole d'Ateneo da un punto di vista endogeno, ovvero in relazione agli obiettivi e alle strategie che Ca' Foscari ha inteso adottare con il Piano strategico e il Programma triennale d'Ateneo. I risultati che Dipartimenti e Scuole raggiungeranno rispetto ad obiettivi individuati in coerenza con gli strumenti programmatici **interni** a Ca' Foscari saranno di tutta rilevanza nel valutare l'impegno di tutte le strutture dell'Ateneo riguardo alle politiche individuate come strategiche dagli Organi di indirizzo politico amministrativo.

In prospettiva, la realizzazione di una Relazione dei Dipartimenti e delle Scuole, costituirà l'anello di congiunzione tra gli obiettivi di sistema (e i relativi criteri e indicatori) e gli obiettivi d'Ateneo, contribuendo alla definizione di una più diligente ed articolata analisi di contesto e ad un più attento riallineamento tra obiettivi, risorse e strategie.

### **3.6 Il Sistema di misurazione della performance individuale**

L'Università Ca' Foscari ha una consolidata esperienza nella valutazione delle prestazioni del personale, intrapresa negli anni 2003 e 2004 rispettivamente per i dirigenti e per il restante personale tecnico amministrativo di tutte le categorie e aree professionali.

L'avvio del Sistema di valutazione, rivolto alla totalità del personale contrattualizzato, ha diffuso una progressiva cultura della valutazione delle risorse umane, anch'essa oggetto di uno specifico monitoraggio, i cui esiti hanno condotto alla revisione del Sistema di valutazione del PTA a decorrere da gennaio 2009.

Il Sistema di valutazione delle prestazioni, seppur distinto in base ai relativi CCNL, ha le medesime peculiarità metodologiche che ora si illustrano.

#### Pianificazione e valutazione delle prestazioni individuali in capo al personale dirigenziale.

Il Sistema consta di due aree della stessa importanza, il cui peso è del 50%:

- area dei "risultati", modulata sulla base del set di obiettivi strategici e operativi;
- area dei "comportamenti organizzativi", articolata in differenti dimensioni comportamentali, composte a loro volta da una batteria di indicatori comportamentali fissi.

Gli obiettivi che strutturano l'area dei risultati sono assegnati ai singoli dirigenti dal Direttore Generale di Ca' Foscari, al quale vengono conferiti dal Rettore.

Il processo di pianificazione consiste in diverse fasi:

1. I singoli dirigenti propongono al Direttore Generale, su sua richiesta, un set di almeno cinque obiettivi di carattere *operativo* relativi ai processi presidiati per competenza.

Nell'individuare gli obiettivi si chiede di seguire la logica, cosiddetta SMART, vale a dire:

S semplicità nell'individuazione e nell'esposizione.

M misurabilità della prestazione (individuazione di un possibile indice di misura).

A azionabilità, ovvero identificazione di obiettivi raggiungibili.

R rilevanza, identificazione di obiettivi rilevanti.

T tempistica, ovvero definizione di un cronoprogramma con fasi intermedie che consentano di verificare lo stato di avanzamento ogni 4-6 mesi.

Nell'individuare gli obiettivi si chiede, inoltre, la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche.

Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili.

2. Il Direttore Generale verifica la coerenza del set proposto con il Piano strategico e con la politica amministrativa d'Ateneo affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata ripartita.
3. Il Direttore Generale, quindi, individua ed assegna degli obiettivi mediante la "scheda performance" in sede di colloquio individuale.

Il processo di misurazione e di valutazione delle prestazioni consiste nelle seguenti fasi:

1. I singoli dirigenti formulano un'autovalutazione e la propongono al proprio valutatore ( Rettore/Direttore Generale). La proposta è supportata e motivata da una relazione sufficientemente dettagliata sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso.
2. Il Rettore e Direttore Generale effettuano la disamina delle prestazioni individuali dei dirigenti e pesano il contributo individuale fornito in termini quantitativi e qualitativi, considerando il contesto organizzativo in cui si è trovato ad operare.
3. Il Direttore Generale comunica a ciascun dirigente la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile.
4. Il Direttore Generale trasmette le valutazioni alla Divisione Organizzazione e Gestione Risorse Umane per la liquidazione dell'accessorio connesso.
5. Gli esiti delle valutazioni sono resi pubblici sul sito web dell'Ateneo in forma aggregata mediante le funzioni statistiche di media, deviazione standard e mediana.

#### Pianificazione e valutazione delle prestazioni individuali del personale tecnico amministrativo

L'attuale Sistema di valutazione delle prestazioni del personale, recepito dal Contratto Collettivo Integrativo, è finalizzato a:

- prevedere una più stretta correlazione dei risultati della valutazione ad effettivi incrementi di produttività e di miglioramento di servizi nonché la relazione tra gli indicatori di produttività della struttura e la produttività dei dipendenti,
- rendere la valutazione più mirata, con riferimento al diverso peso delle singole categorie ed alle aree del PTA e relazionare altresì la definizione degli obiettivi/compiti agli obiettivi di Ateneo;
- rendere più efficace il Sistema attraverso meccanismi selettivi ;
- determinare i compensi destinati all'incentivazione individuale a fronte dei punteggi assegnati e pesati sulla base degli indici specificati dal sistema stesso.

Il Sistema, coerentemente con quanto previsto dal Sistema di pianificazione rivolto ai dirigenti, si riferisce a due piani di valutazione distinti ma complementari:

- area dei "risultati", strutturata in funzione dell'assegnazione di attività/compiti individuali inerenti gli obiettivi legati alla performance di struttura (produttività e miglioramento servizi) .
- area dei "comportamenti organizzativi", costituita da 10 fattori comportamentali di cui 6 trasversali e 4 caratterizzanti l'area professionale di appartenenza e l'area del personale Posizionato (titolari di posizioni di responsabilità).

La valutazione in termini di raggiungimento degli obiettivi pesa per il 50%, quella riferita ai comportamenti per il rimanente 50%. Il punteggio finale sarà determinato dal punteggio ottenuto dalla valutazione del risultato e dalla media dei punteggi riportati nell'area dei comportamenti

Il Sistema mira ad individuare il livello della prestazione effettiva del personale tecnico amministrativo di tutte le categorie (EP-D-C-B) e aree professionali (amministrativa, amministrativa-gestionale, delle biblioteche, tecnica ed elaborazione dati, servizi ausiliari tecnici) rispetto ad attese predefinite e condivise con lo stesso attraverso il colloquio iniziale per l'assegnazione di obiettivi/compiti.

Gli attori "protagonisti" del processo di pianificazione e valutazione delle prestazioni sono diversi :

- **Valutato:** ha un ruolo attivo poiché può suggerire al valutatore le sue proposte in termini di obiettivi di progetto o miglioramento di attività permanenti; condivide l'assegnazione e può negoziare i parametri sulla base dei quali avverrà la valutazione finale.
- **Valutatore:** è una figura caratterizzata dalla conoscenza degli obiettivi di struttura e del loro legame con gli obiettivi di Ateneo; è in grado di definire, verificare periodicamente l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni e soppesare le modalità operative che possono essere assegnate al personale per la valutazione. L'attività di valutazione rientra a pieno titolo tra i compiti manageriali, pertanto il valutatore si identifica con le sottoelencate figure di riferimento:
  - Rettore
  - Direttore Generale
  - Direttori di Dipartimenti, di Centri e di Scuole
  - Dirigenti
  - EP in posizione apicale della struttura organizzativa di riferimento.
- **DOGRU:** La Divisione Organizzazione e Gestione Risorse Umane è la struttura preposta a coordinare tutte le fasi del processo di valutazione.
- **Comitato di valutazione delle osservazioni:** nominato dal Direttore Generale. In base al CCNL il dipendente valutato può, entro 15 giorni dalla sottoscrizione della scheda di valutazione della prestazione, ovvero dalla sua presa visione, formulare un ricorso da inoltrare al vaglio del Comitato che dovrà sentire il dipendente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, in contraddittorio.

Per una definizione maggiormente dettagliata del Sistema di valutazione del PTA si rimanda al Manuale operativo, parte integrante dei Contratti Collettivi Integrativi 2008-2009 e del 2011, al quale sono acclusi i *format* delle schede di valutazione e di partecipazione ai processi di miglioramento e innovazione.

Si sintetizza, di seguito, il Ciclo di pianificazione, misurazione e valutazione inerente i Dirigenti e il PTA nel rispetto del calendario della programmazione economico finanziaria e di bilancio:

CICLO DELLA PIANIFICAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

FASE	ATTIVITA'	ATTORI
Pianificazione: ottobre - novembre	Declinazione e assegnazione degli obiettivi strategici per l'anno e/o per gli anni successivi.	Organi OIV DG
Pianificazione: dicembre	Declinazione e individuazione degli obiettivi per dirigenti (schede pianificazione obiettivi): <ul style="list-style-type: none"> <li>• di struttura,</li> <li>• Individuali.</li> </ul>	Organi DG Dirigenti
Pianificazione: gennaio	Assegnazione obiettivi/compiti individuali al PTA (schede pianificazione obiettivi)	DG Dirigenti Valutatori Valutati
In itinere (gestione)	Check intermedio, eventuale esplicitazione di azioni correttive	Valutatore Valutato
Misurazione e valutazione della prestazione a seguito della chiusura dell'esercizio operativo: gennaio - febbraio - marzo	Consuntivazione della prestazione quantitativa e comportamentale dei dirigenti e del PTA (schede di valutazione e colloquio di <i>feedback</i> ).	Valutatore Valutati
Misurazione e valutazione finale: aprile	Erogazione dell'accessorio connesso.	DOGRU
Rendicontazione: Maggio	- Predisposizione della Relazione sulla Performance conseguita. - Monitoraggio annuale e periodico del Sistema e <i>benchmarking</i> di comparto. - Pubblicazione in web esiti della valutazione (dati aggregati tramite funzioni statistiche di media, mediana e deviazione standard).	Organi OIV DG DOGRU
Pianificazione: ottobre - novembre	A seguito degli <i>outcome</i> riscontrati, valorizzazione e riformulazione degli obiettivi per l'anno seguente.	Organi OIV DA

### 3.7 I Ranking internazionali

La valutazione della performance e l'implementazione di strategie volte al suo progressivo miglioramento possono avvalersi anche di validi strumenti quali il *benchmarking* con altre realtà presenti sulla scena nazionale e internazionale, con particolare attenzione al confronto con Atenei che presentino caratteristiche affini come ad esempio le dimensioni e la varietà dell'Offerta Formativa o la prolificità della ricerca in termini di pubblicazioni scientifiche. La vocazione internazionale e la competitività che da sempre hanno caratterizzato Ca' Foscari si esprimono pertanto anche attraverso la partecipazione a diversi programmi di ranking internazionale, non solo nell'ottica dell'ottenimento di una generica informazione sulla posizione assoluta e relativa occupata dall'Ateneo nel panorama internazionale, ma anche per disporre di un valido strumento di autovalutazione che permetta di farne risaltare i punti di forza ed evidenziarne al contempo le aree finora non sufficientemente valorizzate.

Il processo di redazione di un ranking internazionale ad opera delle varie agenzie specializzate è basato sull'acquisizione di dati relativi a diversi aspetti caratterizzanti ogni Ateneo, allo scopo di ottenere *overview* in taluni casi anche piuttosto dettagliate in merito alla struttura delle Istituzioni oggetto di analisi. Tali aspetti, in particolare, riguardano per lo più 4 grandi macroaree comuni ad ogni Università a prescindere dallo Stato di appartenenza e della varietà dell'Offerta Formativa, ovvero gli Studenti, La Didattica e la Ricerca, l'area Finanziaria, l'Internazionalizzazione.

#### I. *Gli Studenti*

I dati ricercati entrano nel merito non solo del numero di studenti iscritti, anche disaggregati per Corso di Studi, provenienza, impegno dichiarato all'iscrizione, ma in taluni casi possono riguardare anche i laureati ed i dottorati, l'area scientifica oggetto del loro titolo, la loro condizione occupazionale, etc.;

#### II. *La Didattica e la Ricerca*

I dati relativi a questa macroarea insistono su variegati aspetti caratterizzanti il personale docente e ricercatore, con particolare attenzione non solo all'ottenimento di titoli accademici quali il PhD, ma anche alla qualità della ricerca in termini ad esempio di trasferimento tecnologico, brevetti, pubblicazioni, spin-off, etc.;

#### III. *L'Area Finanziaria*

Vengono presi in considerazione dati riguardanti l'importo delle tasse universitarie, ma anche i fondi ottenuti da finanziamenti pubblici e privati anche distinti per area di destinazione (ricerca, didattica, etc.) nonché l'importo totale delle entrate dell'Ateneo. In alcuni casi si richiedono informazioni sulle spese sostenute ed a quale area sia stato destinato tale investimento.

#### IV. *L'internazionalizzazione*

In questa sezione vengono tipicamente valutati i dati richiesti ai punti I e II relativamente alla

provenienza del personale e del corpo studenti nonché all'adesione a programmi di scambio internazionale per i quali siano intervenuti accordi ufficiali.

Sebbene il Processo di Bologna abbia facilitato il confronto tra le diverse realtà universitarie su aspetti relativi alla formazione degli studenti, persistono tuttavia ambiti di criticità in altri settori, soprattutto per quanto riguarda le infrastrutture a disposizione degli Studenti per attività collaterali allo studio ed il supporto logistico dedicato agli iscritti fuori sede. La diversità tra il modello anglosassone di campus universitario - dove la presenza di strutture sportive e di dormitori è pervasiva - ed il modello italiano infatti non rendono facilmente confrontabili le diverse realtà, a potenziale discapito di quegli Atenei che non dispongono di aree ed infrastrutture da dedicare a tali finalità.

I ranking internazionali ai quali Ca' Foscari attualmente aderisce sono:

i. QS (*Quacquarelli – Symonds*)

La richiesta dati di questo ranking copre alquanto dettagliatamente non solo tutte le 4 macroaree individuate, ma anche gli aspetti relativi alle infrastrutture ed alla *mission* educativa che caratterizza le Università prestando attenzione ad esempio anche al numero di borse di studio erogate.

ii. THE (*Times Higher Education*)

Questo ranking si focalizza maggiormente sulle macroaree I e II, riducendo lo spazio dedicato alle due rimanenti. I dati vengono inoltre richiesti sia in formato generale, che suddivisi in 6 sottocategorie relative agli ambiti umanistici ed artistici, medici, ingegneristici e tecnologici, delle scienze biologiche, delle scienze sociali, della fisica e scienze affini.

iii. Shanghai Jiao Tong University

I dati richiesti da questo ranking riguardano tutte e quattro le macroaree individuate, sebbene anche in questo caso i dati siano richiesti in maggior numero per le sezioni I e II.

iv. U-Map

Questo ranking, caratterizzato da una richiesta di dati piuttosto dettagliati, pone l'accento sulle macroaree I e III, mentre le informazioni riguardanti le rimanenti due godono di minore spazio. La sezione dedicata ai titoli di studio conseguiti, inoltre, richiede dati disaggregati per area disciplinare, con una suddivisione affine a quella operata da THE.

### **3.8 Il CAF (*Common Assessment Framework*)**

Un altro strumento che ha consentito all'Ateneo di dotarsi degli strumenti e delle conoscenze necessarie all'elaborazione e alla applicazione di un compiuto Sistema di misurazione e valutazione è costituito dal Modello CAF (*Common Assessment Framework*).

La prima applicazione del Modello CAF per le Università (2010) ha consentito all'Ateneo di "guardarsi dentro" e, nello stesso tempo, di percepire la propria posizione rispetto ad altre realtà simili.

Il Modello CAF si basa sulle logiche del *total quality management* (TQM) basate sullo schema *Plan-Do-Check-Act*, ovvero sulle azioni correttive da apportare al nuovo Ciclo di pianificazione in esito ai controlli effettuati nella fase di attuazione. La fase del controllo dei risultati, pertanto, costituisce la parte principale (e la più delicata) di un Ciclo di pianificazione. E' di tutta evidenza che la qualità del controllo, e la qualità dei dati che ne sono alla base, risultano l'elemento qualificante del Sistema, che permette di "aggiustare il tiro" nella fase successiva, affinando gli strumenti e ricalibrando obiettivi e risultati attesi, ma anche di intervenire sui processi che governano l'organizzazione, migliorandoli.

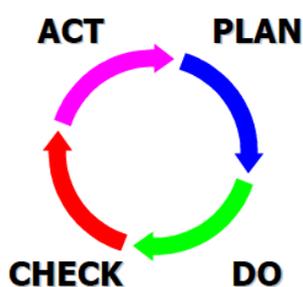


Figura 9. Il Ciclo Plan-Do-Check-Act alla base del TQM adottato dal Modello CAF

L'autovalutazione con i modelli TQM ha lo scopo di individuare le aree di possibile miglioramento attraverso un'analisi Sistematica dei cosiddetti *Fattori Abilitanti* e dei *Risultati attesi* (o conseguiti).

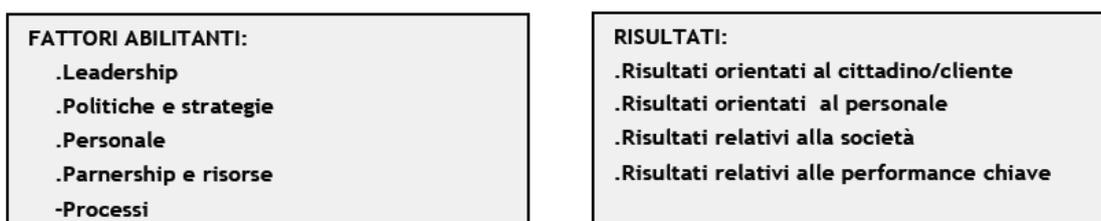


Figura 10. Il Ciclo Plan-Do-Check-Act suddiviso tra Fattori abilitanti e Risultati.

I *Risultati* possono essere logicamente inquadrati in tre momenti distinti:

- Nella fase di Pianificazione (Plan), essi costituiscono ciò che si *vorrebbe* conseguire e possono essere espressi in termini di obiettivi;
- Nella fase di attuazione (Do), essi si manifestano con riferimento agli *effetti* che, di volta in volta, si manifestano nei confronti dei clienti, del personale, della società o dei processi;

- Nella fase di controllo (Check), costituiscono i *risultati* effettivamente raggiunti e il punto di partenza per un'analisi degli scostamenti.

I *Fattori Abilitanti*, invece, costituiscono la *spiegazione* dei risultati conseguiti, e sono quelli su cui occorre agire per migliorare la performance dell'organizzazione.

Proprio per tali motivi, il Modello CAF concentra la sua attenzione in primo luogo sui risultati, per poi indagare i miglioramenti che è possibile introdurre all'interno dei fattori abilitanti.

L'applicazione del Modello, che Ca' Foscari ripeterà in un prossimo futuro, ha consentito di individuare un quadro del posizionamento dell'Ateneo rispetto ai suoi fattori abilitanti, contribuendo, innanzi tutto, a diffondere la percezione di una *cultura dell'organizzazione* di cui occorre fare tesoro.

Uno dei maggiori benefici del modello CAF è il processo di autovalutazione di cui è costituito. Esso fornisce infatti un importante strumento di autodiagnosi organizzativa attraverso il coinvolgimento dei responsabili che identificano i punti di forza e le aree di debolezza sulla base delle quali intervenire con azioni di miglioramento.

La partecipazione al Laboratorio CAF -Università ha permesso a Ca' Foscari di condurre le seguenti attività:

- Coinvolgimento del management nella definizione, attuazione e monitoraggio del progetto di autovalutazione
- Definizione del documento di autovalutazione
- Informazione e presentazione del progetto all'interno dell'Amministrazione: riunioni differenziate con dirigenti e personale tecnico amministrativo
- Scelta dell'ambito di applicazione del CAF: strutture dell'amministrazione centrale
- Individuazione e nomina del Gruppo di Autovalutazione
- Personalizzazione e somministrazione del questionario al personale dell'amministrazione centrale
- Somministrazione dell'intervista e/o incontro di focus Group ed analisi dei risultati emersi
- Elaborazione dei questionari e raccolta dati relativi ai fattori abilitanti
- Stesura della relazione di autovalutazione.

L'Ateneo quindi si trova ad avere a disposizione una descrizione dell'organizzazione in termini di attività, metodi operativi e risultati, utilizzabile per migliorare la conoscenza dell'organizzazione, comunicazione e formazione e per permettere il confronto con gli altri enti del comparto.

Si innesca, così, il ciclo di miglioramento, con un orizzonte temporale scansionabile nel breve-medio-lungo periodo, che risulta importante monitorare anche in funzione del posizionamento rispetto agli altri atenei.

Al fine di completare in modo sinergico la valutazione del valore erogato dall'organizzazione, effettuata attraverso il modello CAF, l'ateneo ha individuato nei modelli di valutazione della qualità percepita / attesa

dal cliente finale un altro elemento costitutivo del Sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzativa ed individuale. L'integrazione delle diverse risultanze dei processi di valutazione (focalizzati rispettivamente sul valore offerto e sul valore percepito e/o atteso) permetterà all'ateneo di finalizzare le proprie azioni e le proprie risorse all'eliminazione dei gap di percezione e di realizzazione esistenti, in modo da garantire l'erogazione di servizi sempre più efficienti, efficaci e percepiti come ad alto valore aggiunto.

## **4. Il Reporting**

### **4.1 Il Conto Consuntivo di Bilancio**

I risultati finanziari della gestione annuale costituiscono il principale motivo di attenzione per la maggior parte degli *stakeholders*, interni ed esterni, dell'Ateneo.

Il conto consuntivo è il documento in cui vengono rappresentati tali risultati e descritti i fatti finanziariamente rilevanti. Oltre alla funzione di controllo amministrativo e a quella conoscitiva ed informativa dei risultati conseguiti nell'esercizio di riferimento, il conto consuntivo svolge anche una funzione di garanzia nei confronti dello Stato e di tutti i potenziali portatori di interessi delle condizioni di liquidità e di solvibilità dell'Ateneo.

Il buon andamento finanziario, infatti, garantisce la sostenibilità delle politiche dell'Università, tenendo sotto controllo le principali grandezze oggetto di monitoraggio da parte del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) e di quello dell'Economia e delle Finanze (MEF).

In sede di consuntivo, ciascuna Struttura è chiamata a redigere una Relazione che, ponendo in relazione gli obiettivi operativi assegnati con i risultati ottenuti, dia conto dell'utilizzo delle risorse finanziarie che ha utilizzato nel corso dell'anno. Tali relazioni vengono, quindi, consolidate all'interno del Rendiconto della gestione, permettendo di offrire una prospettiva dell'utilizzo degli stanziamenti di bilancio secondo le principali aree, cui sono associate le diverse strutture dell'Ateneo.

Ai fini delle attività di controllo e monitoraggio attuate dal MIUR, assume rilevanza anche l'Omogenea Redazione dei conti consuntivi, documento che consolida il bilancio dell'intero Ateneo secondo criteri e schemi dettati dal Ministero e che è utilizzato a fini di valutazione (ad esempio con riferimento ai criteri di sostenibilità delle spese di personale o di indebitamento) e come fonte per la costruzione degli indicatori per l'assegnazione delle quote premiali del Fondo di finanziamento ordinario.

### **4.2 La Relazione sull'attività di Ricerca e di Didattica**

La Legge 1/2009, art 3-quater, prevede che, *con periodicità annuale, in sede di approvazione del conto consuntivo relativo all'esercizio precedente, il Rettore presenta al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico un'apposita relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico nonché i finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati*. La relazione deve essere pubblicata sul sito internet dell'Ateneo e trasmessa al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR). Sempre in base alla legge sopra citata *la mancata pubblicazione e trasmissione sono valutate anche ai fini della attribuzione delle risorse finanziarie a valere sul Fondo di finanziamento*

*ordinario di cui all'articolo 5 della legge 24 dicembre 1993, n. 537, e sul Fondo straordinario di cui all'articolo 2, comma 428, della legge 24 dicembre 2007, n. 244.*

La relazione, quindi, prevista normativamente, si articola in tre capitoli principali: le attività formative, la ricerca e il trasferimento tecnologico e i finanziamenti esterni. Oltre a tali materie, tuttavia, per esaustività di informazione e per maggiore trasparenza, sono illustrate anche le attività culturali svolte dall'Ateneo nel corso dell'anno che rientrano, in senso lato, nella sfera delle finalità proprie di una Istituzione universitaria. Per quanto concerne le attività formative, vengono forniti alcuni dati di contesto sull'Ateneo e analizzati i principali risultati della didattica, ovvero il numero dei laureati e i crediti formativi acquisiti dagli studenti dell'Ateneo, nonché una sintesi degli andamenti e degli esiti della formazione sulla base di analisi longitudinali, quali emergono dal confronto dai tassi di successo pre e post riforma. Queste variabili sono state considerate a partire dal 2004 anche all'interno del modello CNVSU utilizzato per il riparto di una quota del fondo di finanziamento ordinario. Un'ulteriore sezione riporta una sintesi del sistema di valutazione della didattica utilizzato nell'Ateneo compresa la valutazione di qualità percepita al termine dell'esperienza universitaria e la rilevazione degli sbocchi occupazionali dei laureati. Il capitolo sulle attività formative si conclude con i dati sui corsi *post lauream*.

Per quanto riguarda la ricerca, viene riportata in sintesi una descrizione delle strutture e dell'organizzazione, analizzando i vari canali di finanziamento per la ricerca, nazionali e internazionali, e l'attività per il suo supporto. Vengono quindi descritti i risultati della ricerca in termini di anagrafe e pubblicazioni. Una sezione del capitolo viene riservata agli obiettivi del piano triennale di sviluppo per la ricerca, secondo quanto previsto dalla normativa (vedi L. 43/2005). Il capitolo si chiude con lo stato dell'arte sul trasferimento tecnologico a Ca' Foscari e con la descrizione delle principali iniziative (brevetti, *spin-off*, *start cup*...). Infine, vengono analizzate le diverse forme e i diversi canali di finanziamento per l'attività e il funzionamento dell'Ateneo. Dal 2011, la Relazione è arricchita di contenuti relativi ai servizi bibliotecari, ai servizi agli studenti, alle attività di comunicazione e ai progetti speciali.

### **4.3 Il Management by Objectives**

Direttamente correlato all'attuazione del Piano delle performance, il *management by objectives* (MBO) è lo strumento attraverso il quale i singoli obiettivi vengono attribuiti ai Dirigenti (e da questi al restante personale) unitamente alle risorse finanziarie, umane e strumentali. Attraverso l'MBO la Direzione generale formula, con un processo a cascata declinato dai livelli più alti a quelli inferiori, un proprio sistema di obiettivi e, grazie ad esso, coinvolge, responsabilizza e valorizza le attitudini delle risorse umane impiegate nei vari livelli.

La partecipazione all'MBO stimola ogni soggetto a sentirsi responsabile ed impegnato, dapprima nel raggiungimento dei risultati individuali e, conseguentemente, di quelli generali dell'organizzazione.

L' MBO costituisce, pertanto, il fondamento del sistema di valutazione del personale, basato, da una parte, sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati, dall'altra sulla valutazione dei cosiddetti comportamenti organizzativi.

Nell'assegnazione degli obiettivi, vengono definiti, anche in termini quantitativi, gli indicatori di performance che, monitorati in corso d'anno saranno utilizzati anche come elementi di controllo del progresso verso il pieno raggiungimento degli obiettivi stessi.

Il monitoraggio degli obiettivi avviene con periodicità quadrimestrale, secondo una tempistica che consente di rilevare i disallineamenti maggiormente critici e porre in essere eventuali azioni correttive. A consuntivo, ciascuna Struttura predispose una Relazione sugli obiettivi, nella quale sono indicati i risultati raggiunti, la valorizzazione degli indicatori, eventuali criticità riscontrate e le azioni di miglioramento che si intende porre in essere per l'anno successivo.

#### **4.4 La Relazione sulla Performance**

La Relazione sulla *performance*, così come prevista dall'art.10, comma , lettera b, del D.Lgs.150 del 2011, si configura come lo strumento attraverso il quale l'amministrazione presenta e rende comprensibili, agli *stakeholder* interni ed esterni, i risultati ottenuti dall'amministrazione stessa nel corso del precedente anno. La Relazione diviene in questo modo la naturale conclusione del ciclo di gestione della *performance*.

La necessità, poi, di una comunicazione verso l'esterno con lo scopo dichiarato della conoscibilità, viene ribadita in maniera evidente dai commi 6 ed 8 del citato Decreto, laddove si afferma, *in primis*, che la Relazione sulla Performance andrebbe presentata durante apposite giornate della trasparenza che ogni singola amministrazione dovrebbe proporre (comma 6), ed in secondo luogo curando la pubblicazione sul sito istituzionale in una apposita sezione (comma 8).

La Relazione evidenzia di conseguenza, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi presi singolarmente, programmati e alle risorse a loro dedicati.

Un altro aspetto rilevante, e che la Relazione ha lo scopo precipuo di evidenziare, è poi quello messo in rilievo dall'art. 27 comma 1, che indica esplicitamente l'obbligo di risparmiare sui costi di funzionamento derivanti dai processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione, con modalità previste e documentabili, ai fini dell'ottenimento del premio di efficienza di cui al medesimo articolo.

La strutturazione della Relazione è il risultato della necessità di proiettare i risultati degli obiettivi posti precedentemente. Gli obiettivi, infatti, vengono presentati in termini di risultati raggiunti e di eventuali scostamenti in termini di *cascading*; questo per perseguire la via del miglioramento, perseverando e ottimizzando le strategie in corso d'opera.

## 4.5 Il Report di Sostenibilità

L'Università Ca' Foscari di Venezia, consapevole della sua importante funzione sociale e formativa, nel corso del 2010 ha deciso di assumere la prospettiva della Sostenibilità ambientale, sociale ed economica, come asse strategico trasversale al fine di diventare un vero Ateneo sostenibile, tramite un percorso esplicito e condiviso. Tale prospettiva è stata inserita all'interno del flusso di pianificazione con la previsione di un obiettivo dedicato alla Sostenibilità all'interno del Piano strategico d'Ateneo e con l'inserimento della Carta degli impegni di Sostenibilità all'interno del processo di fissazione degli obiettivi.

Il processo di assunzione di tale prospettiva non è stato di tipo *top-down* ma bidirezionale e continuativo: oltre ad una forte *sponsorship* dei vertici di indirizzo politico amministrativo ( Rettore e sua delegata per la Sostenibilità, approvazioni e monitoraggi trimestrali in Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione), si è attivata la collaborazione di tutto il management, al fine di integrare la Sostenibilità nei processi e nelle procedure esistenti e di facilitare la diffusione di una cultura dell'*accountability* in maniera pervasiva e trasversale. Inoltre, è stata individuata una struttura interna già esistente (Ufficio Processi e Progetti speciali) come riferimento per l'implementazione di questa iniziativa.

Nel marzo 2011 il processo è stato istituzionalizzato grazie all'inserimento della politica di sostenibilità e della Carta degli impegni di sostenibilità pluriennale tra i principi generali dell'azione dell'Ateneo previsti nel suo nuovo Statuto.

Di conseguenza, Ca' Foscari ha aderito non solo formalmente ai principi e alle pratiche di responsabilità sociale delle imprese (RSI), adottando comportamenti che rispettino gli aspetti ambientali, etici e di *corporate governance*, ma, al tempo stesso, ha deciso di rendere conto in maniera sistematica delle responsabilità e dei doveri che ha nei confronti dei propri *stakeholders* interni ed esterni.

D'altra parte, per il mantenimento di questo processo, risulterà fondamentale l'adesione alla politica di sostenibilità e l'apporto di chiunque studi e lavori a Ca' Foscari, poiché il cambio culturale proposto richiede l'assunzione in proprio di responsabilità e la disponibilità a porre in essere azioni quotidiane basate sulla condivisione degli obiettivi di lungo termine, sulla conoscenza della strategia, sulla valorizzazione delle competenze e delle risorse disponibili, facendo leva sulla tecnologia e sull'innovazione quali motori capaci di coniugare le sfide evidenziate con la scarsità delle risorse.

Il Progetto *Re.So.* – Report di Sostenibilità, è nato dunque nell'ambito di questa nuova visione strategica, con l'obiettivo di rendere trasparenti e comprensibili le priorità e gli obiettivi dell'ateneo, gli interventi programmati e realizzati e soprattutto i risultati raggiunti con le attività di sostenibilità negli ambiti: economico, ambientale e sociale.

Il progetto *Re.So.* coinvolge tutti i dirigenti e responsabili delle unità organizzative dell'Ateneo e, in prospettiva, anche i Dipartimenti e le Scuole.

Il primo report di sostenibilità di Ca' Foscari ha fatto riferimento all'anno solare 2010.

Con la rilevazione relativa all'anno 2011, le procedure e le tempistiche di rilevazione dei dati e delle informazioni necessarie sono state allineate a quelle previste per la redazione delle altre Relazioni annuali (prime tra tutte la Relazione sulla performance, la Relazione sull'attività di Ricerca e Didattica e la Relazione al Bilancio).

In tal modo, seppur costituisca un Documento autonomo, il Report di sostenibilità viene integrato nella rendicontazione generale dell'Ateneo, aspetto rilevante per gli *stakeholders* esterni che potranno avere a disposizione un compendio di informazioni rilevanti sui risultati conseguiti dall'Ateneo nelle diverse prospettive del suo agire.

Il Report di sostenibilità si sostanzia nell'evidenziazione dei risultati ottenuti rispetto agli impegni di Sostenibilità contenuti nella Carta e attribuiti ai Dirigenti e ai Responsabili di Struttura dell'Amministrazione centrale. In prospettiva, come già accennato, gli impegni di sostenibilità potranno essere estesi anche alle altre Strutture dell'Ateneo, attraverso il loro inserimento all'interno del Piano triennale dei Dipartimenti e delle Scuole.

Il Report di sostenibilità è pubblicato sul Sito Internet di Ca' Foscari, nella sezione dedicata.

#### **4.6 Verso l' *Integrated Report* di Ateneo**

Recentemente Ca' Foscari ha avviato un progetto per realizzare, nei prossimi anni, un importante passo in avanti nella rappresentazione delle proprie attività ai diversi *stakeholders* di riferimento in un'ottica di maggiore *accountability*, intelligibilità e trasversalità delle informazioni prodotte e di snellimento dell'attuale sistema di reportistica. Il progetto prevede il superamento dell'attuale compartimentazione delle relazioni prodotte (come si è visto relative al Bilancio, alla Ricerca e alla Didattica, alle Performance, alla Sostenibilità) mediante la redazione di un documento unico che, oltre a dare conto dei risultati prodotti nelle diverse aree, li metta in relazione tra loro, anche con riferimento alle strategie, agli obiettivi, alle risorse utilizzate e all'impatto che tali risultati rivestono.

Il Rapporto integrato d'Ateneo consisterà in un unico report, snello e di agile consultazione, che rappresenti, come detto, in una visione integrata, le correlazioni tra le diverse dimensioni ed attività – ed i relativi risultati – dell'Ateneo. Il documento sarà in grado di dimostrare, in sintesi, le correlazioni tra la pianificazione strategica, la governance dell'Ateneo, i risultati finanziari con il contesto economico, sociale ed ambientale nel quale l'Ateneo stesso è inserito ed agisce.

Attraverso la valorizzazione e l'esplicitazione delle interrelazioni e degli impatti che l'Università ha con il territorio (inteso nel senso più lato), l'Ateneo potrà essere in grado di disporre di maggiori informazioni sulle implicazioni delle scelte e delle azioni che intende intraprendere e, al contempo, gli *stakeholders* avranno a disposizione un quadro multidimensionale per comprendere meglio i risultati, le performance, i prodotti e, soprattutto, gli *outcome* che l'Ateneo sta effettivamente perseguendo e producendo.

## 5. Strumenti del Sistema Informativo direzionale integrato a supporto delle attività di controllo e di valutazione

### 5.1 Il sistema di analisi: tracciare e misurare

Nella definizione e implementazione di un sistema per la pianificazione, il controllo e la valutazione interno ad un Ateneo, si fa spesso riferimento ad un sistema informativo integrato, esaustivo e capillare a supporto delle decisioni e della gestione amministrativa. Tale sistema si basa su una filiera di soluzioni informative che in ambito IT (*Information Technology*) vanno sotto il nome di *business intelligence* e *business performance management*.

I sistemi informativi possono essere di due tipi:

- *Sistemi informativi direzionali* a supporto delle decisioni dei diversi livelli di responsabilità interni all'Ateneo (per l'azione direzionale e l'azione strategica);
- *Sistemi informativi gestionali* a supporto dell'azione amministrativa e, dunque, delle operazioni degli Atenei.

La relazione tra i due sistemi consente di collegare obiettivi e risultati facendo emergere, al contempo, l'importanza della tracciabilità delle informazioni direzionali all'interno del sistema informativo gestionale.

Tracciabilità e misurazione di queste informazioni sono verificate solo se i processi amministrativi sono omogenei, formalizzati e ben ingegnerizzati. L'efficacia del sistema informativo di supporto è strettamente e direttamente legato al grado di integrazione del sistema stesso, alla coerenza e alla stabilità dei processi amministrativi che producono informazione.

Il sistema informativo direzionale è diventato indispensabile in un contesto universitario caratterizzato da complesse situazioni finanziarie, economiche e legislative. Prima di questi cambiamenti normativi e di gestione le uniche esigenze di analisi erano orientate principalmente alle attività e ai servizi legati alla ricerca e alla didattica in un'ottica *ex post*. Oggi, molti Atenei pongono forte attenzione ai vincoli economico-finanziari, all'opportunità di cambiamento e all'analisi *ex ante*. Il cambio di logica, da un approccio puramente *ex post* ad uno *ex ante*, richiede una corretta organizzazione e un'attenta pianificazione dei sistemi informativi direzionali. Per questa ragione gli Atenei definiscono con una certa precisione gli obiettivi di rilevazione e di misurazione, prediligendo dunque un approccio incrementale all'implementazione di un sistema informativo attraverso i seguenti passi:

1. Introduzione di *reporting* ordinario e di analisi allo scopo di supportare le decisioni a diversi livelli di responsabilità;
2. Graduale introduzione di indicatori tesi a misurare le performance e i risultati, ad analizzare gli scostamenti, a pianificare le azioni correttive e a condividere i criteri di misurazione;
3. Introduzione sistematica del ciclo di programmazione e misurazione dei risultati mediante modelli condivisi e formalizzati dagli organi di governo;

4. Introduzione di una funzione di *accountability* in base alla quale il sistema di controllo di gestione svolge un ruolo di responsabilizzazione e motivazione sui risultati raggiunti.

## 5.2 Il *Data Warehousing*

Il sistema di *reporting* viene costruito sulla base dei contenuti dei sistemi informativi gestionali e sull'insieme di fonti esterne utili all'analisi.

Il *Data Warehouse* è un consistente archivio di informazioni che consente di accedere alla reportistica da una semplice postazione collegata a Internet, e avere a disposizione in maniera intuitiva e veloce le informazioni già predisposte in fase di implementazione e comunque estratte dai singoli e specifici gestionali. Tali informazioni sono navigabili in modalità multidimensionale, avendo cioè a disposizione diverse viste e diversi livelli di dettaglio, ed esportabili su sistemi per essere ulteriormente elaborate. Il *Data Warehouse* può costituire il principale punto di accesso per rilevare le informazioni di carattere analitico sull'andamento dei principali ambiti dell'Ateneo. Esso è invariante rispetto ai sistemi gestionali sottostanti ed è la prima fonte per la misurazione dei risultati *ex post*, ma non sufficiente per l'analisi *ex ante*. Il *Data Warehouse* è una soluzione incrementale e integrata composta da diversi moduli di analisi (Data Mart), ognuno dei quali si basa su un insieme di dati (il singolo DB gestionale) ed è dedicato al monitoraggio di una specifica area dell'Ateneo.

Essi sono:

1. Analisi risorse umane (Data Mart che poggia sul gestionale CSA);
2. Analisi contabilità (Data Mart che poggia sul gestionale CIA);
3. Analisi studenti (Data Mart che poggia sul gestionale Esse3);
4. Analisi didattica (Data Mart che poggia sul gestionale SIADI);
5. Analisi ricerca (Data Mart che poggia sui gestionali Catalogo\E-Project).

La caratteristica principale del *Data Warehouse* di Ateneo è l'integrazione dei modelli di analisi, che consente di ottenere la creazione di indicatori trasversali in modo più semplificato. Molti indicatori utilizzati per l'analisi e la valutazione interna dell'Ateneo dovranno essere via via estratti dal *Data Warehouse* per fare in modo che la definizione tecnica di un indicatore sia condivisa da tutte le strutture interessate all'andamento dello stesso. In generale, dunque, questa componente fornisce la base informativa per tutto il processo di pianificazione e controllo, consentendo una rapida aggregazione dei dati nei sistemi di cruscotti, o un'analisi storica di indicatori all'interno delle soluzioni budget, per creare ad esempio delle proiezioni su base storica.

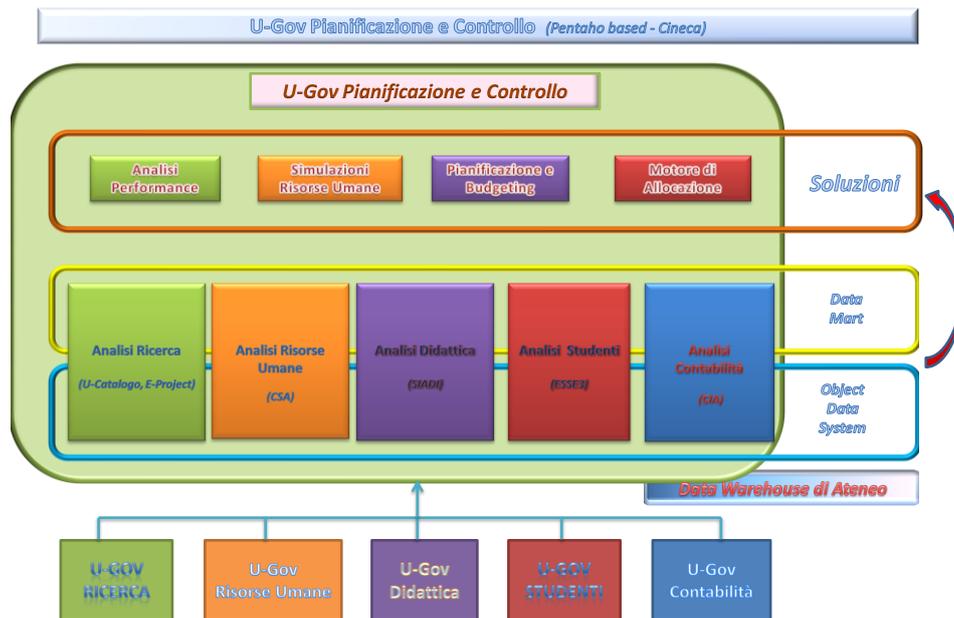


Figura 11: framework concettuale dell'organizzazione sistemica modulo Pianificazione e Controllo proposto dal Cineca.

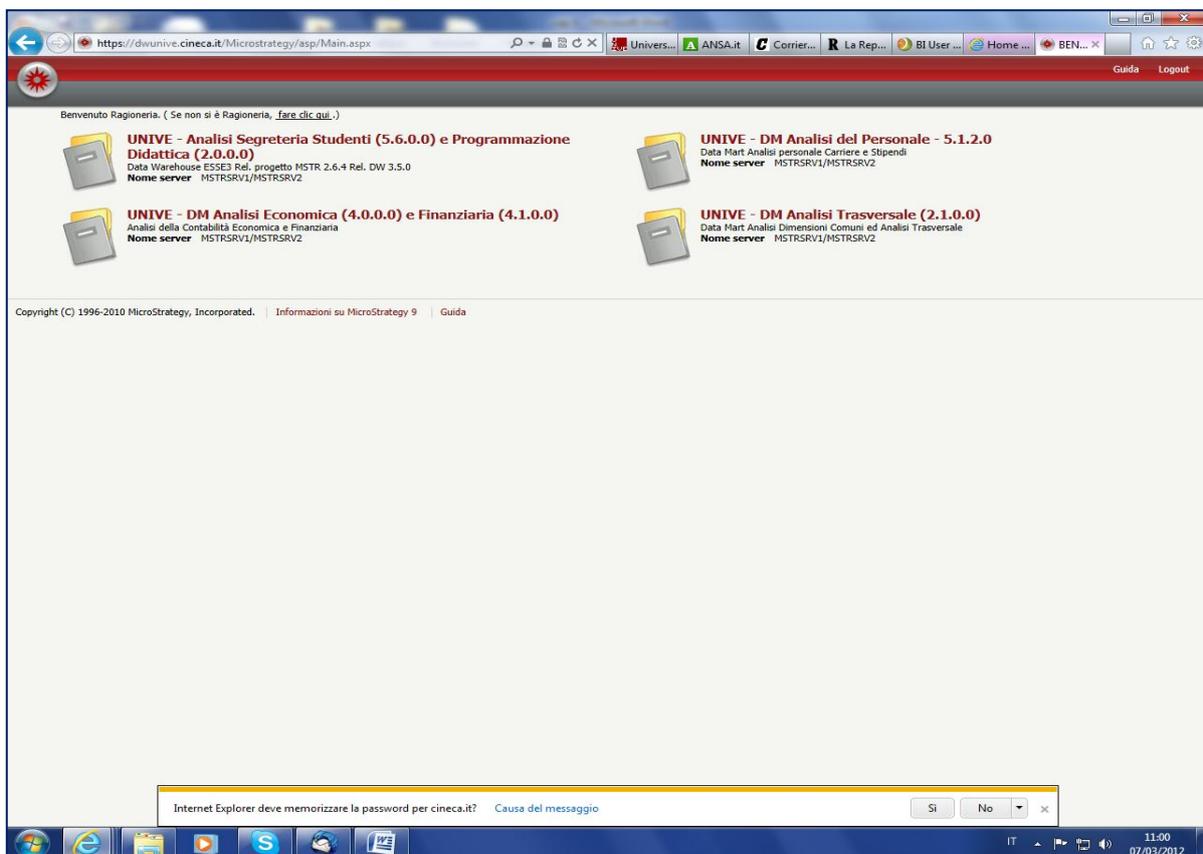


Figura 12: esempio n. 1 di interfaccia del Data Warehouse di Ca' Foscari (accesso al sistema)

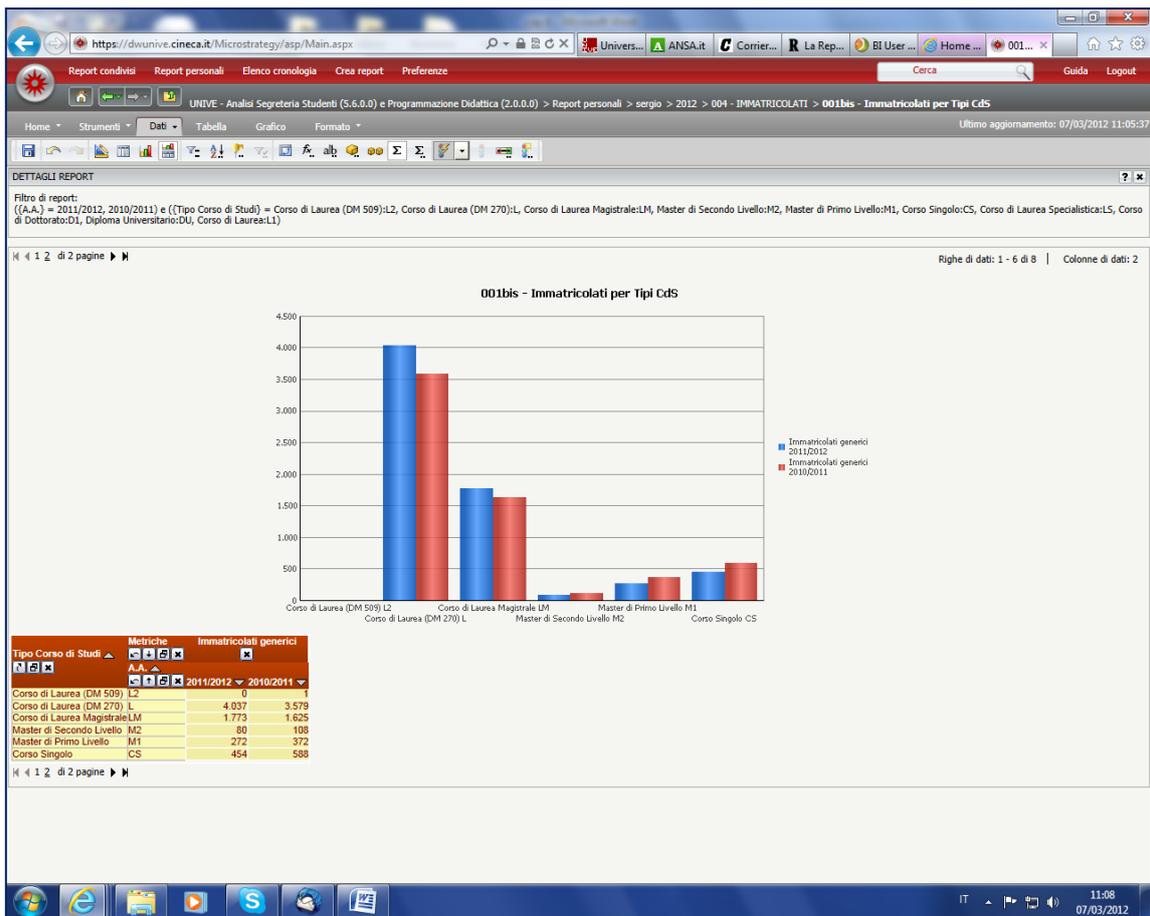


Figura 13: esempio n. 2 di interfaccia del Data Warehouse di Ca' Foscari (un report su immatricolazioni)

### 5.3 Il reporting tra un sistema di indicatori KPI e “l’Analisi delle Performance”

Un processo può essere definito come un insieme di attività finalizzato alla creazione di un output rilevante; a loro volta le attività costituiscono un insieme omogeneo di singole operazioni. Decidere il focus di analisi

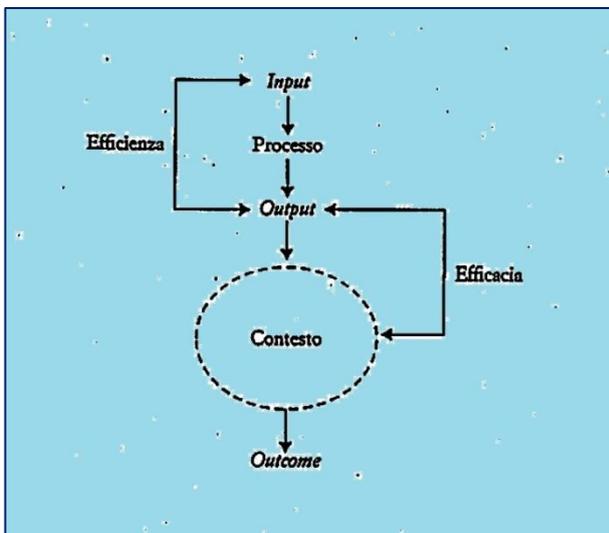


Figura 14: framework metodologico del processo

significa definire a quale livello gerarchico fotografare l’agire dell’organizzazione.

Più omogenee saranno le azioni fotografate dalla reportistica, più alta sarà la possibilità di confrontare le performance fra le diverse unità organizzative che compiono un insieme omogeneo di azioni. La progettazione di un sistema di reportistica per l’Ateneo non può che ricorrere a delle semplificazioni che da un lato rendano misurabili fenomeni complessi, dall’altro siano in grado di ricondurre gli stessi fenomeni a delle precise responsabilità gestionali.

Il sistema di reportistica mappa le varie fasi logiche che scandiscono il processo secondo il modello di figura 14. Secondo quanto esemplificato in figura, il processo si caratterizza come un insieme di attività che, a partire da un insieme di risorse in entrata nel sistema (*input*), producono un determinato *output*.

La realizzazione del sistema di reportistica è concepito come un insieme di indicatori che vanno a determinare le dimensioni di analisi riportate in figura, permettendo una mappatura delle risorse in entrata, delle caratteristiche del processo stesso, dell'*output* e dell'*outcome*, come di seguito descritto.

- *Input*: mappatura delle risorse in entrata nei macro- processi della ricerca e della didattica. L'*input* è visto come insieme delle risorse umane, strumentali e finanziarie che contribuiscono alla creazione dell'*output* finale.
- *Processo*: mappatura delle caratteristiche del processo in termini di carico di lavoro ed elementi distintivi (ad esempio, il grado di internazionalizzazione).
- *Output*: mappatura dei risultati dei processi risultanti per effetto della combinazione dell'impiego delle risorse disponibili (ad esempio, studenti laureati, produttività scientifica).
- *Outcome*: mappatura delle caratteristiche qualitative dell'*output*, ovvero quanto l'*output* della didattica e della ricerca soddisfa le aspettative del contesto di riferimento (il mondo del lavoro, la comunità scientifica).

L'assunto di partenza è quello di tracciare e misurare i processi caratteristici dell'Ateneo: la didattica e la ricerca (e ,nel contempo, di considerare anche i processi secondari che determinano un assorbimento di risorse), per finire a identificare e a mappare, compatibilmente con il sistema informativo, un insieme di indicatori. Il passaggio finale è, dunque, quello di declinare ulteriormente le grandezze individuate secondo determinate caratteristiche, che, di fatto, hanno costituito i singoli indicatori del sistema di reportistica. Ogni passaggio gerarchico dal generale al particolare deve avvenire tenendo conto della strategia insita nell'atto stesso della valutazione. Ciò vuol dire che la definizione conclusiva degli indicatori e dei rispettivi algoritmi di calcolo, e ,ancor prima, la scelta delle grandezze da monitorare, non può che derivare dalle linee di indirizzo strategico.

Esempio: con riferimento al processo della didattica sono state individuate le seguenti grandezze:

- Per la prospettiva *input*: studenti, risorse umane, risorse finanziarie, spazi, altre dotazioni;
- Per la prospettiva processo: offerta didattica, carico didattico, apertura internazionale;
- Per la prospettiva *output*: studenti in uscita;
- Per la prospettiva *outcome*: soddisfazione frequentanti, soddisfazione laureati, attrazione delle lauree magistrali, condizione occupazionale.

Nella nostra logica, tali grandezze vengono declinate in indicatori ipoteticamente come segue:

- Per la prospettiva *input*: numero di iscritti, numero di immatricolati, provenienza immatricolati, numero docenti distinti per ruolo, personale docente FTE, servizi agli studenti, ripartizione finanziaria dipartimenti, ecc... ;
- Per la prospettiva processo: numero corsi di studio, numero di SSD di base e caratterizzanti, numero di CFU erogati, numero di CFU acquisiti, ecc...;
- Per la prospettiva *output*: numero di CFU sostenuti, numero di tesi, abbandoni di carriera, trasferimenti e numero di fuori corso, ecc...;
- Per la prospettiva *outcome*: percentuale di risposta al questionario di soddisfazione, analisi qualitativa, tasso di variazione iscritti provenienza esterna, tasso di impiego fisso a 1,3 e 5 anni dalla laurea.

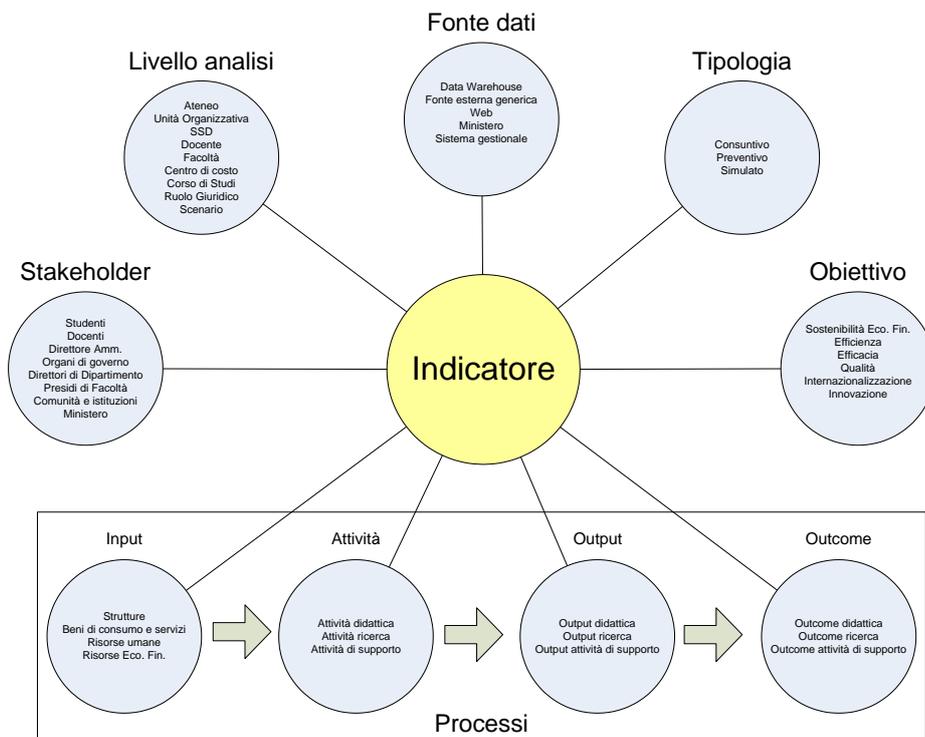


Figura 15: le proprietà dell'indicatore

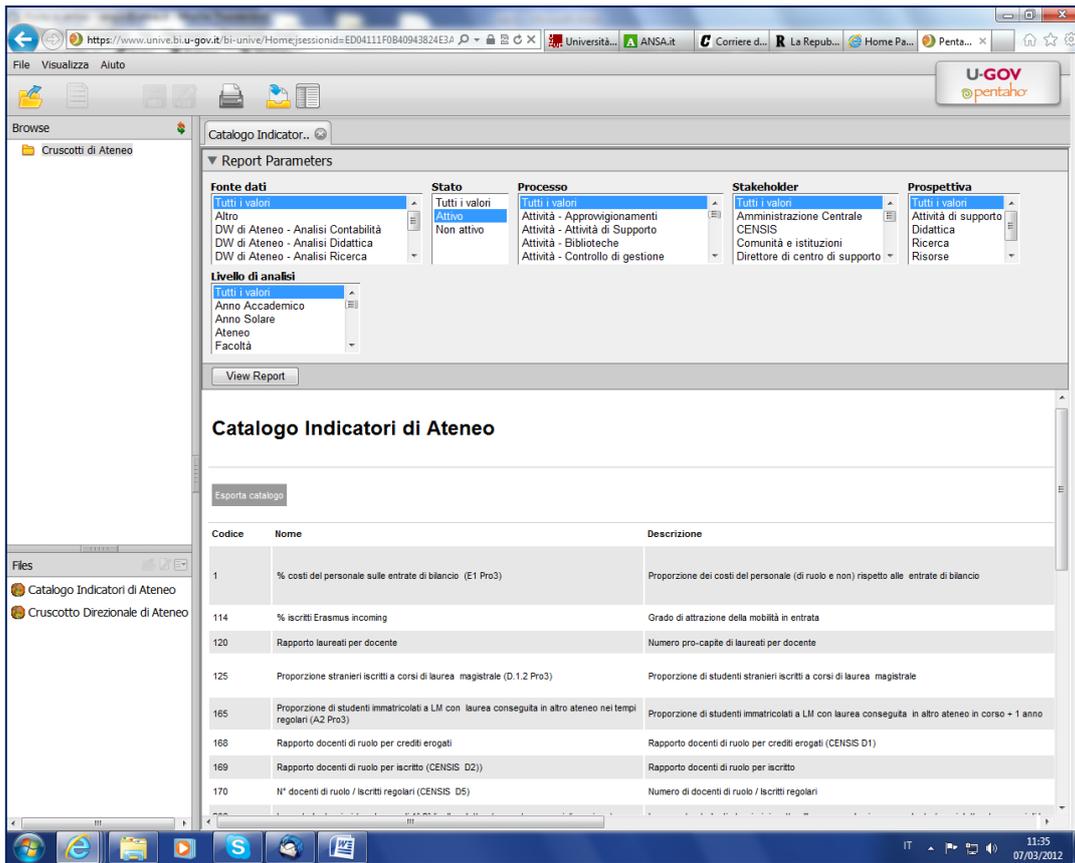


Figura 16: interfaccia Catalogo KPI (Key Performance Indicator) di Ca' Foscari

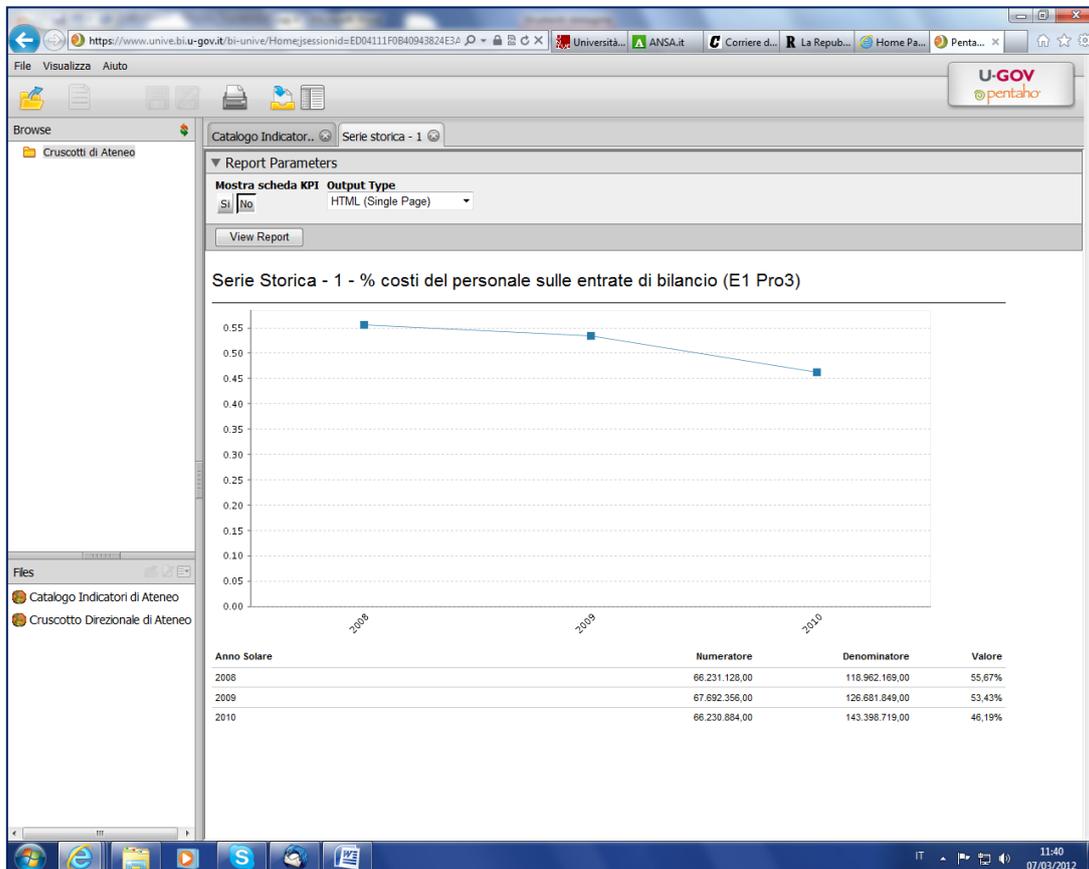


Figura 17: Catalogo KPI (Key Performance Indicator) di Ca' Foscari: l'indicatore numero 1.

## 5.4 Il reporting e il cruscotto direzionale

La corretta impostazione di tutta l'architettura del sistema di controllo gestionale non può prescindere dall'affidabilità dei dati: il sistema informativo dovrà poter limitare al minimo le possibilità di errori, affidandosi il più possibile a procedure automatizzate debitamente vagliate e collaudate.

L'adozione di modelli atti a garantire la razionalità economica delle scelte operate e il raggiungimento dei target del piano strategico porta a far proprie le metodologie di misurazione delle prestazioni e di controllo della gestione. Il principio di valutazione, che si inserisce a pieno titolo tra tracciabilità e misurazione del dato, è alla base del ciclo "pianificazione & controllo" e non è da interpretare né nel senso di sanzione alla mancanza di qualità, né di incentivo all'eccellenza, ma va propriamente inteso come tensione al miglioramento della qualità diffusa in tutte le attività istituzionali: dalla formazione, alla ricerca, al trasferimento di tecnologie e competenze, ai servizi e alle stesse attività amministrative. La valutazione permanente può assumere un ruolo fondamentale per lo sviluppo del Sistema universitario.

In tale contesto, si incardina il cruscotto direzionale come importante strumento analitico, inteso come sistema integrato di indicatori di performance atto a monitorare, in una logica sintetica e multi prospettica di analisi, l'andamento delle performance delle attività istituzionali a livello di Ateneo e di strutture decentrate.

Attingendo dagli indicatori (vedi sottocapitolo sopra) contenuti nel catalogo KPI è possibile configurare specifici cruscotti direzionali destinati a soggetti che sono deputati all'assunzione di decisioni inerenti il funzionamento di strutture decentrate e centrali, destinate a impattare sulle performance di Ateneo.

I cruscotti direzionali costituiscono un supporto conoscitivo personalizzato atto a fornire ai singoli attori una rappresentazione di performance focalizzata su attività d'interesse specifico di ciascuno e, al contempo, rappresentano uno strumento di collegamento tra l'analisi sintetica delle performance di Ateneo e un monitoraggio di maggiore dettaglio organizzativo alla prima istanza collegato.

La *balanced scorecard di Ateneo* costituisce il cruscotto direzionale predisposto in funzione delle necessità conoscitive degli organi di governo dell'Ateneo. Essa è strutturata avendo come focus dell'indagine: l'Ateneo nel suo complesso, la sua politica e la sua strategia.

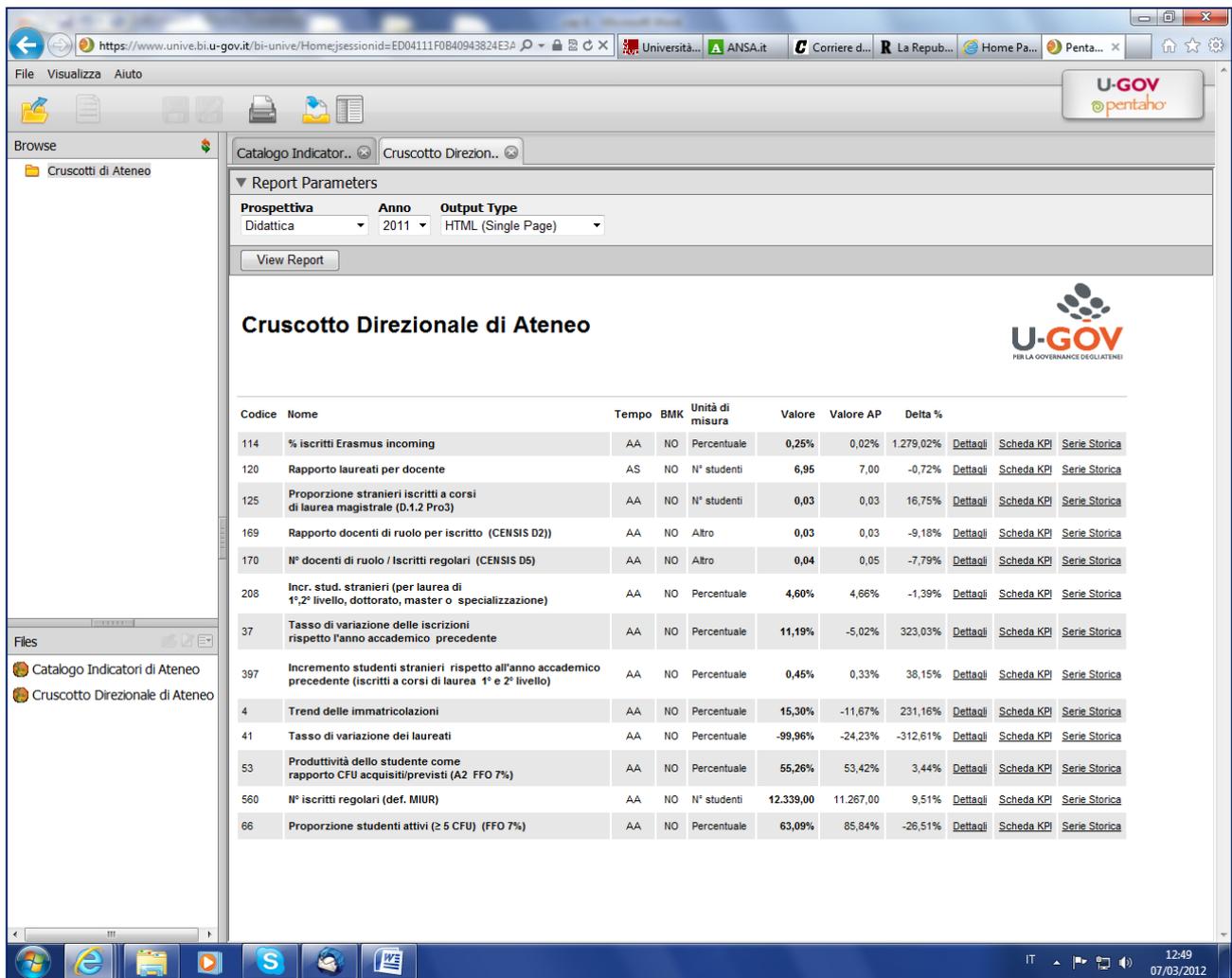


Figura 18: il Cruscotto direzionale di Ca' Foscari

## 6. Trasparenza dei risultati della valutazione

L'Ateneo, in coerenza con l'approccio teso a modificare l'orientamento dell'organizzazione (da funzionale a finalizzata alla creazione di valore per il cliente / utente finale) e anche attraverso lo sfruttamento delle tecnologie web che permettono forme sempre maggiori di inclusioni del fruitore finale del servizio (*web 2.0*), oltre alla comunicazione delle risultanze dei processi di valutazione ai fini della trasparenza, ha inteso cogliere l'occasione per progettare fin da subito il processo come bidirezionale, al fine di sistemizzare la raccolta di *feedback* e di renderli *input* del processo di innovazione dei processi e di miglioramento continuo dei servizi.

Anche per tali motivi, tutti i risultati della valutazione, come tutti i documenti di pianificazione e programmatici, vengono pubblicati sul Sito istituzionale dell'Ateneo e resi disponibili per la consultazione da parte di tutti i soggetti interessati.

## Conclusioni

Il presente documento ha delineato, seppur in sintesi, il processo, gli strumenti e i documenti che compongono il Sistema di pianificazione, controllo e valutazione dell'Università Ca' Foscari.

Come si è visto, il Sistema può essere idealmente scomposto in due flussi: quello discendente, relativo alla pianificazione e alla fissazione degli obiettivi, e quello ascendente, proprio dell'applicazione degli strumenti di controllo, dei criteri di valutazione e, quindi, della produzione di *feedback*.

L'attuale dinamismo che sta interessando l'Università Ca' Foscari, peraltro all'interno di un panorama universitario nazionale in fermento per l'applicazione della Riforma recata dalla Legge n. 240/2010, non consente di considerare il Sistema illustrato come stabile. Del resto, un Sistema di pianificazione e controllo non può considerarsi stabile, essendo chiamato ad adattarsi alle diverse contingenze, interne ed esterne.

In particolare, nella fase attuale, oltre agli stimoli che provengono dal continuo riallineamento tra obiettivi, risorse e risultati nella ricerca della massimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione dell'Ateneo e agli impulsi che provengono dall'ambiente in cui l'Università opera, assistiamo ad un'ampia produzione normativa e ad un'importante riordino degli Enti chiamati a regolare il Sistema universitario nazionale.

In tale prospettiva, con l'intervento dell'ANVUR, verranno poste le basi per il superamento degli attuali meccanismi di valutazione e del conseguente impianto sanzionatorio del sistema universitario.

E' evidente che tale opera di riordino e di razionalizzazione dei criteri utilizzati dall'ANVUR per la valutazione delle Università non potrà che interessare metodi, strumenti e processi interni attualmente in uso presso gli Atenei, proprio sulla base delle linee guida e degli indicatori che l'Agenzia è chiamata ad emanare.

Oltre al D.Lgs. 19/2012, relativo al sistema di accreditamento delle sedie dei corsi di studio, altri interventi normativi intervengono in ambiti che interessano specificamente il Sistema di pianificazione, controllo valutazione. Ad esempio:

- Il D.Lgs. N. 18/2012, relativo all'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle Università;
- La normativa emanata in attuazione della delega di cui all'art. 5, comma 1, lett. b) della Legge n. 240/2010, tesa a disciplinare la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento;
- La normativa che deriverà dalla delega prevista dal medesimo comma, lett. d), che prevede la revisione, in attuazione del titolo V della parte II della Costituzione, della normativa di principio in materia di diritto allo studio e contestuale definizione dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP) erogate dalle università statali;

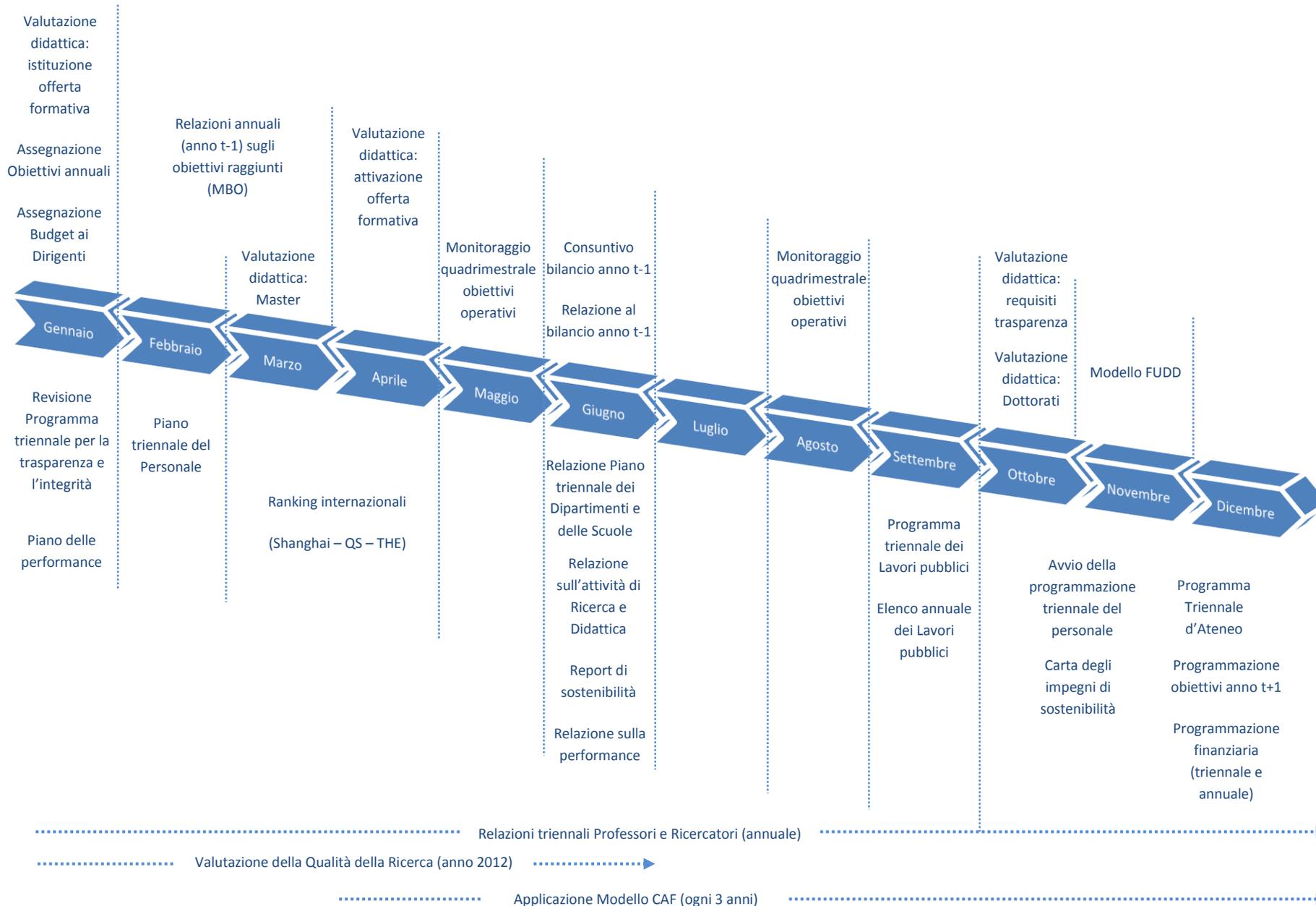
- La normativa, infine, relativa al riordino dei corsi di dottorato di ricerca.

In tale contesto, il Sistema illustrato nel presente documento sarà suscettibile di aggiornamenti periodici derivanti dell'evoluzione del quadro normativo e del conseguente allineamento ad esso.

Va rilevata anche – non ultima – una qualche difficoltà interpretativa e di possibile imbarazzo amministrativo con riferimento al ruolo e alle competenze attribuite alla CiVIT, da una parte, e all'ANVUR, dall'altra, per quanto attiene i compiti di vigilanza e di regolamentazione sull'azione amministrativa degli Atenei e sulla valutazione del sistema universitario italiano.



# Il flusso di Pianificazione, controllo e valutazione





## Appendice

*Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance ai sensi delle Delibere CIVIT n. 89/2010 e 1/2012*

Il Sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, previsto dall'articolo 7 del D.lgs. n. 150/2009 e disciplinato dalle delibere della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) n. 89 del 2010 e n. 1 del 2012, rappresenta, come ampiamente dimostrato, solo un aspetto, ancorché rilevante, dell'intero Sistema delineato nel presente documento.

Per rispondere in modo più puntuale alla previsione normativa, si ritiene utile illustrare il funzionamento e i principi alla base dello specifico sistema di misurazione delle performance utilizzato da Ca' Foscari.

Con l'elaborazione del **Piano strategico d'Ateneo** sono stati definiti *Mission, Vision, Valori e Obiettivi* strategici di lungo periodo. Il Piano strategico è stato definito attraverso un articolato processo di condivisione con gli *stakeholders*, interni ed esterni, realizzato attraverso una serie di interviste e di incontri. Sono stati tenuti in considerazione i vincoli e le opportunità, interni ed esterni ed effettuata un'attenta analisi SWAT del posizionamento di Ca' Foscari.

All'interno dei dieci obiettivi strategici sono individuate le strategie e le azioni necessarie al perseguimento di ciascun obiettivo, gli *stakeholders* di riferimento e una serie di indicatori (uno per ciascuna Azione strategica) utili al monitoraggio del grado di perseguimento di ciascun obiettivo.

E' opportuno sottolineare che gli indicatori sono sia di efficienza, che di efficacia, che di *outcome*. Per l'illustrazione dei singoli indicatori e per la descrizione puntuale del processo di definizione, si rimanda al Piano strategico d'Ateneo, pubblicato sul Sito istituzionale di Ca' Foscari. Il monitoraggio degli obiettivi strategici, dunque, riguarda una misurazione della performance dell'intera organizzazione, **considerata nel suo complesso**.

Il passaggio successivo consiste nel declinare le Azioni strategiche in obiettivi operativi, attraverso il **Piano delle Performance**. In questa fase, attraverso un processo di condivisione con la Direzione generale, ciascuna struttura organizzativa dichiara gli obiettivi operativi che intende perseguire, in coerenza con le Azioni strategiche e le risorse disponibili. A ciascun obiettivo viene associato un indicatore, che – in relazione all'obiettivo perseguito – può essere di efficienza o di efficacia (più raramente di *outcome*).

Una volta assegnati gli obiettivi alle strutture organizzative, questi vengono suddivisi, anche in una logica di compartecipazione, al personale di ciascuna struttura.

La misurazione delle performance **organizzative**, pertanto, avviene mediante monitoraggio quadrimestrale del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi e riportata, a consuntivo, all'interno della Relazione sulla performance.

La misurazione delle performance individuale, segue il processo delineato nel paragrafo ad essa dedicato nel presente lavoro (3.6). Nella pagina che segue, è riportato, schematicamente, il sistema di misurazione della performance.

*Il Sistema di misurazione e valutazione della performance  
(rappresentato ai sensi dell'articolo 7 del D.lgs. n. 150/2009 e delle Delibere CiVIT)*

Processo	Attori	Documenti
Definizione di Missione, Visione e Valori Individuazione degli <i>stakeholders</i> e analisi delle loro esigenze Analisi di contesto Individuazione dei punti di forza e di debolezza Formulazione degli Obiettivi strategici Elaborazione delle Strategie Individuazione di Azioni strategiche Definizione di indicatori e di target	Rettore Consiglio di Amministrazione Direttore generale Nucleo di Valutazione	Piano strategico d'Ateneo Programma triennale
Articolazione delle Azioni strategiche in obiettivi operativi Assegnazione degli obiettivi alle Strutture Definizione di indicatori e target Declinazione degli obiettivi al personale	Consiglio di Amministrazione Nucleo di Valutazione Direttore Generale Dirigenti	Piano delle performance
Monitoraggio quadrimestrale degli indicatori	Ufficio Pianificazione controllo	Relazione sulla performance Valutazione delle prestazioni del personale
Relazione sugli obiettivi	Personale Dirigenti	
Valutazione personale dirigenziale	Direttore Generale Nucleo di Valutazione	
Valutazione personale	Dirigenti	

