

Documento “Programmazione strategica triennale (PRO3): Analisi preliminare e preselezione Obiettivi-Azioni-Indicatori” dell’Area Programmazione e Controllo Direzionale dell’Università di Sassari, datato 8 Dicembre 2016

Parere del Nucleo di Valutazione – seduta del 09/12/2016

Il Nucleo di Valutazione, presa visione del documento specificato in epigrafe nella seduta odierna, formula al riguardo le seguenti considerazioni.

Premessa

La programmazione strategica costituisce uno dei più significativi progressi compiuti nel sistema gestionale e amministrativo del mondo universitario italiano, al punto di condurlo ad una profonda revisione della concezione stessa delle proprie missioni, e alla consapevolezza del ruolo attualmente ricoperto dall’Accademia nella società civile. Per tale rilevanza sostanziale, obiettivi, scelte, e procedure dovrebbero nascere da processi di programmazione ponderati e approfonditi che difficilmente possono essere realizzati considerando le cadenze attualmente dettate dal Ministero. E’ auspicabile che si giunga quanto prima ad un’ordinaria amministrazione meglio organizzata e sistematica nel dettare le tempistiche procedurali.

Ciò detto, il Nucleo ritiene che l’Ateneo di Sassari non possa essere colto di sorpresa dall’intempestività del dettato ministeriale, in quanto ha conferito da tempo al proprio assetto gestionale una logica di management che procede attraverso piani, programmi e sistemi di autovalutazione. In particolare, è datato Agosto 2016 il Piano Strategico Integrato, in fase attuale di aggiornamento con l’aggiunta della dimensione relativa alla trasparenza e all’anticorruzione, il cui orizzonte temporale si spinge al 2020, ben oltre i margini della programmazione triennale. Tale Piano si caratterizza, in brevi termini, per un obiettivo generale di sostenibilità dello sviluppo dell’Ateneo, da perseguire attraverso una strategia fondata su tre ordini di azioni, tra loro complementari, concentrate su: attrattività dell’offerta formativa, internazionalizzazione e potenziamento della terza missione.

La recente disponibilità di un simile documento pianificatorio agevola la valutazione della programmazione triennale, essendo uno dei criteri previsti dal dettato ministeriale proprio quello della coerenza del progetto con gli obiettivi di programmazione del sistema. Si tratta di una condizione che tra l’altro può agevolare gli organi accademici nella chiara definizione degli aspetti progettuali della PRO3. Vale la pena rammentare che gli altri criteri di valutazione ex ante del progetto triennale da parte della Commissione mista MIUR-ANVUR saranno il grado di fattibilità del progetto, con riferimento alle risorse economiche destinate alla sua realizzazione, e la sua capacità di migliorare concretamente le condizioni di partenza. Sulla base di tali criteri, il Nucleo ritiene che la scelta delle azioni dal menu ministeriale debba connotarsi per concretezza, coerenza e realizzabilità degli interventi. A tale proposito, al fine di valorizzare l’ottimo lavoro che l’Ateneo ha svolto in fase di predisposizione del Piano strategico, il Nucleo di Valutazione suggerisce che il processo di identificazione di obiettivi ed indicatori abbia come primo riferimento la significatività degli obiettivi rispetto al Piano strategico ed in secondo luogo, la possibilità di ottenere dei miglioramenti apprezzabili. Anche gli indicatori di monitoraggio dovranno essere scelti in coerenza con questa filosofia, fermo restando che l’individuazione di quelli che presentano i più ampi margini di miglioramento non è da ritenersi speculativa per principio, bensì strategicamente efficace in quanto consente di individuare simultaneamente i più rilevanti elementi di criticità del sistema sui quali è possibile conseguire significativi e realistici risultati. Il Nucleo raccomanda altresì di non abbassare la guardia, da un lato, sui punti di forza consolidati sui quali la sede può già contare, trattandosi di un confronto combattuto in uno scenario competitivo quanto mai dinamico e in

divenire, così come non si devono abbandonare i problemi che non appaiono concretamente risolvibili nel breve spazio di tempo di un triennio. Si apprezza dunque l'individuazione di una batteria di azioni ed indicatori che, seppure esclusi dal novero dei "papabili", sono segnalati in blu quali elementi di un cruscotto diagnostico sul quale occorrerà mantenere alta la soglia di attenzione, affinché la stessa programmazione triennale divenga un'occasione ulteriore di miglioramento continuo delle prestazioni dell'Ateneo.

Scelta degli Obiettivi

Le prospettive finanziarie dell'Ateneo sono caratterizzate da elementi di incertezza strutturale per due ordini di motivi. Da un lato, il mutevole quadro normativo in materia di dotazioni ordinarie ministeriali ostacola la formulazione di programmi credibili sul piano della concreta attuazione, nonostante la condizione di Ateneo "virtuoso" conseguita dalla sede di Sassari. Dall'altro, l'ambito socio-economico territoriale nel quale si trova ad operare l'Università di Sassari appare quanto mai precario, il che penalizza la possibilità di contare su provvidenze e commesse dal tessuto produttivo e istituzionale locale, così come sulla scelta stessa dell'istruzione universitaria da parte delle coorti di diplomati isolani. In questo contesto ambientale appare chiaro che il conseguimento dell'obiettivo C possa avvenire solo attraverso azioni il cui controllo finanziario sfugge alle possibilità ed all'autonomia dell'Ateneo turritano. Il Nucleo condivide pertanto la scelta di concentrare il progetto sugli obiettivi A e B, raccomandando comunque di mettere in atto per quanto possibile le azioni preposte al perseguimento dell'obiettivo C, in particolare per quel che concerne il reclutamento di giovani ricercatori e la mobilità di ricercatori e professori associati. Prende atto dell'attenzione rivolta alla premialità dei docenti, che costituisce sicuramente elemento incentivante e pedagogico, ma che dovrà comunque essere inserita nei nuovi meccanismi di riconoscimento delle progressioni economiche previste dalla legge n. 240/2010.

Scelta delle Azioni

Il Nucleo raccomanda l'attivazione del numero massimo di azioni consentite dalla norma direttoriale, al fine di poter contare su più leve strategiche che possano rendere efficace e credibile l'azione di perseguimento degli obiettivi. Tale raccomandazione va nella direzione di una valutazione ex ante del progetto triennale che risponda ai criteri della chiarezza, fattibilità e ampiezza del miglioramento, così come prescritto ai Comitati misti MIUR-ANVUR che saranno chiamati a pronunciarsi in merito. Nello specifico, il Nucleo raccomanda la scelta di entrambe le azioni previste al fine del conseguimento dell'obiettivo A, in quanto coerente con l'obiettivo strategico dell'attrattività, declamato nel Piano Strategico Integrato. Per quel che concerne l'obiettivo B, la scelta si pone tra due ordini di azioni, tra loro complementari. Il primo, contemplato dalle azioni a- e b-, riguarda l'hardware del sistema formativo e di ricerca: strutture, attrezzature e laboratori. Il secondo, invece, si rivolge al software, inteso nell'accezione delle competenze acquisite dagli studenti, che sostanzia l'azione c-. Il Nucleo, per quanto ritenga assolutamente carente la dotazione strutturale e infrastrutturale attualmente in carico alle attività di didattica e ricerca, su cui raccomanda attenzione e intensa attività di aggiornamento e potenziamento, favorisce la scelta dell'azione c-. Tale suggerimento deriva da una serie di considerazioni che convergono verso una conclusione univoca. Innanzitutto, l'esperienza della prima tornata di valutazione campionaria dei corsi di studio impartiti nell'Ateneo, condotta dal Nucleo, ha fatto emergere la sistematica carenza della progettualità dell'offerta formativa proprio in questa direzione. Si tratta, in altri termini, della dimensione lungo la quale l'offerta formativa della sede dimostra di poter contare sui più ampi margini di miglioramento. Tale carenza, tra l'altro, sarebbe compensata solo attraverso la realizzazione di un progetto formativo appositamente dedicato che coinvolgerebbe, in maniera diretta e indiretta, l'intero corpo docente, consentendo la

realizzazione simultanea di svariate tipologie di risultati concreti: dalla revisione della concezione della stessa offerta formativa di Ateneo nel suo complesso alla rivisitazione degli obiettivi formativi, degli ordinamenti didattici, dei manifesti e degli stessi programmi di insegnamento secondo precise e consapevoli finalità di produzione di capacità e competenze di cui il Nucleo non ha avvertito finora diffusa consapevolezza nella programmazione e nella gestione dei corsi di studio. Un simile progetto, tra l'altro, potrebbe essere condotto in collaborazione con componenti pedagogiche già attrezzate su questo piano, come quelle attualmente presenti nel mondo della scuola, consentendo così una più profonda e proficua interazione tra le due componenti della formazione, da cui il corpo docente dell'Ateneo ha solo opportunità di trarre beneficio. Non è da escludere, infine, la ricaduta a valle dell'implementazione di una più efficace rete di relazioni con gli stakeholders che, a diverso titolo, ripongono nell'azione formativa dell'Ateneo aspettative concrete e determinanti ai fini della definizione della missione ricoperta.

Scelta degli indicatori

Il Nucleo raccomanda la selezione di indicatori che possano rispondere simultaneamente ai requisiti di coerenza, affidabilità, inequivocabilità e facilità di produzione. Si tratta, in altri termini, di disporre di un cruscotto efficace che consenta azioni e correzioni tempestive, tenendo contemporaneamente sotto costante controllo l'intero assetto gestionale e funzionale del progetto. Entrando nello specifico degli obiettivi e delle azioni, si formulano le seguenti considerazioni.

Obiettivo A – Miglioramento della Programmazione 2013/15

Azione A Orientamento e tutorato in ingresso-itinere-uscita per riduzione della dispersione studentesca e l'inserimento nel mercato del lavoro

Il Nucleo raccomanda la scelta di uno solo degli indicatori previsti, al fine di lasciar spazio per il monitoraggio dell'azione b-. Uno degli elementi discriminanti al riguardo concerne la fonte dei dati: l'Anagrafe degli Studenti e la banca dati Almalaurea. L'altro riguarda la coerenza con gli obiettivi della programmazione strategica, concernente l'attrattività dei corsi. Tutto ciò considerato, appare al Nucleo raccomandabile la preferenza per l'indicatore A.A.1, dal momento che appare rilevabile in maniera più precisa nel periodo contemplato nell'ambito della programmazione triennale, anche al fine di evitare il rischio di veder valutata l'azione progettuale parzialmente soddisfacente con riguardo ai criteri previsti. Il Nucleo dà atto del più probabile conseguimento di più ampi e premianti margini di miglioramento conseguibili con l'adozione dell'indicatore A_A_2, ma ritiene il suo monitoraggio più complesso e meno esaustivo rispetto all'obiettivo strategico. Il Nucleo apprezza altresì l'alta soglia di attenzione riposta negli altri indicatori direttoriali, sui quali raccomanda di mantenere concentrata la vigilanza e predisporre azioni correttive tempestive.

Obiettivo A – Miglioramento della Programmazione 2013/15

Azione b- Potenziamento dei corsi di studio "internazionali"

Il Nucleo raccomanda di sancire l'attenzione nei confronti di questa Azione con la scelta di un indicatore dedicato, trattandosi di obiettivo esplicitamente adottato in sede di Piano Strategico Integrato di Ateneo. Tra gli indicatori che figurano tra quelli preselezionati dagli Organi, il Nucleo suggerisce la scelta di quello A_B_1, in quanto rivelatore di una concreta e tangibile internazionalizzazione dell'offerta formativa. Suggerisce inoltre di accoppiare un secondo indicatore, A.B.3 che dovrebbe beneficiare in maniera automatica dell'attivazione dell'indicatore A.B.1 e inoltre consentirebbe un monitoraggio continuo dell'efficacia dei processi intrapresi nel potenziamento dei corsi di studio internazionali. L'indicatore A_B_4, è ritenuto di limitate capacità reali di miglioramento, trattandosi di misurazione di prestazioni

per le quali la sede si rivela già eccellente, a prescindere dai problemi formali di riconoscimento dei crediti che non costituiscono reale avanzamento nella direzione strategica auspicata. Allo stesso modo, il Nucleo raccomanda di esplorare la possibilità concreta di attivare corsi di dottorato internazionali, il cui indicatore è correttamente ritenuto di interesse strategico per l'Ateneo.

Obiettivo B – Modernizzazione ambienti e innovazione didattica

Azione A – Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca

L'azione non figura tra quelle preselezionate dagli organi, ma di interesse strategico rilevante per l'Ateneo. Tra gli indicatori direttoriali, l'unico ritenuto di interesse strategico è quello B_A_2, relativo all'accesso a risorse finanziarie da bandi competitivi. Il Nucleo prende atto dell'esclusione di progetti federativi, contemplati dall'indicatore B_A_3, dalle prospettive tracciate dagli organi nella programmazione.

Obiettivo B – Modernizzazione ambienti e innovazione didattica

Azione B – Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori

Uno degli indicatori "papabili" preselezionati nell'ambito dell'obiettivo B è il B_B_3, relativo ai mq per studente. Il Nucleo condivide le perplessità riguardanti, da un lato, l'affidabilità della fonte del dato e, dall'altro, la tempistica di realizzazione dei progetti edilizi. Il Nucleo aggiunge altresì che una simile scelta presuppone indirettamente una visione stazionaria delle prospettive relative alla dinamica del denominatore, rivelatore di un atteggiamento rassegnato e non coerente con l'impegno indirizzato all'obiettivo strategico dell'attrattività.

Obiettivo B – Modernizzazione ambienti e innovazione didattica

Azione C – Rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti

Tra gli indicatori preselezionati dagli organi, il Nucleo raccomanda il B_C_3, relativo alla realizzazione di un progetto sperimentale di potenziamento dell'apprendimento degli studenti. Si ritiene infatti imprescindibile programmare un progetto dedicato a tale scopo, in grado di produrre risultati permanenti e capillari per lo sviluppo dell'Ateneo. L'indicatore B_C_1 appare sottostimato allo stato attuale e non presuppone pertanto la realizzazione di un concreto e permanente miglioramento. La sua scelta sarebbe pertanto da interpretare in chiave esclusivamente speculativa. Il Nucleo apprezza invece l'accensione della luce blu sugli indicatori B_C_2, rivelatrice di concrete intenzioni di qualificazione e rinnovamento dell'alta formazione da parte degli Organi.

Obiettivo C – Giovani ricercatori e premi di merito docenti

Azione A – Risorse per RTD tipo A

Il Nucleo prende atto della non rilevanza attribuita dagli organi all'azione.

Obiettivo C – Giovani ricercatori e premi di merito docenti

Azione B – Sostegno della mobilità di ricercatori e professori associati

Il Nucleo condivide la rilevanza strategica attribuita dagli organi a tutti gli indicatori interessati.

Obiettivo C – Giovani ricercatori e premi di merito docenti

Azione C – Integrazione dei fondi di premialità dei docenti

Il Nucleo ritiene condivisibile l'importanza attribuita all'indicatore C_C_1, quale segnale dell'impegno degli organi nella direzione di un'azione incentivante selettiva e significativa.

Obiettivo D – Valorizzazione dell'autonomia responsabile

Premessa

Il Nucleo attribuisce massima importanza alle scelte operate dagli organi nell'ambito dell'obiettivo D. Tale posizione deve ricondursi, da un lato, alla partecipazione delle performances conseguite in quest'ambito alla formazione della quota premiale del 20% del FFO e, dall'altro, alla ricaduta pressoché permanente delle azioni che saranno adottate al fine di realizzare tale obiettivo. Dal punto di vista strategico, la scelta delle azioni e degli indicatori deve tener conto del posizionamento dell'Ateneo rispetto al benchmark nazionale, così come esige primaria attenzione il requisito di coerenza con gli obiettivi del Piano di Ateneo appena approvato.

Gruppo 1: Qualità dell'ambiente di ricerca

Il Nucleo condivide l'esclusione degli indicatori D_1_3 e D_1_4, strettamente connessi a politiche di reclutamento per le quali l'Ateneo non gode di sufficienti gradi di libertà, considerate le esigue risorse in termini di punti organico che vengono ordinariamente assegnati nel periodo attuale. L'Ateneo di Sassari si colloca attualmente al 52mo posto su 65 sedi per quel che riguarda l'indicatore D_1_1, mentre è 51mo per il D_1_2, che figura tra i preselezionati. Quest'ultimo appare in progressivo degrado nell'ultimo triennio e si ritiene ardua la sfida che vorrebbe impiegarlo in una competizione nazionale in cui sono da attendersi, al contrario, significativi miglioramenti. Simili considerazioni inducono a non raccomandare l'adozione del Gruppo 1 tra quelli da indicare ai fini della valutazione ex post.

Gruppo 2: Qualità dell'ambiente della didattica

Il Nucleo condivide la scelta di escludere l'indicatore D_2_4, relativo alla riduzione del rapporto studenti/docenti, in quanto si tratta già di uno dei più bassi d'Italia, superiore ai soli indicatori registrati a Reggio Calabria, Messina, Basilicata e Perugia (per stranieri). Inoltre le previsioni di turnover del corpo docente nei prossimi tre anni sembrano condizionare in maniera negativa l'evoluzione dell'indicatore dal lato del denominatore. Si ritiene altresì opportuna l'attenzione rivolta all'indicatore D_2_3, relativo agli iscritti alle LM provenienti da altri Atenei, in quanto coerente con l'obiettivo di attrattività del Piano Strategico di Ateneo. Allo stesso tempo, i limiti imposti dall'insularità e dal deterioramento delle condizioni di accessibilità all'area nord ovest dell'isola inducono ad usare cautela al momento di inserire tale indicatore nella diagnosi ex post della programmazione triennale. Più adeguati, al riguardo, appaiono gli indicatori D_2_1 e D_2_2, rispettivamente dedicati alla maturazione di crediti entro l'anno solare ed alla percentuale di laureati regolari. L'attuale posizione dell'Università di Sassari nella graduatoria nazionale è rispettivamente 51ma e 42ma. L'indicatore relativo ai laureati appare quello che nell'ultimo triennio ha fatto ravvisare i migliori progressi, segno di una reale acquisizione di capacità di orientamento in ingresso e in itinere. Considerata la posizione sotto mediana della sede turritana, il Nucleo raccomanda l'adozione dell'indicatore D_2_2 ai fini della valutazione della programmazione triennale.

Gruppo 3: Strategie di internazionalizzazione

Il Nucleo sostiene l'adozione di questo gruppo di indicatori in quanto coerenti con gli obiettivi del Piano Strategico Integrato di Ateneo e miranti a consolidare alcuni punti di forza dell'Università di Sassari. La scelta dell'indicatore dovrà ricadere su quello che promette i migliori margini di miglioramento. I parametri preselezionati dagli organi costituiscono dimensioni di eccellenza per l'Ateneo sassarese. Infatti, la sede turritana si colloca al 6° posto

nella graduatoria nazionale relativa all'indicatore D_3_1 ed al 5° per il D_3_2. Come può facilmente notarsi, la troncatura a 0,5 dell'indicatore standardizzato, prescritta dalla metodologia ministeriale di valutazione delle performances, rischia di compromettere gli eventuali, molto probabili, ulteriori progressi che la sede dimostra di essere in grado di conseguire. E' anche vero, d'altra parte, che una simile posizione di partenza potrebbe già assicurare all'Ateneo di Sassari un valore massimo a proposito di questo gruppo di indicatori. Tra i due preselezionati, il Nucleo propende per quello D_3_2, relativo ai laureati, in quanto meno suscettibile dell'altro di contingenti deterioramenti. Dal canto suo, l'indicatore D_3_3, per il quale Sassari raggiunge il 34mo posto nel ranking nazionale, appare estremamente volatile nella recente dinamica triennale, al punto da sconsigliarne l'adozione ai fini della PRO3. Simili argomentazioni, pur se attenuate, possono essere formulate a proposito dell'indicatore D_3_4, relativo agli immatricolati ai corsi di dottorati dotati di titolo acquisito all'estero. In questo caso Sassari raggiunge il 26mo posto.

§§§***§§§

A conclusione delle riflessioni, il Nucleo suggerisce ponderazione nella scelta dei valori target relativi agli indicatori prescelti ai fini della valutazione degli obiettivi A, B e C. Essi saranno infatti decisivi sia nella valutazione ex ante, in quanto dovranno rendere credibile e fattibile il progetto triennale, sia in quella ex post, che consisterà nel misurare puntualmente la distanza percentuale delle performances effettivamente realizzate rispetto ai target prefissati.

Documento “Adempimenti inerenti l’OIV in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza ai sensi del D.Lgs. 97/2016” del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell’Università di Sassari, datato 11 Ottobre 2016

Parere del Nucleo di Valutazione – seduta del 9/12/2016

Il Nucleo di Valutazione, presa visione del documento specificato in epigrafe nella seduta odierna, formula al riguardo le seguenti considerazioni.

Primariamente, il Nucleo di Valutazione apprezza e condivide che l’Ente intenda inserire nel Piano integrato di Ateneo un obiettivo strategico relativo alla diffusione dei valori dell’integrità e della trasparenza. A tale proposito, il Nucleo di Valutazione coglie l’occasione per auspicare che le attività volte a garantire maggiore trasparenza sulle attività svolte dall’Ateneo e sull’integrità dell’azione amministrativa non si focalizzino solo sui processi amministrativi (acquisti, concorsi, incarichi...), ma si estendano fino a dare rappresentazione della performance dell’Ente e del modo in cui le risorse affidate all’Ateneo sono utilizzate per generare valore pubblico in termini di efficacia interna ed esterna dei processi formativi (prima Missione), di qualità della ricerca (seconda Missione) e del trasferimento tecnologico (terza Missione).

Con specifico riferimento all’obiettivo strategico ed agli obiettivi operativi proposti nel documento, il Nucleo di Valutazione rileva che le iniziative previste sono coerenti con quanto richiesto dalla normativa.

Si suggerisce di specificare nell’obiettivo strategico a chi ci si intende rivolgere, chiarendo se ci si riferisce solo al personale amministrativo e ai docenti o anche agli studenti e ai fornitori.

Poiché è noto che perché si realizzi un evento corruttivo è necessario che ci sia un corrotto e un corruttore e poiché non sempre la spinta viene dal lavoratore pubblico, potrebbe essere infatti interessante valutare forme di sensibilizzazione anche per categorie di stakeholder esterni. Questa decisione è chiaramente una scelta strategica, di definizione dell’approccio di fondo al contrasto della corruzione che l’Ateneo intende adottare ed ha significativi riflessi operativi, poiché, a seconda dei target che si intende coinvolgere, le azioni dovranno/potranno essere differenziate.

Per quanto riguarda gli obiettivi operativi, il Nucleo di Valutazione ricorda che è necessario che vengano definiti indicatori e target.

A titolo esemplificativo, per l’obiettivo 3.1 si potrebbe costruire un indicatore relativo al numero di corsi, al target di tali corsi ed al numero minimo di persone coinvolte (per corso o in totale). L’indicatore potrebbe inoltre essere utile integrato dalla misurazione della soddisfazione finale e del livello di apprendimento.

Per l’obiettivo 3.2 un possibile indicatore consiste nella % di piano che ci si aspetta di riuscire a completare per il termine del periodo e, se ci si riferisce al 2018, sarebbe necessario definire anche un target intermedio al 31/12/17

Il Nucleo di Valutazione evidenzia che la differenza tra gli obiettivi 3.2. e 3.3 non è molto chiara e invita a definirli in modo più netto o a raggrupparli in un unico obiettivo.

Rispetto all’obiettivo 3.4 il Nucleo di Valutazione ritiene che sarebbe molto utile indicare (o richiamarsi a) una ricognizione dei processi/regolamenti da ridefinire, indicando eventualmente un target intermedio al 2017.

Infine, riguardo all’obiettivo 3.5 il Nucleo di Valutazione suggerisce di prevedere un indicatore temporale integrandolo con una descrizione delle finalità che spingono a rivedere il codice di comportamento e, di conseguenza, dei punti di attenzione che il nuovo codice deve affrontare.