



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

Nucleo di Valutazione

Relazione Annuale 2024 sul Sistema AVA

Sezione II: Valutazione della *Performance*

**Sezione III: Raccomandazioni e suggerimenti
(*relativamente alla Valutazione della
Performance*)**

(in scadenza il 31/10/2024)

Allegato al verbale n. 10 del 25 ottobre 2024

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Brescia è composto da:

Prof. Federico Cinquepalmi (Presidente)

Ordinario di ordinario di Produzione e gestione dell'ambiente costruito - Sapienza Università di Roma

Prof. Massimo Castagnaro

Ordinario di Patologia Generale e Anatomia Patologica Veterinaria – Università degli Studi di Padova

Dott.ssa Serena Pelamatti

Rappresentante degli/delle studenti – Università degli Studi di Brescia

(fino al 16 luglio 2024)

Sig. Francesco Salvi

Rappresentante degli/delle studenti – Università degli Studi di Brescia

(dal 24 luglio al 17 ottobre 2024)

Prof.ssa Annalisa Pola

Ordinaria di Metallurgia – Università degli Studi di Brescia

Dott.ssa Maria Teresa Polverino

Magistrato della Corte dei conti – Presidente della Sezione regionale di controllo per la Liguria

**Per le sue attività il Nucleo di Valutazione si avvale della collaborazione
della U.O.C. Qualità, Statistiche e *Reporting*.**

Sezione II: Valutazione della Performance

L'articolazione di questa sezione si basa sull'Allegato 3 delle Linee Guida 2024 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione¹ rilasciate da ANVUR con Delibera del Consiglio Direttivo n. 70 del 04/04/2024: "Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance dell'università".

La prima parte riguarda il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (punti di attenzione da 1 a 10), la seconda il Piano Integrato di Attività e Organizzazione e in particolare le sezioni relative a Valore Pubblico (punti di attenzione da 11 a 18) e Performance (dal 19 al 31).

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

1 - L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2024?

Sì (in tal caso specificare quali sono state le principali modifiche)

No

Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI:

Il Sistema² è stato aggiornato rispetto al 2023 con riferimento ai seguenti aspetti:

- Recepimento di quanto disposto dall'art. 4-bis del D.L. 24 febbraio 2023 n.13, convertito dalla Legge 21 aprile 2023 n.41, per quanto riguarda l'introduzione per i "dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento". Per il/la Direttore/trice Generale e per i/le Dirigenti è stata quindi introdotta una nuova voce di valutazione in merito al "grado di raggiungimento obiettivo rispetto dei tempi di pagamento" con peso 30%. Il peso delle restanti componenti è stato rimodulato, conferendo il 50% del peso alla componente "grado di raggiungimento degli obiettivi" e il restante 20% alla "valutazione delle competenze comportamentali".

Riferimenti: pagg. 3; 10 – 11 SMVP 2024.

- Formalizzazione della possibilità, fino ad ora attuata in via eccezionale, di assegnare obiettivi specifici alle strutture in *staff* alla figura responsabile di un Settore o Servizio (c.d. U.A.F.S. Unità Addetti Funzioni Specialistiche), che in precedenza senza questo correttivo avrebbero ereditato il conseguimento degli obiettivi del/della responsabile della struttura superiore.

Riferimenti: pag. 13 SMVP 2024.

- Introduzione anche per i/le Dirigenti della possibilità di accedere alla valutazione di seconda istanza con le stesse modalità riconosciute al rimanente PTA.

Riferimenti: pag. 14 SMVP 2024.

¹ <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2024/04/LG-Nuclei-2024.pdf>

² Sistema di Misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) 2024 di UniBs:

<https://unibs.portaleamministrazionetrasparente.it/archiviofile/unibs/utente3918/Performance/SMVP/2024/SMVP%202024.pdf>

2 - Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?

Sì (in questo caso indicare se gli stessi sono differenziati rispetto al ruolo ricoperto)

No

Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI:

Sono presenti cinque voci per tutte le categorie di personale. Ciascuna voce ha un peso diverso l'una dall'altra, ma questo sistema di pesi, per quanto riguarda questa specifica componente, è uguale per tutte le categorie con due eccezioni:

- 1) il Direttore o la Direttrice Generale e le figure dirigenziali hanno alcune voci e alcuni pesi diversi rispetto al resto del personale, con preminenza per l'orientamento al risultato;
- 2) il personale responsabile di posizione organizzativa che ha personale all'interno della propria unità, viene valutato per l'*empowerment* e sviluppo dei collaboratori. Questa voce non è prevista per il restante personale, per cui viene invece valutata la capacità relazionale.

Riferimenti: pagg. 10-14; 20 SMVP 2024.

3 - Nel SMVP vengono esplicitati, per la valutazione di ciascuna categoria di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?

Sì

No

Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI:

I pesi attribuiti alle varie componenti vengono illustrati per ogni tipologia di personale. Sono presenti una descrizione discorsiva e una tabella riepilogativa finale.

In particolare, le due componenti della valutazione delle competenze e degli obiettivi concorrono in modo differente alla composizione della valutazione globale, a seconda che si tratti di personale con responsabilità di posizione organizzativa (dove contano di più gli obiettivi dei comportamenti) o a seconda della categoria (dove contano di più gli obiettivi al salire della categoria).

Avendo volutamente fatto coincidere gli obiettivi individuali con quelli di struttura e viceversa, la componente "obiettivi" è unica e non è declinata tra obiettivi individuali e di struttura.

Gli obiettivi istituzionali non vengono fatti ricadere direttamente sul personale delle unità operative.

È da notare però che gli obiettivi istituzionali vengono declinati, laddove di competenza, in obiettivi di *performance*. In questo senso possono avere un impatto anche sulle valutazioni.

Riferimenti: pagg.10-14 SMVP 2024.

4 - Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?

Sì

No

Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Riferimenti: pag. 6 SMVP 2024.

5 - Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?

Sì (indicare la modalità con la quale si realizzando le due fasi)

No

Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Nel SMVP la fase della misurazione finale si accompagna a quella della valutazione. In ogni caso le fasi sono separate. Riferimenti: pag. 9 SMVP 2024.

Nel SMVP l'oggetto è la *performance* delle strutture organizzative e la *performance* individuale.

Il Sistema prevede una misurazione intermedia (monitoraggio semestrale) del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura a livello di singola unità operativa e una misurazione conclusiva a fine anno.

Nel monitoraggio intermedio, anche al fine di adottare eventuali azioni correttive, viene coinvolto il personale titolare di responsabilità di posizione organizzativa, che in questa fase può proporre eventuali rimodulazioni. L'esito del monitoraggio è portato all'attenzione anche dell'OIV.

A seguito della misurazione finale, il personale titolare di responsabilità di posizione organizzativa effettua una valutazione basata su due componenti: il grado di raggiungimento finale degli obiettivi e la valutazione delle competenze comportamentali, secondo le descrizioni presenti nel SMVP.

Per realizzare concretamente quanto esposto nel SMVP, dal 2022 è stato introdotto l'uso di un gestionale (*Sprint*) che permette di seguire la gestione degli obiettivi e di un altro strumento integrato (HR-VP) per la valutazione delle competenze comportamentali e per l'inserimento della valutazione globale basata sulle due componenti.

Per quanto riguarda la *performance* dell'amministrazione nel suo complesso, vengono illustrati nel SMVP gli elementi fondamentali che concorrono a comporla, con particolare riferimento al sistema AVA e alla VQR, agli indicatori dell'ANVUR e di Programmazione triennale e al Piano Strategico di Ateneo. Viene inoltre specificato il ruolo di monitoraggio svolto dall'OIV. L'esito annuale del monitoraggio della *performance* dell'ente (obiettivi triennali di Piano Strategico) viene riportato nella Relazione sulla *performance*, validata dall'OIV e approvata dal CdA entro il 30 giugno di ogni anno con riferimento all'anno precedente.

Riferimenti: pagg. 6-9 SMVP 2024.

6 - *Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente*

Il SMVP 2024 ha recepito quanto disposto dall'art. 4-bis del D.L. 24 febbraio 2023 n.13, convertito dalla Legge 21 aprile 2023 n.41, come accennato al punto 1 di questa sezione.

Per il/la Direttore/trice Generale è stata introdotta una nuova voce di valutazione in merito al "grado di raggiungimento obiettivo rispetto dei tempi di pagamento" con peso 30% rispetto alla valutazione complessiva. Il peso delle restanti componenti è stato rimodulato, conferendo il 50% del peso alla componente "grado di raggiungimento degli obiettivi" e il restante 20% alla "valutazione delle competenze comportamentali".

Riferimenti: pag. 10 SMVP 2024.

7 - Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente

Anche per i/le Dirigenti è stata introdotta una nuova voce di valutazione in merito al “grado di raggiungimento obiettivo rispetto dei tempi di pagamento” con peso 30% rispetto alla valutazione complessiva. Il peso delle restanti componenti è stato rimodulato, conferendo il 50% del peso alla componente “grado di raggiungimento degli obiettivi” e il restante 20% alla “valutazione delle competenze comportamentali”.

Riferimenti: pagg. 11-12 SMVP 2024.

8 - Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'Ateneo? (scegliere una sola opzione)

Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento

Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento

Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento

Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Si confermano le considerazioni espresse nelle Relazioni 2022 e 2023, non essendo cambiato il Sistema nelle sue caratteristiche fondamentali.

Il SMVP indica chiaramente i meccanismi alla base della misurazione e valutazione della *performance* individuale sia per la componente obiettivi che per la componente competenze comportamentali individuali, fornendo degli schemi riepilogativi e degli esempi. Sono illustrate le dimensioni che concorrono a determinare gli obiettivi di struttura. Dal 2022, tutto il personale tecnico-amministrativo, con e senza responsabilità di posizione organizzativa, viene valutato in base al raggiungimento degli obiettivi della struttura cui appartiene. Questo elemento, insieme alla contestuale adozione di uno strumento informatico dedicato che tracci l'andamento degli obiettivi, ha favorito una maggiore consapevolezza da parte del personale senza responsabilità di posizione organizzativa riguardo agli obiettivi assegnati alla propria struttura.

Vi è la particolarità che non sono presenti obiettivi individuali ma solo obiettivi di struttura, corredati quando necessario da obiettivi di struttura specifici per alcune figure che svolgono attività particolari e diverse rispetto alla restante unità operativa in cui sono inseriti o che si trovano in *staff* ad un/una Dirigente o a un/una capo Servizio.

Quest'ultimo elemento, ovvero la previsione di obiettivi specifici per le U.A.F.S., è stato introdotto per il 2024 al termine dei primi due anni di sperimentazione del nuovo Sistema, anche in accoglimento di un suggerimento del Nucleo.

9 - Quali delle seguenti novità introdotte dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 è stata adottata dall'Ateneo? (è possibile scegliere più opzioni)

- Valutazione dal basso dei Dirigenti
- Valutazione tra pari del personale
- Valutazione collegiale
- Valutazione da parte di *stakeholder* esterni (in riferimento alla *performance* organizzativa)
- Valutazione del personale dirigenziale in relazione alla capacità di esercitare la propria *leadership*
- Assegnazione al personale dirigenziale di obiettivi finalizzati alla definizione di piani formativi individuali**
- Altre forme di premialità (aggiuntive rispetto a quelle economiche)
- Altro (specificare)**

ALTRO: Obiettivo trasversale sulla formazione per tutte le strutture.

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Ai e alle Dirigenti è stato assegnato l'obiettivo della formazione individuale e della promozione delle attività formative.

Nel PIAO è evidenziato che: *“Dal 2024 è mappata come categoria a sé la valorizzazione e formazione del personale tecnico amministrativo. La formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione.”* [...] *“In ottemperanza alle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione [...] sono state promosse la formazione rivolta al personale tramite l'adesione alla piattaforma Syllabus del Dipartimento della funzione pubblica e l'incremento delle proposte formative rivolte ai Dirigenti.”*

Ciò si traduce concretamente nel fatto che ai/alle Dirigenti viene *“assegnato l'obiettivo della promozione di un'adeguata partecipazione del personale ad attività di formazione”*.

Per quanto riguarda il resto del personale tecnico-amministrativo, è previsto un incremento dell'offerta formativa ed è stato introdotto *“un obiettivo organizzativo assegnato a tutte le strutture, senza esclusioni”* che dovrebbe avere un *“grande impatto nel quadro degli equilibri della performance organizzativa ed è espressione del rinnovato impegno della Governance verso lo sviluppo delle competenze, generiche e specifiche, e delle soft skills del personale amministrativo e tecnico”*.

A tal proposito viene specificato che: *“Gli obiettivi di performance organizzativa in tema di formazione, assegnati in modo trasversale a tutte le strutture amministrative sono finalizzati al raggiungimento dei target di due importanti indicatori assegnati dal Ministro per la PA nelle citate Direttive del 2023:*

- 1) *indicatore di outcome: completamento delle attività di assessment e conseguimento dell'obiettivo formativo riferito al superamento di almeno un livello nel citato percorso di Syllabus “Competenze digitali per la PA” da parte di una quota di personale non inferiore al 55% entro il 31/12/2024 (considerata anche l'attività svolta nel 2023);*

2) *indicatore di output: incremento delle ore di formazione erogate ad ogni unità di personale. [...] I dati del 2023 dicono che [...] nella media il personale ha usufruito di 38 ore di formazione complessiva, tuttavia il dato è caratterizzato da situazioni di sperequazione. Il target per il 2024 è 24 ore pro-capite con un maggiore sforzo verso il coinvolgimento di soggetti che nell'anno precedente hanno usufruito di un minor numero di ore di formazione.*"

Si riportano gli obiettivi come formulati nell'Allegato 1 del PIAO.

Dirigenti:

Obiettivo: Partecipazione ad attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o al miglioramento delle conoscenze e delle competenze che prevedano un impegno non inferiore a 24 ore annue e promozione di attività di formazione per il personale assegnato a supporto del raggiungimento degli obiettivi formativi di Ateneo.

Indicatore: Nr. ore formative fruite.

Target KPI: 24

Tutte le strutture:

Obiettivo: Conseguimento di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di *assessment* iniziale in *Syllabus* "Competenze digitali per la PA". Miglioramento della padronanza delle competenze oggetto della formazione per almeno un livello (ad esempio da base a intermedio). Nel caso in cui, a seguito di test iniziale, il dipendente risultasse già in possesso delle competenze descritte tra i requisiti del corso, potrà orientarsi ad altro corso presente nell'offerta formativa di *Syllabus*.

Indicatore: Percentuale minima di personale che abbia superato il livello richiesto.

Target KPI: 55%

Riferimenti: pagg. 37; 85-86 e Allegati 1 Obiettivi PIAO 2024-2026.

10 - Sono stati previsti obiettivi funzionali al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali come previsto dall'art. 4-bis del D.L. n.13/2023? (è possibile scegliere più opzioni)

Sì, per i Dirigenti delle aree bilancio e contabilità;

Sì, per il Direttore Generale;

Sì, anche per altri Dirigenti

No

Altro (specificare)

ALTRO: Obiettivo anche per altre strutture.

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Per il 2024 è stato assegnato un obiettivo legato al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali alla Direttrice Generale, a tutto il personale Dirigente (Acquisizioni ed Edilizia; Risorse economiche; Didattica Ricerca e Impegno nel Territorio; Risorse umane *ad interim*), ad alcune strutture che appartengono alle aree dirigenziali citate (es. Economato e Patrimonio, Amministrazioni

dei Dipartimenti ecc.), ad alcuni Servizi che non fanno capo ad un Dirigente (Servizio ICT e Servizio Bibliotecario di Ateneo) e ad alcune unità operative che fanno capo a questi Servizi (unità del Servizio ICT).

Nel PIAO è specificato che: *“L’assegnazione dell’obiettivo, non solo ai Dirigenti, ma anche a tutte le strutture impegnate a vario titolo nella “filiera” del pagamento consente di coinvolgere e finalizzare lo sforzo di tutti verso il raggiungimento dell’obiettivo comune.”*

Riferimenti: pag. 36 e Allegato 1 Obiettivi PIAO 2024-2026.

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026 - Valore Pubblico

11 - Il PIAO dell’Ateneo risulta un concreto strumento di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa funzionale allo sviluppo e al governo dell’organizzazione?

Si

In parte

No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Il PIAO 2024-2026 recepisce nei suoi obiettivi di Valore Pubblico gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028.

Nel PIAO è esplicitato che: *“Il Piano Strategico approvato per il sessennio 2023-2028 è formulato con una validità di medio-lungo periodo e costituisce il principale strumento di programmazione nel quale trovano fondamento la programmazione strategica dei Dipartimenti e la programmazione operativa dell’apparato amministrativo”* e che inoltre *“in linea generale, gli obiettivi delle strutture sono definiti secondo una logica di cascading a partire dal Piano Strategico e dagli obiettivi del Direttore Generale”*. Nell’Allegato 1 al PIAO, che contiene l’elenco degli obiettivi di tutte le strutture, per ogni obiettivo è indicata, laddove presente, il collegamento con l’obiettivo strategico corrispondente e relativa codifica.

Riferimenti: pagg. 3; 11-19; 23 e Allegato 1 Obiettivi PIAO 2024-2026.

12 - Nel PIAO sono chiaramente definiti gli obiettivi di Valore Pubblico che l’Ateneo intende perseguire e Strategie coerenti per la sua realizzazione?

Si (Valore Pubblico e Strategie)

Sì (solo Valore Pubblico)

No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Nel PIAO sono indicati gli obiettivi di Valore Pubblico che coincidono con gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028.

Per quanto riguarda la Programmazione Triennale (PRO3) 2024-2026, non sono stati indicati per il 2024 obiettivi di struttura a supporto poiché alla data di adozione del PIAO non era ancora stato formulato il relativo programma ministeriale.

Riferimenti: pagg. 11-19; 29 PIAO 2024-2026.

13 - Quanti obiettivi di Valore Pubblico sono presenti nel PIAO

- Meno di 5
- Tra 5 e 10
- Tra 11 e 15
- Più di 15**

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Gli obiettivi di Valore Pubblico derivanti dal Piano Strategico sono 35.

Riferimenti: pagg. 15-19 PIAO 2024-2026.

14 - Nella individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico sono stati coinvolti gli Stakeholder interni ed esterni?

- Sì interni ed esterni**
- Sì esterni
- Sì interni
- No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Nel PIAO e nel Piano Strategico di Ateneo è indicato che i rispettivi Piani sono stati aperti anche alla consultazione con gli *stakeholder*.

Nel PIAO, sezione Valore Pubblico, è indicato che: *“La condivisione della Strategia con gli stakeholder di riferimento (corpo docente, studenti, personale tecnico-amministrativo, comitati e commissioni, organi di indirizzo, Nucleo di valutazione), in alcuni casi già dalle prime fasi di elaborazione e redazione, ha consentito di effettuare un’analisi SWOT identificando i punti di forza e di debolezza dell’Istituzione e individuando le opportunità e le minacce derivanti dal contesto esterno ed interno, nello spirito di una sempre maggior consapevolezza delle leve disponibili, dei limiti e dei margini di miglioramento.”*

Gli obiettivi di Valore Pubblico, come già detto, derivano dagli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, che avrà un momento di verifica intermedia nel 2025. Si suggerisce in quell’occasione di esplicitare se eventuali rimodulazioni del Piano Strategico di Ateneo sorgeranno in risposta a un dialogo con gli *stakeholder*, interni o esterni.

Riferimenti: pagg. 3-4; 13 PIAO 2024-2026; pagg. 5; 12 Piano Strategico 2023-2028.

15 - Tra gli obiettivi di Valore Pubblico sono presenti aspetti riconducibili al Benessere Equo e Sostenibile o ai Sustainable Development Goals dell’Agenda ONU 2030?

- Sì**
- No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Per ogni obiettivo di Valore Pubblico legato al Piano Strategico sono indicati gli SDGs coinvolti.
Riferimenti: pagg. 15-19 PIAO 2024-2026; pagg. 4; 35 e in corrispondenza di ciascun obiettivo all'interno del Piano Strategico 2023-2028.

16 - Nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o di Performance sono presenti obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, Programmazione triennale di sistema (PRO 3), VQR, AVA, ecc...)

Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance

Sì, solo a livello di Valore Pubblico

Sì, solo a livello di obiettivi di Performance

No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

- Valore Pubblico: gli obiettivi di Valore Pubblico derivanti dal Piano Strategico di Ateneo hanno ognuno il rimando all'aspetto corrispondente legato al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e del Piano Nazionale della Ricerca (PNR) 2021-2027 (rif. pagg. 15-19 PIAO), inoltre sono stati pensati anche tenendo conto degli indicatori di AVA3 (rif. pag. 47, 64, 68, 92, 102 Piano Strategico di Ateneo) e VQR (rif. pag. 35 Piano Strategico di Ateneo);
- Performance: alcuni obiettivi di struttura sono funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico di AVA3. Ad esempio (rif. Allegato 1 PIAO):
 - o "Configurazione e Supporto all'inserimento di indicatori per la rilevazione delle risorse stanziare nel bilancio di previsione per l'attuazione del PSA - al fine del monitoraggio del PSA e della verifica delle performance rispetto agli obiettivi anche in ottica AVA3";
 - o "Supporto alla Direzione Generale per le attività di verifica dei requisiti di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio previsti da AVA3";
 - o "Attivazione del questionario per i dottorandi del I e II anno di corso ai fini dell'accREDITamento secondo il modello AVA3, sulla base delle specifiche ANVUR".

Per quanto riguarda la Programmazione Triennale (PRO3) 2024-2026, non sono stati indicati obiettivi nel PIAO 2024-2026 poiché alla data di adozione del PIAO non era ancora stato formulato il relativo programma ministeriale.

17 - Rispetto ad ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholder sui quali impatta l'obiettivo?

Sì per tutti gli obiettivi

Sì per alcuni

No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Gli stakeholder non sono esplicitati per ogni obiettivo, ma sono desumibili dagli obiettivi, ad esempio: D.LS1.01-01 "incrementare le attività a beneficio di studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento e studenti in carcere".

Riferimento: pagg. 15-19 PIAO 2024-2026.

18 - Agli obiettivi di Valore Pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati e target?

- Sì (indicatori, fonte dei dati e *target*)
 Sì (indicatori e fonte dei dati)
 Sì (indicatori e *target*)
 No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

All'interno del PIAO è riportato l'elenco degli obiettivi di Valore Pubblico corredati di: codice identificativo, riferimento ai valori, referente politico, obiettivo SDGs corrispondente, aspetto PNRR corrispondente, referente gestionale. Nel PIAO è presente anche il rimando al Piano Strategico di Ateneo, dove sono presenti ulteriori riferimenti. Nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 per ogni obiettivo sono indicati: azioni, indicatori, *trend* storico e *target* 2025.

La fonte del dato non è presente, tuttavia il Rettore e la *governance*, nell'ambito delle presentazioni del Piano Strategico, hanno spiegato pubblicamente il lavoro svolto nei tavoli tecnici preparatori, nell'ambito dei quali ci si è preoccupati di valutare le fonti e la disponibilità dei dati. Si rinnova quindi il suggerimento di redigere un documento tecnico sugli indicatori che comprenda la fonte del dato.

Con le delibere 235/2024 del Senato Accademico e 239/2024 del Consiglio di Amministrazione l'Ateneo ha approvato a settembre 2024 un documento che illustra le modalità di monitoraggio del PSA 2023-2028. In particolare sono riportati lo scopo del monitoraggio, gli strumenti, le responsabilità, le fasi, la correlazione con la programmazione economica, finanziaria e patrimoniale e infine le modalità con cui verrà effettuata la valutazione finale e il bilancio sul PSA. Concretamente i referenti degli indicatori hanno fornito nel mese di settembre 2024 i dati per misurare gli indicatori, inserito i dati all'interno dello strumento informatico *Sprint* e coinvolto i referenti politici. Al momento dell'approvazione della presente relazione i referenti politici stanno ultimando le loro valutazioni circa l'andamento degli indicatori. Queste verranno inserite in *Sprint* e verrà redatto un documento sintetico con l'esito del monitoraggio che verrà approvato dagli organi e pubblicato.

Riferimento: pagg. 15-19 PIAO 2024-2026.

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026 - *Performance*

19 - Gli obiettivi e gli indicatori di performance sono coerenti rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico?

- Sì**
 In parte
 No

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Per ogni obiettivo di *performance* delle strutture sono indicati nel PIAO³ il Tipo e la Prospettiva dell'obiettivo. Gli obiettivi di tipo "strategico" sono funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico (legati

³ Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026:
https://unibs.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina44_piano-della-performance.html

al Piano Strategico di Ateneo 2023-2028). Su 629 obiettivi di *performance* totali, 110 sono di tipo “strategico” e di questi 87 hanno associata la relativa codifica dell’obiettivo strategico di riferimento. Come già accennato, la programmazione della *performance* operativa per l’anno 2024 non coinvolge tra gli obiettivi a supporto della strategia, gli obiettivi e le azioni della programmazione triennale degli Atenei 2024-2026 (PRO3), poiché alla data di adozione del PIAO non è ancora stato formulato il relativo programma ministeriale.

I restanti obiettivi di *performance* appartengono ai tipi: Politiche di qualità; Funzionale o di efficienza; Digitalizzazione e semplificazione; Anticorruzione; Miglioramento dei servizi; Trasparenza e accessibilità e si aggiunge quest’anno il tipo “Valorizzazione e formazione”.

Con riferimento al numero di obiettivi, si specifica che il PIAO contiene gli obiettivi di tutte le strutture, a tutti i livelli, non solo a livello dirigenziale.

Tuttavia, dopo approfondimento con un quesito ad ANVUR, è emerso che “il riferimento è ai soli obiettivi istituzionali (a livello di Ateneo) e organizzativi (a livello di Aree dirigenziali).” Gli obiettivi a livello di macro-settori si possono ritenere in linea con gli obiettivi di Valore Pubblico.

Riferimento: pagg. 24-30 del PIAO 2024-2026.

20 - Analizzando la filiera VALORE PUBBLICO – PERFORMANCE, il PIAO 2024-2026 come si può qualificare rispetto al PIAO 2023-2025?

Complessivamente coerente e in sostanziale continuità

Caratterizzato da alcune modifiche

Caratterizzato da significative modifiche

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Il PIAO 2023-2025 nel suo aggiornamento di giugno 2023 aveva recepito il nuovo Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 approvato a maggio 2023, redatto a seguito del cambio di *governance* avvenuto a fine 2022. Tale Piano si differenziava dal precedente per una maggiore analiticità di obiettivi, indicatori, azioni, referenti e *target*. Gli altri obiettivi di *performance* che erano già presenti nel PIAO di gennaio seguivano per la maggior parte una logica di efficienza interna, miglioramento e digitalizzazione che sono stati pensati prima e quindi a prescindere da questo specifico Piano strategico.

Il PIAO 2024-2026 segue l’impostazione dell’anno precedente, con la differenza che alla data di redazione si attendevano le linee di indirizzo della PRO3 2024-2026 che non hanno quindi generato nuovi obiettivi di *performance* legati ad esse. Vi sono novità legate alla valorizzazione della formazione, in linea con le recenti linee guida, ma l’impianto sostanziale rimane comunque invariato. Vi è continuità inoltre nel consolidamento di un aspetto operativo importante, ovvero la digitalizzazione del processo di gestione della *performance*, coordinato dalla U.O.C. Controllo di gestione e *performance*, che è stato avviato contemporaneamente alla nuova logica di coinvolgimento negli obiettivi di struttura prevista a partire dal SMVP 2022 che ha visto recentemente chiudersi il secondo anno di applicazione e che ha favorito una maggiore correlazione tra gli obiettivi e il *cascading*.

Riferimento: pagg. 3-4; 29-30 PIAO 2024-2026.

21 - Fino a che livello sono indicati gli obiettivi nel PIAO? Più risposte

- Obiettivi istituzionali (a livello di Ateneo)
- Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali)
- Obiettivi organizzativi (a livello di Unità organizzative interne alle Aree dirigenziali)**
- Obiettivi individuali (a livello di Direttore generale e Dirigenti)**

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Riferimenti: descrizione delle categorie di obiettivi alle pagg. 24-29 del PIAO 2024-2026 e nell'Allegato 1 del PIAO che contiene l'elenco degli obiettivi con l'indicazione per ognuno dell'unità operativa e del referente. Si ricorda tuttavia che UniBs ha scelto nel suo SMVP di prevedere solo obiettivi di struttura che ricadono su tutti i componenti dell'unità operativa. Sono previsti di fatto obiettivi individuali, chiamati obiettivi di struttura specifici, solo nel caso di figure particolari che non svolgono lo stesso tipo di attività degli altri componenti dell'unità operativa o nel caso del personale di categoria EP, che pur non essendo titolare di responsabilità organizzativa, percepisce contrattualmente una indennità di risultato individuale. Inoltre, i responsabili di Settore e Servizio, pur non essendo assegnatari di obiettivi individuali, sono destinatari di obiettivi ai quali concorrono individualmente, in relazione alla loro collocazione in pianta organica. Anche tali obiettivi sono indicati nel PIAO, ma non sono targati come "obiettivi individuali".

22 - Nella sezione Performance del PIAO, agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)

- Sì, sempre
- Nella maggior parte dei casi
- Solo in alcuni casi
- No, mai**

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Riferimenti: allegato 1 con obiettivi PIAO 2024-2026.

23 - Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene maggiormente utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi di performance (sezione 2.2)? (è possibile scegliere fino a due opzioni)

- Efficacia
- Efficienza
- Qualità percepita (*customer satisfaction*)
- Si/No (realizzazione o meno dell'obiettivo)**
- Tempistiche/scadenze**
- Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Tutte tipologie di indicatori sono presenti. Le due più presenti sono quelle indicate.

Riferimenti: allegato 1 obiettivi PIAO 2024-2026.

24 - Per la definizione dei target di performance di quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)

- Si tiene conto delle serie storiche
- Si fa riferimento a *benchmark* interni**
- Si fa riferimento a *benchmark* esterni (specificare nei commenti)
- Si tiene conto delle indicazioni degli *stakeholder***
- Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili**
- Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Gli obiettivi, gli indicatori di raggiungimento e i relativi *target* sono definiti tenendo conto di più elementi, direttamente o indirettamente. In linea generale, gli obiettivi delle strutture sono definiti secondo una logica di *cascading* a partire dal Piano Strategico e dagli obiettivi del/la Direttore/trice Generale. I relativi *target* sono quindi assegnati dai responsabili apicali per essere in linea con tali *target*. Questo meccanismo è descritto anche nel SMVP. Vi sono però anche altri elementi che concorrono alla scelta dei *target*:

- *Benchmark* interni: varie strutture hanno come obiettivo un'azione di miglioramento legata all'ultima *customer satisfaction* legata al progetto *Good Practice*.
- Indicazioni *stakeholder*: gli obiettivi non sono definiti su indicazione degli *stakeholder*, ossia non derivano da un confronto con loro. Tuttavia, alcuni obiettivi riguardano le indicazioni degli *stakeholder*, ad esempio gli obiettivi del Servizio Bibliotecario di Ateneo per favorire una maggiore diffusione dei servizi offerti, basandosi sugli esiti della rilevazione *Good Practice* da cui emergeva un mancato utilizzo dovuto alla scarsa conoscenza del servizio.

Voci non selezionate:

- Serie storiche: negli obiettivi approvati con il PIAO 2024-2026 i *target* non sono legati a serie storiche, anche se alcuni obiettivi con prospettiva "miglioramento" sono basati su risultati precedenti. Inoltre gli obiettivi di *performance* di tipo "strategico" hanno una corrispondenza con un obiettivo di Valore pubblico derivante dal Piano Strategico 2023-2028. In tale Piano i *target* sono basati sul triennio precedente. Non è stata selezionata questa voce perché in questo punto vengono analizzati solo gli obiettivi di *performance* e non quelli di Valore Pubblico.
- *Benchmark* esterni: nei *target* degli obiettivi del PIAO non si fa riferimento esplicito a *benchmark*, ma vi sono all'interno del documento riferimenti a *benchmarking*, ad esempio nella sezione Anticorruzione del Piano, con riferimento ad amministrazioni simili per le analisi dei casi di corruzione (rif. pag. 59) e relativamente al confronto con analoghe università per quanto riguarda il progetto *Good Practice* (rif. pag. 95). Non vi sono tuttavia obiettivi legati a questi elementi.

Riferimenti: pagg. 59; 95; Allegato 1 obiettivi PIAO 2024-2026; Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 (descrizione *target*); pagg. 7-9 SMVP 2024.

25 - In corrispondenza degli obiettivi di performance (sezione 2.2) sono indicate le risorse finanziarie destinate alla loro realizzazione?

Sì

No

Altro (specificare)

ALTRO: Alcuni obiettivi di *performance* sono legati agli obiettivi del Piano Strategico, che invece hanno l'indicazione delle risorse (non per obiettivo ma per area strategica).

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

In corrispondenza dei singoli obiettivi di *performance* non sono indicate le risorse finanziarie dedicate, tuttavia nel PIAO è indicato che: *“Nella definizione Bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2024-2026 è stato attuato un importante processo di miglioramento dell’integrazione tra pianificazione economica e programmazione strategica. Nella Nota illustrativa al Bilancio, sono, infatti, esposte le risorse destinate alle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi previsti nelle aree strategiche della Didattica, della Ricerca, dell’Impegno Sociale, dell’Internazionalizzazione, delle Persone e dei Luoghi. Tale processo di integrazione è stato favorito dalla condivisione degli obiettivi strategici con tutto il personale tecnico amministrativo e dal dialogo sinergico tra le strutture amministrative e i referenti politici degli obiettivi strategici. A supporto del progetto di integrazione, è stata attivata una comunicazione bidirezionale tra applicativi in uso per la gestione del ciclo della performance, da un lato, e per il supporto alla programmazione economico-finanziaria, dall’altro. La prospettiva per il 2024 è la rendicontazione delle risorse impiegate attraverso l’integrazione della gestione performance con il sistema di contabilità che rileva gli accadimenti economico-patrimoniali rilevando i costi, i ricavi e gli investimenti”*.

Riferimenti: pagg. 30-33 PIAO 2024-2026.

26 - Nella sezione performance (2.2) sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?

Sì

No

Altro (specificare)

ALTRO: vedere le note.

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Negli obiettivi allegati al PIAO non vi sono obiettivi legati ai Dipartimenti, in quanto il *focus* sono le strutture amministrative. Il personale tecnico-amministrativo che lavora nei Dipartimenti dipende gerarchicamente dal/la Direttore/trice Generale.

Gli obiettivi di Valore pubblico invece, cioè quelli del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, contengono obiettivi legati agli ambiti di didattica e ricerca che ricadono di fatto sui Dipartimenti.

Si segnala che i Dipartimenti hanno assegnazioni di risorse anche sulla base della componente di *performance* dipartimentale, legate agli stessi criteri utilizzati per l’assegnazione del FFO.

27 - Nella sezione performance (2.2) sono presenti obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e/o che prevedono la valutazione esterna all'Ateneo?

Sì (specificare quale utenza è coinvolta)

No

Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza: obiettivi intesi come analisi e proposta di azioni migliorative sulla base degli esiti del questionario sulla soddisfazione dei servizi *Good Practice*. L'utenza coinvolta è costituita da studenti, docenti, ricercatori/ricercatrici e personale tecnico-amministrativo.

Obiettivi che prevedono una valutazione esterna all'Ateneo: per le certificazioni ISO 9001 sono previste visite di accreditamento dell'ente certificatore.

Riferimenti: in particolare pagg. 22-23 (ISO 9001); 28; 40; 41; 95 (*customer satisfaction*); Allegato 1 PIAO 2024-2026.

28 - Se SI (al punto 27), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)

Questionari (specificare quali nei commenti, es.: *Good Practice*, AlmaLaurea; ANVUR, di Ateneo, ecc.)

Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: *focus group*, interviste, *audit*, ecc.)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

- Questionari: L'Ateneo aderisce al progetto *Good Practice*: il questionario sui servizi amministrativi è rivolto al personale docente e ricercatore, al personale tecnico-amministrativo e agli/alle studenti. Nel PIAO tra gli obiettivi con Tipo "miglioramento dei servizi" vi è un obiettivo comune a più strutture legato a questa indagine.

Obiettivo: Monitoraggio della qualità percepita del servizio in ottica di miglioramento: produzione di un commento sull'esito della più recente indagine *Good Practice* ed eventuale proposta di azioni migliorative.

Indicatore: Produzione di un sintetico commento sull'esito dei questionari di *Customer* e proposta di azioni migliorative.

- Altri strumenti: visite di certificazione esterna (ISO 9001). Gli obiettivi sono a *cascading* su vari livelli.

Obiettivo: Realizzazione delle attività finalizzate al mantenimento della Certificazione ISO 9001 sui processi certificati dell'Ateneo.

Indicatore: Emissione di un Rapporto di *audit* favorevole al mantenimento della certificazione, in occasione della visita di sorveglianza annuale.

Riferimenti: in particolare pagg. 22-23 (ISO 9001); 28; 40; 41; 95 (*customer satisfaction*); Allegato 1 PIAO 2024-2026.

29 - Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)

- dati certificati e pubblicati**
- autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo**
- banche dati dell'Ateneo**
- banche dati esterne**
- nessuna fonte specifica
- altro (specificare)**

ALTRO: vedere le note.

EVENTUALI NOTE O COMMENTI

Si segnala che il SMVP e il PIAO prevedono che la persona Responsabile di un obiettivo a fine anno produca una evidenza documentale dell'obiettivo realizzato. Nella maggior parte dei casi si tratta della autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo. A seconda del tipo di obiettivo possono essere funzionali fonti diverse.

Per la voce "altro" si intendono ad esempio la pubblicazione sul sito di Ateneo o *intranet* di FAQ, regolamenti o altro oppure la messa in linea di cruscotti o altri strumenti.

Si specifica che gli esiti sono condivisi con il/la Responsabile gerarchicamente superiore.

Riferimenti: pagg. 94-95 PIAO 2024-2026 (sezione monitoraggio) e pagg. 7-9 SMVP 2024.

30 - Descrivere brevemente con quali modalità e tempistiche l'Ateneo svolge il monitoraggio degli obiettivi di Performance

Il Sistema prevede una misurazione intermedia (monitoraggio semestrale al 30 giugno) del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura a livello di singola unità operativa e una misurazione conclusiva a fine anno. Nel monitoraggio intermedio, anche al fine di adottare eventuali azioni correttive, viene coinvolto il personale titolare di responsabilità di posizione organizzativa, che in questa fase può proporre eventuali rimodulazioni. L'esito del monitoraggio è portato all'attenzione anche dell'OIV.

All'inizio dell'anno successivo viene effettuata una misurazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre.

Per una gestione più efficiente e trasparente, due anni fa è stato introdotto l'uso di un gestionale (*Sprint*) che permette di seguire la gestione degli obiettivi.

Riferimenti: pagg. 94-95 PIAO 2024-2026 (sezione monitoraggio) e pagg. 7-10 SMVP 2024.

31 - L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?

- Sì (specificare con quale modalità)
- No**
- Altro (specificare)

EVENTUALI NOTE O COMMENTI:

Il Nucleo non effettua attività di verifica delle misurazioni relative ai risultati.

Per quanto riguarda gli obiettivi, il Nucleo di Valutazione nella sua funzione di OIV riceve aggiornamenti dalla Direzione Generale in particolare per:

- 1) Monitoraggio intermedio (al 30 giugno): attraverso un *report ad hoc*;
- 2) Monitoraggio finale (al 31 dicembre): attraverso un *report ad hoc* e quanto indicato nella Relazione *Performance* (approvata ogni anno entro giugno, riferita all'anno solare precedente), che viene validata dall'OIV.

Inoltre, in sede di misurazione finale è richiesto ai referenti degli obiettivi di mettere a disposizione le evidenze documentali, utili anche ai fini di una eventuale verifica da parte del Nucleo (allegando documenti, relazioni o inserendo il *link* dove reperire le evidenze).

Infine, il/la Direttore/trice Generale partecipa come invitato/a ad alcune riunioni del Nucleo con finalità di aggiornamento in merito alle attività di interesse.

Sezione III: Raccomandazioni e suggerimenti

Valutazione della *Performance*

Come già rilevato nei due anni precedenti, il Nucleo di Valutazione esprime apprezzamento per il lavoro svolto dall'Ateneo per implementare un Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* che incentivi il coinvolgimento di tutto il personale e condivide l'impostazione di differenziare il peso percentuale degli obiettivi in rapporto alla valutazione delle competenze in base alla categoria e al ruolo del valutato, prevedendo un peso maggiore attribuito agli obiettivi per i/le Responsabili e all'aumentare del grado di responsabilità ed autonomia previsto dalle categorie del personale.

Si conferma inoltre l'impegno dimostrato nell'integrare aspetti diversi nella programmazione della *performance*, come ad esempio l'anticorruzione, la qualità, la *performance* di struttura e la programmazione del personale.

A partire dal 2024 l'Ateneo ha esplicitato in maniera più analitica nel PIAO⁴ la correlazione tra *performance* e risorse economico-finanziarie, riportando le risorse finalizzate alla realizzazione delle azioni strategiche per l'anno 2024, derivanti dal Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2023-2028. Nella Nota illustrativa al Bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2024-2026⁵ sono state indicate le risorse destinate alle azioni per il raggiungimento degli obiettivi del PSA e a tal fine è stata attivata l'integrazione degli strumenti applicativi in uso per la gestione del ciclo della *performance* (*Sprint*) e del *Budget* (*U_Budget*). L'Ateneo si è quindi dotato di un sistema integrato che consente di monitorare sotto il profilo economico e patrimoniale le risorse programmate per realizzare gli obiettivi strategici. Tale importante novità è stata mostrata anche in occasione della presentazione all'OIV del PIAO 2024-2026 svolta a cura della Direzione Generale e della U.O.C. Controllo di gestione e *performance*.

Si valuta positivamente il fatto di aver tenuto conto nel SMVP 2024 dei casi particolari di ricaduta degli obiettivi di struttura, in particolare prevedendo la possibilità di obiettivi di struttura specifici per le strutture in *staff* al/alla Responsabile di Settore o Servizio (U.A.F.S.).

Il Nucleo valuta positivamente l'adozione di *software* gestionali dedicati al monitoraggio e gestione del ciclo della *performance*, che hanno ormai avuto due anni di sperimentazione, in quanto favoriscono una maggiore chiarezza e trasparenza sia interna sia esterna dei processi, aiutando a mantenere un controllo puntuale sull'avanzamento delle attività.

⁴ Pagg. 30-33 PIAO 2024-2026

<https://unibs.portaleamministrazionetrasparente.it/archiviofile/unibs/utente3918/Performance/PIAO/2024/Piao%2024%202026.pdf>

⁵ Pagg. 5-6; 26-29 Nota illustrativa al bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2024-2026

https://unibs.portaleamministrazionetrasparente.it/moduli/downloadFile.php?file=oggetto_allegati/242483513907632200_Onota_illustrativa_bilancio_di_previsione_2024.pdf

Il NdV rinnova la sua valutazione positiva in merito all'impegno dell'Ateneo all'interno del Progetto *Good Practice* e si condivide il fatto di aver individuato obiettivi legati all'analisi e presa in carico delle eventuali criticità emerse dalla *customer satisfaction*. Si invita l'Ateneo ad analizzare gli esiti a livello di *governance*, sfruttando appieno la partecipazione al progetto per operare decisioni informate e basate sui dati e di continuare a dare opportuna informazione interna in merito agli esiti. Allo stesso modo si suggerisce di analizzare in maniera approfondita da parte della *governance* gli esiti del questionario sul benessere organizzativo somministrato al personale tecnico-amministrativo, già analizzato dal CUG, e di dare notizia al personale di ateneo circa eventuali azioni intraprese in risposta agli stimoli emersi dal questionario.

Il NdV auspica che il confronto con altre realtà, ad esempio all'interno dell'Alleanza europea UNITA di cui l'Ateneo recentemente entrato a far parte, venga sfruttato in tutte le sue potenzialità di condivisione e sviluppo della dimensione europea.

Riguardo al Piano Strategico di Ateneo, si rinnova il suggerimento di redigere un documento tecnico sugli indicatori, anche solo interno all'Ateneo, che comprenda la fonte del dato. Tali specifiche possono essere inserite all'interno dei futuri monitoraggi del PSA, chiarendo gli estremi di alcuni indicatori, laddove ritenuto opportuno, come accennato nella sezione AQ di Ateneo.