

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

RELAZIONE AVA 2019 - Sezione Performance

**Nucleo di Valutazione dell'Università di Bologna
Approvata nella seduta dell'8 luglio 2019**

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo dell'Università di Bologna è composto da:

Prof.ssa Arjuna Tuzzi, Università degli Studi di Padova - Presidente

Prof. Guido Capaldo, Università degli Studi di Napoli "Federico II"

Prof. Massimo Tronci, Università degli Studi di Roma "La Sapienza"

Dott.ssa Ines Fabbro

Sig. Giuseppe Pari, Rappresentante del Consiglio degli Studenti

I documenti approvati dal Nucleo sono reperibili nel sito INTERNET

<http://www.unibo.it/nucleodivalutazione/default.aspx>

E-mail: nucleovalutazione@unibo.it

Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione

Tel. 051-2099753 – fax 051-2086040

Il contesto normativo

La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni è un adempimento previsto dall'art. 2 comma 1 lettera r) della Legge 240/2010, secondo cui il Nucleo di Valutazione deve svolgere “[...] in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (cfr. dell'Organismo indipendente di valutazione della performance), relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.”

Le modifiche al D. Lgs 150/2009 introdotte dal D.Lgs 74/2017 consolidano il ruolo dei NdV nell'ambito del processo di valutazione della performance degli atenei, attribuendo loro maggiori poteri e nuove responsabilità, a partire dal parere vincolante sull'aggiornamento (divenuto annuale) del documento che definisce metodologie, tempi e responsabilità del processo di valutazione delle performance (Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance -SMVP). Inoltre, al NdV è stato assegnato il compito di monitoraggio, da intendersi affiancato a quello svolto dall'amministrazione, che si esplica nel verificare “l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati” e di segnalare “la necessità o l'opportunità di interventi correttivi” (art. 6, c. 1).

Il nuovo art. 14 attribuisce un'importanza particolare all'ascolto dell'utenza, prevedendo che per la valutazione della performance organizzativa si tenga conto “anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali” (comma 4 bis).

Le Linee Guida ANVUR Nuclei 2019: Valutazione della performance

A partire da quest'anno la parte della Relazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance può essere compilata rispondendo ai 14 punti di attenzione indicati nella Scheda “S2” per l'analisi del ciclo integrato di performance, riportata nell'Allegato 2 delle Linee Guida ANVUR Nuclei 2019. L'ANVUR ha dato anche la possibilità di compilare un campo libero seguendo le indicazioni espresse nel paragrafo 3.2.1 delle Linee Guida 2018.

Il Nucleo di Valutazione dell'Università di Bologna ha optato per la compilazione della scheda “S2” e ha scelto di utilizzare l'ultima parte della scheda (il campo libero n.14 “Eventuali altre osservazioni”) per aggiungere all'analisi dei punti di attenzione previsti dalla scheda alcuni suggerimenti utili al miglioramento del ciclo integrato della performance. I contenuti della scheda sono riportati nelle pagine che seguono.

La Relazione: S2 - Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Sì/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1	Il Piano 2019-21 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2019)?	Sì	<p>Il Piano Integrato 2019 –2021 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo di Bologna il 29.1.2019 ed entro il 31.1.2019 è stato pubblicato sia sul sito istituzionale (https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-della-performance) che sul Portale della Performance.</p> <p>Al momento dell'adozione del Piano 2019-2021, il CdA si era riservato di aggiornare gli obiettivi e gli indicatori delle Aree strategiche mutuati dal Piano Strategico 2016-2018 con gli obiettivi e gli indicatori delle Aree strategiche mutuati dal Piano Strategico 2019-2021, dei quali era prevista l'adozione nei mesi successivi (avvenuta il 26.6.2019).</p>	<p>Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo</p>
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	Sì	<p>Il 26.6.2019 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, in sede di adozione del Piano Strategico 2019-2021, la sostituzione degli obiettivi e degli indicatori strategici delle aree Ricerca, Formazione e Terza Missione del Piano Integrato 2019-21 con quelli definiti nel nuovo Piano Strategico sulle medesime aree di intervento. In tal modo in occasione della predisposizione della "Relazione sulla Performance 2019", redatta entro giugno 2020, sarà possibile disporre del primo anno di rendicontazione degli indicatori del nuovo Piano Strategico.</p> <p>Per quanto riguarda l'aggiornamento degli obiettivi dirigenziali (operativi) collegati alle aree Formazione, Ricerca e Terza Missione si ritiene opportuno attendere la chiusura del processo di monitoraggio sull'andamento delle azioni relative agli obiettivi medesimi. Il processo, a cura del Direttore Generale, si conclude il 10 luglio 2019 attraverso colloqui con i singoli dirigenti. Verranno comunicati gli aggiornamenti al Consiglio di Amministrazione nella seduta immediatamente successiva.</p>	<p>Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.</p>
3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	Sì	<p>A. La modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è top-down. B. Nel Piano Integrato 2019-21 non si fa esplicito riferimento ai "Piani di Dipartimento" Si rileva nel contempo che l'Ateneo ha avviato dal 2016 le audizioni dipartimentali, oggi pienamente strutturate e formalizzate, e il Nucleo ha potuto constatare come tale processo costituisca una fondamentale interlocuzione politica propedeutica alla definizione di obiettivi propri di struttura.</p> <p>L'approccio utilizzato dall'Ateneo è bi-direzionale, intendendo l'audizione come un primo passo per l'estensione della pianificazione strategica alle strutture dipartimentali.</p> <p>Nel corso dell'audizione il dipartimento dà conto di una propria strategia con propri obiettivi. Per ciascun obiettivo i dipartimenti individuano degli indicatori di monitoraggio, la cui scelta viene fatta a partire da un insieme di indicatori, definiti ed elaborati centralmente (chiamato "cruscotto strategico dipartimentale") in cui ciascuna struttura può confrontare la propria performance negli indicatori di monitoraggio del Piano rispetto al dato complessivo di Ateneo e rispetto ai dipartimenti dello stesso raggruppamento scientifico-disciplinare.</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Si/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
4	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Si	<p>A. Nel Piano sono previsti 14 obiettivi strategici di cui 6 obiettivi collegati al piano direzionale.</p> <p>B. Gli obiettivi generali coincidono con gli obiettivi strategici. Non viene utilizzata la dicitura "obiettivi specifici".</p> <p>C. Gli obiettivi non differiscono da quelli del piano strategico e sono nella maggior parte dei casi arricchiti da obiettivi prettamente collegati all'azione amministrativa.</p> <p>D. Nel Piano viene indicata la metrica (indicatori e target). Vi è coerenza semantica tra definizione degli obiettivi strategici e la misurazione attraverso indicatori.</p> <p>Gli obiettivi operativi, che corrispondono agli obiettivi dei dirigenti, vengono misurati principalmente con il cronoprogramma (se quanto previsto viene svolto entro i tempi stabiliti).</p> <p>E. La prospettiva del Piano è pluriennale seguendo il Piano Strategico. Il 2019 rappresenta il primo anno del Piano. Facendo riferimento agli obiettivi dei dirigenti, questi sono annuali.</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti:</p> <p>A - quanti obiettivi strategici sono previsti</p> <p>B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università</p> <p>C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico</p> <p>D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono)</p> <p>E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019</p>
5	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Si	<p>Nel Piano Integrato 2019-2021 è prevista un'area strategica esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione.</p> <p>A. Nel Piano Strategico non è presente l'area relativa alla gestione/amministrazione</p> <p>B. Gli obiettivi relativi alla gestione/amministrazione sono in capo ai dirigenti.</p>	<p>Se sì, indicare nei commenti:</p> <p>A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico</p> <p>B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)</p>
6	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	No	<p>Il riferimento non è esplicito, tuttavia vengono presi in esame i risultati dell'anno precedente per la fase di diagnosi propedeutica alla programmazione in corso.</p>	<p>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Sì/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
7	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	No	Si rileva tuttavia che il processo avviato in Ateneo con le audizioni dipartimentali possa portare presto a una definizione di obiettivi per le strutture. Di conseguenza sarà possibile definire l'apporto dell'azione amministrativa per il raggiungimento di tali obiettivi.	La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili. Se sì, indicare: A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione) B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo
8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	Sì	A. Il sistema di controllo di gestione è gestito mediante il datawarehouse di Ateneo https://www.unibo.it/it/ateneo/organizzazione/amministrazione-generale/726/data-warehouse-dateneo A questo si affianca il sistema di budgeting collegato al sistema contabile U-GOV. B. In Ateneo è utilizzato in via sperimentale uno strumento di contabilità analitica per la fase di consuntivazione anno 2017. Per la predisposizione del budget triennale 2019-2021 è stata sperimentalmente avviata una lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico. A ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione compilato da tutte le strutture, è stato individuato un obiettivo di base degli ambiti di ricerca, formazione, terza missione o organizzazione e servizi. Quest'ultima voce raccoglie tutti gli obiettivi del Piano Direzionale a supporto delle attività strategiche e di efficienza interna. La lettura di queste informazioni ha permesso, sperimentalmente, di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo ha programmato di sostenere per ciascun obiettivo di base. Si tratta quindi di un importante elemento informativo in grado di quantificare le risorse che l'Ateneo, in tutte le sue articolazioni, ha deciso di investire nel perseguimento degli obiettivi strategici. C. Per la rendicontazione degli obiettivi e degli indicatori, l'Ateneo si avvale di una pluralità di fonti informative. Essendo ancora un processo in fase sperimentale, i dati derivati dalla contabilità analitica e dal sistema di budget per obiettivi strategici sono oggetto di una reportistica ad hoc e dunque parte del monitoraggio degli obiettivi strategici.	Se sì, indicare: A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Si/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
9	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Si	<p>A. Nel Piano Integrato 2019-2021 e nel SMVP (https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-di-valutazione-della-performance/sistema-di-misurazione-e-di-valutazione-della-performance) l'ascolto dell'utenza rappresenta uno degli strumenti di misurazione dell'efficacia dell'azione amministrativa e non si tratta di una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento (es. utilizzo "Progetto Good Practice").</p> <p>B. Il fatto che si tratti di un'attività sistematica è testimoniato dalla presenza dell'obiettivo strategico "Area Piano Direzionale" D.5 Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri atenei e di rilevazione customer satisfaction nei confronti degli utenti dei servizi.</p> <p>C. L'utenza che viene coinvolta è quella costituita da studenti, docenti e personale tecnico amministrativo.</p> <p>D. Gli strumenti principali sono la Rilevazione sulle Opinioni degli Studenti e il "Progetto Good Practice".</p> <p>D. L'utilizzo dichiarato è quello di misurare l'efficacia percepita dei servizi e influisce sulla valutazione strategica e operativa e sulla valutazione dei Dirigenti e Direttore Generale.</p> <p>E. La rilevazione della soddisfazione dell'utenza ha portato alla creazione dell'area ASB (Area Servizi Bologna) per rispondere a esigenze emerse nell'ambito della logistica e dei servizi collegati ad essa.</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p> <p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</p> <p>B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)</p> <p>C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</p> <p>D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)</p> <p>E - quale è l'utilizzo dichiarato o evento (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)</p> <p>F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>
10	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	<p>Il piano fa esplicito riferimento al Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Pluriennale. Inoltre il Bilancio di Previsione fa riferimento alle finalità della pianificazione strategica.</p> <p>A. Come riportato a pag. 34 del Piano Integrato di Ateneo 2019-2021, è possibile quantificare l'investimento dell'Ateneo per il perseguimento degli obiettivi strategici rappresentati per aree strategiche (Organizzazione e Servizi, Formazione, Ricerca, Terza Missione), al netto dei costi sostenuti per il personale.</p> <p>È rilevabile anche l'ammontare delle risorse necessarie per singola unità organizzativa.</p> <p>B - I nuovi obiettivi non discendono da risultati economici degli anni precedenti.</p>	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p> <p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima</p> <p>B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Si/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
				C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro
11	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Si	<p>A. Esiste un calendario delle attività propedeutiche alla realizzazione del bilancio di previsione esplicitato nelle Linee Guida trasmesse dall'Area Finanza e Partecipate a partire dal mese di luglio. Entro il mese di novembre, nella fase di budgeting, si associano alle richieste di budget gli obiettivi strategici.</p> <p>B. Vi è un processo di negoziazione del budget in vista della realizzazione del bilancio di previsione e in tale fase si associa l'obiettivo strategico.</p> <p>C. Le strutture destinatarie di un budget sono le aree dirigenziali, i dipartimenti e le strutture ex art. 25 dello Statuto di Ateneo.</p> <p>D. Al momento non vi sono riferimenti espliciti agli obiettivi di performance nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo.</p> <p>E. Il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti è unico e prevede una quota storica e una quota premiale collegata a indicatori di risultato a seconda della finalità del fondo (didattica, ricerca, internazionalizzazione).</p>	<p>La risposta è "si" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:</p> <p>A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)</p> <p>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</p> <p>C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)</p> <p>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</p> <p>E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</p>
12	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?	-	<p>La realizzazione del Piano Integrato è strettamente connessa al processo di pianificazione strategica. Nella definizione di obiettivi e indicatori del Piano Strategico l'Ateneo ha coinvolto una pluralità di soggetti interni ed esterni. Punto di partenza del processo di pianificazione è stata un'attenta analisi di posizionamento che ha riscontrato come l'Ateneo viene valutato dalle principali agenzie nazionali e internazionali di valutazione del sistema universitario.</p> <p>Il processo di approvazione del piano strategico vede coinvolti, ognuno nelle proprie funzioni, tutti gli attori della comunità accademica a partire dalla prima condivisione della mappa strategica, realizzata con il contributo dei Prorettori, dei Delegati, del Direttore Generale e dei Dirigenti e di tutti gli Organi Accademici, compreso il Nucleo di Valutazione. Particolare importanza ha avuto la condivisione del piano con la Consulta dei Sostenitori (organo composto dai principali portatori di interessi esterni all'Ateneo come enti di sostegno, fondazioni, enti locali) e con: Consiglio degli Studenti, Consulta del Personale Tecnico Amministrativo, Consulta dei Sostenitori dei Consigli di Campus, Collegio dei Direttori di Dipartimento.</p>	Campo libero

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Si/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
13	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?	-	<p>Il Piano Integrato è pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente alla pagina: https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-della-performance</p> <p>A seguito dell'approvazione del Piano Strategico 2019-2021 da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 giugno 2019, l'Ateneo sta provvedendo all'aggiornamento degli obiettivi del Piano Integrato. A tal proposito il Direttore Generale ha stabilito di inviare apposita comunicazione a tutto il personale sull'avvenuto aggiornamento.</p> <p>In Ateneo le modalità di formazione relative alla diffusione e comprensione del Piano Integrato sono in fase di definizione.</p>	Campo libero
14	Eventuali altre osservazioni	-	<p>Il Nucleo aggiunge all'analisi dei punti di attenzione previsti dalla scheda alcuni suggerimenti utili al miglioramento del ciclo integrato della performance.</p> <p>1. Definire obiettivi operativi il più possibile riconducibili direttamente agli <i>outcome</i> dell'Ateneo e al miglioramento della qualità percepita dagli stakeholder, interni ed esterni.</p> <p>2. Esplicitare adeguatamente il contributo delle strutture tecnico-amministrative agli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso la definizione puntuale di attività e progetti che possano produrre impatti oggettivamente misurabili.</p> <p>3. Per quanto riguarda gli indicatori associati agli obiettivi operativi, non limitarsi alla sola realizzazione delle azioni programmate nella logica dicotomica (realizzata/non realizzata) ma tener conto anche dell'efficacia delle azioni stesse.</p> <p>In altri termini, nel definire gli obiettivi operativi e le corrispondenti attività da realizzare tener presente che il punto di arrivo deve essere costituito da:</p> <ul style="list-style-type: none"> • miglioramento del soddisfacimento delle esigenze degli stakeholder interni dell'Amministrazione (attraverso il miglioramento della qualità dei servizi di supporto a didattica, ricerca e terza missione); • miglioramento nel soddisfacimento delle esigenze degli stakeholder esterni (studenti, mondo del lavoro, etc); • miglioramento dell'efficienza nell'impiego delle risorse nell'erogazione dei servizi. <p>Se in fase di definizione degli obiettivi non si identificano in modo appropriato ed esaustivo gli scopi delle azioni, il risultato potrà essere misurato solo in termini di tempi di realizzazione delle attività e risorse impegnate, trascurando la dimensione più importante, che è quella delle effettive ricadute sulla <i>mission</i> dell'Ateneo e sulle esigenze degli stakeholder.</p> <p>4. Estendere il processo di assegnazione degli obiettivi operativi alle strutture decentrate, tenuto conto che nell'Ateneo di Bologna le risorse di PTA sono sostanzialmente equi-distribuite tra Amministrazione Centrale e Strutture Decentrate. Occorre, inoltre, tener presente che l'esigenza di specifiche ed efficaci</p>	Campo libero

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Si/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
			<p>azioni di natura tecnico-amministrativa di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione è in particolar modo avvertita nelle Strutture Decentrate. Infine, è possibile disporre di diverse e utili fonti di informazione che, unitamente agli obiettivi strategici di Ateneo, possono essere utilizzate per identificare specifiche azioni, e relativi indicatori di risultato, da realizzare nelle Strutture Decentrate.</p> <p>5. Dare evidenza esplicitamente nel Piano Integrato di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti, attraverso un processo di analisi degli scostamenti da effettuare sia in itinere che a fine periodo. Il processo di analisi degli scostamenti ha anche una fondamentale valenza di apprendimento organizzativo per l'Amministrazione, in quanto consente ai Dirigenti di identificare le cause alla radice degli scostamenti, di verificare se tali cause siano riconducibili a eventi oggettivamente non prevedibili all'inizio del periodo di gestione, a un uso non del tutto efficiente ed efficace delle risorse, oppure a carenza di risorse, oppure, più semplicemente, a carenza di tempo e di cura in fase di definizione degli obiettivi.</p> <p>6. Al fine di incentivare i Dirigenti ad assumere obiettivi più sfidanti, adottare un approccio per la definizione condivisa dei valori target degli indicatori, anche con riferimento a possibili scenari evolutivi.</p> <p>7. Attivare percorsi formativi di affinamento delle capacità dirigenziali di pianificare le attività strategiche, con particolare attenzione all'adeguatezza di indicatori e target.</p> <p>Infine, il Nucleo suggerisce all'Ateneo di definire un piano di comunicazione del Piano Integrato e di pianificare specifiche attività di formazione per i propri dipendenti sui temi della performance.</p>	