



**Relazione annuale del Nucleo di Valutazione interna**

(D. Lgs. 19/2012, art. 12 e art.14)

**Università Politecnica delle MARCHE**

**Anno 2020**

**Sezione 2 VALUTAZIONE PERFORMANCE**

(in ottemperanza all'art. 14 c. 4 lett. a del d.lgs. 150/09)



# Relazione Annuale AVA 2020

## 2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### Sommario

2	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	1
2.1	Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance.....	1
2.1.1	Incontri NdV con la Direzione Generale.....	2
2.1.2	Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance.....	3
2.1.3	Raccomandazioni e suggerimenti.....	4

Il Nucleo di Valutazione fa riferimento alle Linee Guida 2020 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, le quali prevedono che la parte della Relazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance possa essere compilata rispondendo ai 14 punti di attenzione indicati nella “Scheda per l’analisi del ciclo integrato di performance”, allegato 2, ovvero compilando un campo libero seguendo le indicazioni espresse nel paragrafo 3.2.1 delle Linee Guida 2018. Il Nucleo di Valutazione, pur adottando la predetta Scheda, ha comunque compilato il campo libero, riportato nella presente sezione. In particolare, seguendo le indicazioni espresse nelle Linee guida 2018, la Relazione si struttura sui seguenti argomenti:

- funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance
- argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance

e include anche un capitolo finale con Raccomandazioni e suggerimenti. La ragione di tale scelta deriva dall’opportunità di illustrare gli sviluppi registrati nell’Ateneo rispetto all’anno precedente e di fornire comunque indicazioni sintetiche in merito agli incontri effettuati con la Direzione Generale, sul grado di recepimento delle raccomandazioni e suggerimenti espressi nella sezione “Valutazione della Performance” della Relazione AVA 2019, nonché sullo stato dell’arte sull’effettiva applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, anche relativamente alle modalità di valutazione del Direttore Generale.

### 2.1 Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance.

Il 1° novembre 2019 è entrato in carica il nuovo Rettore che ha definito un nuovo Piano strategico 2020-2022, approvato dagli Organi nelle sedute del 18 e 20 dicembre 2019 e pubblicato sul portale dell’Ateneo, che ha delineato i nuovi obiettivi strategici dell’Ateneo ponendo le basi per la successiva implementazione del Piano Integrato. Inoltre, anche sulla base dei suggerimenti del Nucleo formulati nella validazione della Relazione sulla Performance 2018 e nella relazione annuale 2019 - sezione Performance, nonché dei feed-back ANVUR al Piano integrato 2019, negli ultimi mesi del 2019 l’Amministrazione ha proposto un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (su cui il NdV ha espresso proprio parere nella seduta del 16 dicembre 2019) che ha introdotto importanti novità. Va inoltre ricordato che nel corso del 2019 è entrata a regime la gestione informatizzata

dell'intero ciclo di gestione della performance attraverso l'utilizzo dell'applicativo SIPEG, acquisito in uso gratuito dalla città metropolitana di Roma.

Per quanto riguarda il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato dal CdA il 30.01.2020 e fra le principali novità si segnala la nuova struttura dell'albero della Performance: attraverso il *cascading* ogni obiettivo strategico è declinato in obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà (obiettivi di II livello) i quali a loro volta verranno declinati in obiettivi operativi definiti in accordo con le strutture che propongono i propri Piani operativi attraverso lo strumento informativo SIPEG.

Il NdV non si soffermerà sui tre argomenti previsti dalle Linee guida 2018:

- Integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio;
- Declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri);
- Qualità della filiera obiettivi-indicatori-target;

sui quali si è ampiamente espresso nei commenti previsti dalla Scheda all'Allegato 2.

Il NdV ritiene, invece, opportuno illustrare gli sviluppi più recenti nella gestione del Ciclo della Performance che sono scaturiti dalle osservazioni del Nucleo nel suo parere al SVMP 2020 e sono ancora in fase di definizione nell'ambito di un confronto fra il Nucleo stesso e la Direzione generale.

### **2.1.1 Incontri NdV con la Direzione Generale**

In data 20/04/2020 il Nucleo di Valutazione ha incontrato il Direttore Generale, il Direttore Generale Vicario e la Responsabile della Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi per un confronto sulle attività relative al ciclo di gestione della performance, in particolare sugli aspetti relativi alle modalità di valutazione del Direttore Generale. Si è discusso nello specifico di una ipotesi procedurale di modifica del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) che, partendo dalla normativa di riferimento, indicherebbe le fasi di transizione verso un nuovo sistema, i ruoli nel processo di valutazione del DG, il processo valutativo e i relativi ambiti.

È emerso in particolare che:

- le modifiche allo stato in discussione riguardando il prossimo SMVP (2021), si applicheranno a partire dal ciclo 2021;
- il presente anno sarà di transizione anche se viene comunque richiesto per la Relazione annuale 2019 un parere del Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo, esprimendo apprezzamento per quanto esposto ha sottolineato la disponibilità nel proseguire il confronto già avviato per l'aggiornamento del SMVP. A riguardo, ha fatto presente l'opportunità di integrare per il futuro le attuali modalità di definizione degli obiettivi individuali del Direttore Generale, definendo dei *Key Performance Indicator* (KPI) e relativi target, ampliando ulteriormente l'ambito di rilevazione.

Inoltre, in data 17/04/2020, è pervenuta la Relazione annuale 2019 del Direttore Generale, nella quale veniva comunque richiesto un parere del Nucleo sull'attività svolta dal Direttore Generale.

*Il Nucleo di Valutazione esprimendo parere positivo alla Relazione annuale 2019 del Direttore Generale ha esternato l'apprezzamento sulla disponibilità della Direzione Generale per il confronto avviato nell'ambito dell'implementazione del SMVP.*

Il 22/06/2020 il Nucleo di Valutazione ha incontrato il Direttore Generale, il Direttore Generale Vicario e la Responsabile della Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi Amministrativi per un confronto sulle attività relative al ciclo di gestione della performance. Le tematiche affrontate nell'incontro hanno riguardato in particolare le azioni avviate dall'Amministrazione, quelle in corso di

svolgimento e le prospettive future relative al ciclo di gestione della performance, a partire dalla seguente documentazione predisposta dal Nucleo di Valutazione e trasmessa alla Direzione Generale:

- ✓ Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance (tratto dalle Linee Guida Relazione AVA).

Il 17/07/2020 il Nucleo di Valutazione ha nuovamente incontrato il Direttore Generale, il Direttore Generale Vicario, la referente del Rettore su "Misurazione performance e Report integrato e la Responsabile della Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi Amministrativi per un confronto sugli aspetti relativi alle implicazioni COVID sulla Programmazione del Ciclo della performance.

Nell'ambito dell'incontro è emersa la necessità, allo scopo di proseguire con una programmazione che non ricada nella logica meramente adempimentale e di conseguenza di una effettiva corrispondenza alla situazione di fatto, di procedere con un differimento della verifica semestrale degli obiettivi.

In considerazione di quanto esposto sopra, il Nucleo ha quindi suggerito all'Amministrazione di procedere, entro il prossimo mese di settembre, con la rimodulazione di alcuni target e obiettivi, modificando o eventualmente sopprimendo quelli evidentemente non raggiungibili e di evidenziare, in sede di verifica intermedia e in un'ottica di breve/medio termine, anche su eventuali nuovi obiettivi che si sono aggiunti per far fronte alla fase di emergenza Covid (es. didattica e distanza, informatizzazione, messa in sicurezza per emergenza sanitaria etc.), oltre che eventuali variazioni degli indicatori e dei target degli obiettivi precedentemente proposti.

Successivamente all'incontro con delibere del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione rispettivamente del 28 e 29 luglio 2020, è stata sospesa la suddetta scadenza del 31 luglio prevista dal SMVP per la rilevazione dei dati relativi al monitoraggio semestrale degli obiettivi operativi.

Con le medesime delibere è stata altresì rinviata al mese di settembre 2020 la valutazione complessiva in merito alla gestione degli obiettivi di II livello e operativi previsti per l'anno 2020 contenuti nel Documento di Programmazione Integrata 2020-2022 e relative tabelle di programmazione, ed alla eventuale possibilità di riprogrammare gli obiettivi prevedendo ulteriori specifici e contingenti obiettivi legati alla gestione dell'emergenza COVID.

## **2.1.2 Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance**

Il Nucleo di Valutazione, in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), in data 22/06/2020 ha validato la Relazione sulla Performance 2019 predisposta dall'Amministrazione e approvata dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute del 16 e 17 giugno 2020.

Nella stessa data il Nucleo di Valutazione ha incontrato il Direttore Generale, il Direttore Generale Vicario, la Responsabile della Divisione Qualità e Regolamentazione dei Processi Amministrativi e la Responsabile dell'Ufficio Presidio Qualità e Processi per un confronto in merito alla relazione oggetto di validazione.

Per lo svolgimento dell'analisi del Nucleo di Valutazione sono stati consultati i seguenti documenti:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (2019);
- Documento di Programmazione Integrata (DPI) 2019-2021;
- Linee Guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione;
- Relazione annuale AVA 2019 – seconda sezione "Valutazione della Performance";
- Linee Guida Anvur 2015 per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane;
- Feedback Anvur al Piano Integrato 2016 dell'Università Politecnica delle Marche;
- Feedback Anvur al Piano Integrato 2019 dell'Università Politecnica delle Marche;
- Nota Anvur del 20/12/2017 di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020;
- Linee Guida ANVUR del 6/01/2019 per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane.

La Relazione ha recepito, nel complesso, le disposizioni del D.lgs. n. 150/2009, come integrato dal D.lgs. n. 74/2017, e delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane pubblicate dall'ANVUR nel luglio 2015. Complessivamente la Relazione sulla Performance rendiconta in merito ai risultati raggiunti relativamente all'A.A. 2018-19 e all'anno solare 2019 secondo il ciclo temporale di riferimento. Nel 2019, l'Ateneo ha conseguito un grado di raggiungimento degli obiettivi pari all'86,5% (n. 269 obiettivi raggiunti su un totale di 311 obiettivi dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture Didattico-Scientifiche).

*Il Nucleo di Valutazione evidenzia in particolare le seguenti azioni positive emerse dall'analisi della relazione:*

- ✓ *utilizzo di una tabella di sintesi sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi (cfr. Allegato 3 alla Relazione sulla Performance - Sintesi Raggiungimento Obiettivi 2019) e di schede di dettaglio relative alla performance organizzativa delle strutture dell'Amministrazione Centrale, dei Centri di servizio e delle Strutture didattico scientifiche (cfr. Allegati 5 e 6 alla Relazione sulla Performance 2019);*
- ✓ *presa in carico e contestuale riscontro, da parte dell'Ateneo, dei 46 punti di attenzione e dei suggerimenti indicati dal Nucleo di Valutazione nei precedenti documenti di validazione della Relazione sulla Performance e nella Sezione "Valutazione della Performance" delle Relazioni AVA, mediante una sintetica descrizione delle azioni intraprese;*
- ✓ *rappresentazione grafica dell'andamento della valutazione individuale del personale per l'anno 2019 dalla quale emerge il grado di differenziazione dei giudizi;*
- ✓ *strutturazione e informatizzazione del processo di pianificazione integrata recependo in tale senso le indicazioni del Nucleo di Valutazione, anche a garanzia dell'attendibilità dei contenuti;*

*Il Nucleo di Valutazione inoltre:*

- ✓ *valuta positivamente la realizzazione di un'indagine sul benessere organizzativo, tramite questionari online distinti per il personale docente e per il personale tecnico-amministrativo, auspicando che si prosegua con la pianificazione di ulteriori modalità di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche in un'ottica di miglioramento della performance organizzativa, sulla base delle indicazioni di cui al DPI 2019-2021 e di quanto dichiarato nella Relazione Performance 2019 (Cfr. par. 3.6 L'ascolto degli stakeholder);*
- ✓ *rinvia, per un'analisi puntuale della relazione, al documento di validazione della Relazione sulla Performance 2019 del 22/06/2020 e in particolare ai suggerimenti ivi riportati.*

### **2.1.3 Raccomandazioni e suggerimenti**

*Il Nucleo di Valutazione, apprezzando i positivi cambiamenti effettuati, ritiene che l'Ateneo si stia muovendo nella giusta direzione dimostrando piena consapevolezza della complessità del processo.*

*Suggerisce in particolare di:*

- ✓ *dare attuazione a quanto previsto nel nuovo SMVP attribuendo ad ogni obiettivo strategico una metrica attraverso uno o più indicatori e i relativi target;*
- ✓ *dare attuazione a quanto previsto nel nuovo SMVP attribuendo ad ogni obiettivo dipartimentale di II livello uno o più indicatori e i relativi target, come già attuato per gli obiettivi di II livello direzionali;*
- ✓ *prevedere che gli obiettivi dipartimentali (II livello) siano definiti nell'ambito di un piano strategico di Dipartimento da formularsi in coerenza con quello di Ateneo;*
- ✓ *definire in maniera più puntuale la responsabilità della realizzazione degli obiettivi Dipartimentali/di Facoltà (II livello);*
- ✓ *prevedere l'utilizzo degli esiti dell'ascolto dell'utenza nella programmazione della performance e*

- nella sua valutazione, ad esempio definendo obiettivi di “customer satisfaction”;*
- ✓ *prevedere la possibilità di rendicontare gli esiti più rilevanti della contabilità analitica in un’apposita sezione della Relazione sulla Performance;*
  - ✓ *esaminare la possibilità di adottare la terminologia prevista dal decreto legislativo del 25 maggio 2017, n. 74, che ha introdotto, a partire dal ciclo di gestione della performance 2018-2020, una nuova articolazione degli obiettivi prevedendo la definizione di “obiettivi specifici”, programmati dalle singole amministrazioni su base triennale, in sostituzione degli “obiettivi strategici”;*
  - ✓ *proseguire nell’azione di collegamento delle risorse di Ateneo con gli obiettivi tramite uno sviluppo ulteriore della gestione integrata del ciclo della performance con il ciclo di bilancio e con gli altri documenti programmatori di Ateneo (programma biennale degli acquisti e di forniture e servizi, programmazione triennale del personale, piano triennale di formazione del PTA, etc.);*
  - ✓ *proseguire nell’ottimizzazione del piano della performance attraverso la finalizzazione degli obiettivi operativi a specifici servizi erogati dall’Ateneo;*
  - ✓ *proseguire nelle azioni di miglioramento della filiera obiettivi-indicatori-target, anche a seguito dell’avvenuta estensione della programmazione operativa delle strutture didattico scientifiche;*
  - ✓ *proseguire nella messa a punto di una tempistica complessiva relativa alla gestione dell’intero ciclo della performance in coerenza con quanto già riportato nel SMVP. A tal proposito il NdV relativamente al cronoprogramma sul processo annuale di definizione e adozione della relazione sulla performance, ribadisce l’opportunità di prevedere la trasmissione al Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance non oltre il mese di maggio (cfr. Relazione Performance cap. 4 Processo di redazione della relazione sulla performance -par. 4.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità - punto 4 della relativa tabella);*

*Il Nucleo di Valutazione inoltre:*

- ✓ *pur apprezzando le attività e modalità, illustrate nel paragrafo 1.6 “Comunicazione istituzionale”, con le quali l’Ateneo ha comunicato con i propri stakeholder, suggerisce comunque di procedere verso l’adozione di un “Piano della Comunicazione” che affronti complessivamente le politiche e modalità di coinvolgimento dei dipendenti e degli stakeholder nella valutazione della performance dell’organizzazione (cfr. punto d’attenzione n. 14);*
- ✓ *suggerisce inoltre di prevedere, anche in sede di ridefinizione degli obiettivi, un’analisi specifica in merito al raggiungimento degli stessi, relativamente sia alle strutture con risultati meno performanti al fine di avviare le opportune azioni di miglioramento, sia a quelle con risultati particolarmente positivi nell’ottica di promuovere le possibilità di “gemmazione” delle buone pratiche;*

*Il Nucleo di Valutazione infine, in merito al suggerimento espresso nel proprio documento di validazione della Relazione sulla performance anno 2019 e relativo all’opportunità, per il prossimo anno, di pervenire “a una maggiore sintesi della Relazione, anche prevedendo, nell’ottica di una sempre più efficace comunicazione dei risultati agli stakeholder, un documento di sintesi che renda conto dei principali risultati raggiunti” evidenzia che:*

*il Direttore generale, con nota del 05/08/2020, ha comunicato la pubblicazione di un “opuscolo di sintesi nel quale sono contenute le principali informazioni presentate nella suddetta Relazione con un particolare focus sui risultati raggiunti in termini di obiettivi strategici, operativi e scostamenti rilevati e sulle valutazioni espresse dalle principali categorie di stakeholder.”*

*Il Nucleo di Valutazione ritiene che con la predetta pubblicazione venga pienamente recepito il menzionato suggerimento.*

## Allegato 2 alla Sezione Performance della Relazione annuale AVA 2020 - Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
	A	B	C	D
1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Se no o è stata data comunicazione del ritardo, <b>commentare:</b> <b>A</b> - le ragioni apportate <b>B</b> - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo	Il Documento di programmazione Integrata 2020-2022 è stato approvato rispettivamente dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 28 e del 30 gennaio 2020. Il documento è stato pubblicato nel portale della performance il 30 gennaio 2020.
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<b>Se sì, commentare</b> se e come sono motivate tali variazioni.	Il Documento di programmazione Integrata 2020-2022 apre il primo nuovo ciclo di programmazione integrata il quale prende avvio dal nuovo Piano Strategico 2020-2022, approvato dagli Organi nelle sedute del 18 e 20 dicembre 2019.
3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<b>Se sì, indicare nei commenti:</b> <b>A</b> - 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>B</b> - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti	<b>A</b> - L'Ateneo ha adottato una modalità di coinvolgimento delle strutture dipartimentali bottom-up (o misto bottom-up top down). Ai fini della costruzione del Piano Strategico, il Rettore ha presentato nel dettaglio le linee di indirizzo ai Presidi di Facoltà e ai Direttori di Dipartimento e dell'Azienda Agraria in un incontro dedicato alla condivisione degli obiettivi strategici, in un processo di tipo bottom up, in un processo di tipo top down. <b>B</b> - Sebbene nel Piano integrato non vi sia un riferimento formale a "Piani di Dipartimento, gli obiettivi del Piano strategico sono declinati in ogni Dipartimento in obiettivi dipartimentali (obiettivi di II livello) sulla base dei quali vengono definiti gli obiettivi operativi.
4	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<b>Se sì, indicare nei commenti:</b> <b>A</b> - quanti obiettivi strategici sono previsti <b>B</b> - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università <b>C</b> - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico <b>D</b> - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza	<b>A</b> - Nel piano integrato si fa riferimento alla totalità (17) degli obiettivi strategici definiti nel Piano Strategico. <b>B</b> - Nel Piano Integrato non viene usato il termine "obiettivi specifici" prevista dal D.Lgs. 74/2017 ma si continua ad usare il termine tradizionale "obiettivi strategici". Per quanto riguarda la tassonomia degli obiettivi utilizzati nel Piano Integrato, l'albero della performance dell'UnivPM si articola in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Performance istituzionale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Pianificazione strategica</b> <u>Aree strategiche</u></li> </ul> </li> </ul>



n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti <u>N.B fare riferimento ai singoli punti indicati nella colonna precedente</u>
	A	B	C	D
			<p>semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono)</p> <p><b>E</b> - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2020 (primo, secondo... ultimo)</p>	<p><u>Obiettivi strategici</u> (obiettivi di primo livello nell'albero della performance);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Pianificazione organizzativa</b> <u>obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà</u> (obiettivi di secondo livello); <u>obiettivi operativi</u> (obiettivi di terzo livello);</li> <li>● <b>Performance individuale:</b> obiettivi individuali con una componente organizzativa legata agli obiettivi dell'unità organizzativa a cui afferisce e una componente comportamentale.</li> </ul> <p>Con la logica del cascading, gli obiettivi operativi contribuiscono al conseguimento del relativo obiettivo di II livello di cui costituiscono la declinazione operativa, e quindi, in ultima istanza, contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo strategico.</p> <p><b>C</b> – Coincidono</p> <p><b>D</b> – Sebbene il Piano non preveda una metrica per gli obiettivi strategici, essi sono declinati in obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà (obiettivi di secondo livello) per i quali – seppur limitatamente ai soli obiettivi direzionali – sono definiti indicatori e relativi target, come riportato negli allegati A e B. E' previsto che dal prossimo ciclo siano definiti indicatori, target e referenti relativi agli obiettivi dipartimentali di II livello e agli obiettivi strategici.</p> <p><b>E</b> - Gli obiettivi strategici hanno una valenza triennale (2020-2022). Saranno tuttavia individuate anche milestone di breve termine al fine di fornire una guida efficace al raggiungimento dell'obiettivo strategico, in occasione delle quali si procederà ad effettuare uno specifico monitoraggio per misurare l'andamento delle attività svolte e dei risultati ottenuti ed eventualmente per intraprendere azioni correttive.</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti <u>N.B fare riferimento ai singoli punti indicati nella colonna precedente</u>
	A	B	C	D
5	È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione /gestione?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<b>Se sì, indicare nei commenti:</b> <b>A</b> - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico <b>B</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)	<b>A</b> - L'area strategica dedicata all'ambito organizzativo strumentale al perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ateneo è l'area del Piano Strategico definita "Valorizzazione delle persone e della configurazione amministrativa". <b>B</b> – dalla suddetta area discendono 3 obiettivi strategici con le stesse caratteristiche di quelli appartenenti alle altre Aree strategiche. Gli obiettivi strategici approvati dagli Organi di indirizzo politico vanno altresì presi in carico dal Direttore Generale che, unitamente alle strutture, effettua, sulla base degli stessi, la programmazione di II livello e operativa e redige il Documento di Programmazione Integrata (DPI).
6	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<b>La risposta è "sì"</b> 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). <b>La risposta è "no"</b> sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.	il Piano Integrato 2020-2022, essendo il primo di un nuovo mandato rettorale, non si pone, nella struttura e nei contenuti, in continuità con il passato. Tuttavia, nel DPI 2020-2022 sono stati reinseriti e ricollocati in virtù del nuovo Piano Strategico e del nuovo SMVP gli obiettivi operativi non conseguiti nei cicli precedenti quando, da una analisi del contesto, essi sono stati ritenuti ancora pertinenti. Analogamente sono stati riconsiderati anche gli obiettivi con target pluriennale in virtù delle attività e dei risultati dell'anno precedente.
7	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<b>La risposta è "sì"</b> 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). <b>La risposta è "no"</b> se esplicitamente esclusi o se non rilevabili. <b>Se sì, indicare:</b> A - <u>se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale</u> (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione) B - <u>se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate</u> (o alle loro articolazioni interne), <u>prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore</u> o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo C - <u>se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del</u>	<b>Obiettivi di II livello (obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà)</b> Come precedentemente illustrato al punto di attenzione n. 3, il coinvolgimento delle strutture decentrate nella definizione degli obiettivi avviene in modalità mista (bottom up e top down). Attraverso la realizzazione di confronti con la Governance, tutte le strutture didattico-scientifiche, quali Facoltà e Dipartimenti, definiscono i propri obiettivi in linea con le strategie di Ateneo. <b>Obiettivi di III livello (obiettivi operativi)</b> L'UnivPM adotta, per la definizione degli obiettivi operativi in capo al personale tecnico-amministrativo, un modello "MISTO" secondo una logica al contempo Top-Down e Bottom-Up. <u>Top Down</u> la Direzione Generale definisce, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, gli obiettivi operativi da assegnare trasversalmente alle strutture collegandoli ad uno o più indicatori. <u>Bottom -up</u> In coerenza con gli obiettivi e le azioni strategiche contenute nel Piano

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti <u>N.B fare riferimento ai singoli punti indicati nella colonna precedente</u>
	A	B	C	D
			<u>Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</u>	<p>Strategico, ed in coerenza con gli obiettivi di II livello, la Direzione Generale valuta e definisce, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, gli obiettivi operativi proposti dai responsabili delle strutture dell'Amministrazione Centrale, dai Centri di Servizio e dalle Strutture didattico scientifiche.</p> <p><b>A</b> – Gli Obiettivi strategici, di I livello, sono comuni sia all'Amministrazione Centrale sia alle strutture didattico-scientifiche, mentre gli obiettivi di II livello si distinguono in obiettivi direzionali per l'Amministrazione Centrale e Centri e obiettivi dipartimentali/Facoltà per le strutture didattico scientifiche, come già illustrato al punto di attenzione n. 4. Nel primo anno di applicazione del nuovo SMVP 2020, mentre gli obiettivi di II livello direzionali prevedono indicatori e target, gli obiettivi di II livello delle strutture periferiche, invece, non li prevedono. Il sistema completo degli obiettivi di II livello verrà esteso alle strutture periferiche nei prossimi cicli di programmazione in seguito al maturare dell'esperienza di programmazione presso l'Amministrazione Centrale.</p> <p><b>B</b> - Gli obiettivi dipartimentali/di Facoltà sono definiti dai Dipartimenti, dalle Facoltà e dall'Azienda Agraria, che, in qualità di luoghi di elaborazione strategica, definiscono le linee di indirizzo della Struttura in coerenza con il Piano Strategico in materia di ricerca, didattica e terza missione, integrando le stesse linee di indirizzo con gli obiettivi gestionali coerentemente con le strategie organizzative definite dalla Direzione Generale. Gli obiettivi Dipartimentali/di Facoltà, nei quali in modo specifico e peculiare si realizza l'integrazione tra la logica accademica e quella tecnico-amministrativa, vengono definiti dai Dipartimenti di concerto con il Rettore e, per gli aspetti organizzativo/gestionali, di concerto con il Direttore Generale.</p> <p><b>C</b> - La responsabilità della realizzazione degli obiettivi Dipartimentali/di Facoltà (II livello) è in capo al Direttore di Dipartimento/Preside di Facoltà.</p>

8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<p><b>Se sì, indicare:</b></p> <p><b>A</b> - se è <u>gestito mediante un sistema informativo di supporto</u> e eventualmente quale</p> <p><b>B</b> - se il controllo di gestione <u>prevede anche un sistema di contabilità analitica</u> (es. cruscotto direzionale)</p> <p><b>C</b> - se i <u>dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio</u>, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>	<p><b>A</b> – La gestione informatizzata dell’intero ciclo di gestione della performance è entrata a regime nel corso del 2019 attraverso l’utilizzo dell’applicativo SIPEG, acquisito in uso gratuito dalla città metropolitana di Roma.</p> <p><b>B</b> –al fine di rafforzare il percorso di integrazione fra ciclo della performance e ciclo finanziario, l’Ateneo nell’ultimo anno ha investito nello sviluppo della contabilità analitica e del controllo di gestione al fine di stimare la provenienza (proventi e ricavi) e la destinazione (costi) delle risorse e di misurare puntualmente il loro consumo per la realizzazione delle attività concordate con i diversi centri di gestione e di spesa dell’Ateneo. Inoltre dai precedenti incontri con la Direzione Generale è emerso quanto segue: “Il sistema di contabilità analitica implementato consente di determinare i costi dei principali servizi erogati dall’Amministrazione centrale e dai Centri di Servizi di Ateneo (c.d. Macroaree di servizi), i costi delle cinque Aree Culturali (Agraria, Economia, Ingegneria, Medicina e Scienze) e i costi dei Dipartimenti e delle Presidenze (nelle Aree in cui esiste la Facoltà).</p> <p>In particolare, i costi tipicamente localizzati nell’Amministrazione e nei Centri di Servizi di Ateneo (C.A.D, C.S.I e C.S.A.L.) sono stati raggruppati nelle seguenti macroaree di servizi: Ricerca e Innovazione, Didattica, gestione Risorse Umane, Informatica, Biblioteche, Edilizia, Public Engagement e Servizi Generali. Questa articolazione consente sia di migliorare l’attribuzione dei relativi costi alle aree secondo il principio funzionale (ossia tenendo conto del consumo dei servizi da parte delle Aree), sia di creare degli oggetti di aggregazione - le macroaree appunto - che hanno un potenziale informativo autonomo. Ciò consente di comprendere anche l’entità di risorse che l’Ateneo investe in determinati servizi.</p> <p>Successivamente, è stato calcolato il costo pieno di ciascuna Area Culturale e sono stati anche calcolati i Costi dei Dipartimenti che tengono conto sia dei costi specifici assorbiti sia, ove esistenti, di una quota dei costi delle Presidenze.</p> <p>Il sistema di cost accounting progettato in UnivPM ha consentito di ottenere informazioni con un elevato contenuto conoscitivo per i diversi destinatari ( Rettore, Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico e Direttore Generale).</p> <p>L’Ateneo si è posto l’obiettivo di sviluppare ulteriormente il proprio sistema di contabilità analitica, integrando in maniera più spinta le</p>
---	---	---	---	--

				<p>informazioni di costo con quelle relative agli obiettivi del ciclo della performance e progettando e implementando un cruscotto di indicatori, ispirato alla logica della Balanced Scorecard, destinato alla Direzione Generale e, successivamente, uno destinato al Rettore (ed eventualmente al Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) al fine di integrare in un unico cruscotto, in base alle esigenze informative del destinatario specifico, le informazioni prodotte dal bilancio, dal ciclo della performance e dal controllo di gestione.</p> <p>Nel processo di costruzione del budget, si consolida quanto viene proposto dai diversi centri di gestione e di spesa sulla base degli indirizzi strategici indicati dagli Organi di governo dell'Ateneo. In tal modo, la programmazione economico-finanziaria risulta conforme sia alle considerazioni e alle linee di indirizzo dettate dal Rettore, sia alle indicazioni impartite dal Direttore Generale alle Aree Dirigenziali per la traduzione operativa delle strategie e degli obiettivi nell'area tecnico-amministrativa e nell'organizzazione dei servizi.</p> <p>Da un punto di vista informativo, in accordo con quanto previsto dal DI 21/2014, il bilancio viene riclassificato per missioni e programmi ai quali vengono collegati gli obiettivi strategici di Ateneo e le relative risorse dedicate per il raggiungimento degli stessi. Tale metodo, basato su un collegamento tra obiettivi strategici e nomenclatura COFOG, consente un confronto tra spese previsionali e consuntive.</p> <p>Per l'esercizio 2020, l'Ateneo potrà quindi contare su un'integrazione fra ciclo economico e ciclo della performance basato, da un lato, sul sistema di contabilità analitica che associa le voci del piano dei conti strutturato per natura del costo con un sistema di classificazione di spesa per destinazione (finalità), dall'altro, sulla possibilità da parte dei centri di associare specifici budget per progetti agli obiettivi del piano della performance attraverso il sistema gestionale u-budget.</p> <p>Grazie all'implementazione del sistema di contabilità analitica, l'operatore contabile, nell'individuazione delle voci COAN relative al bilancio di previsione, automaticamente alimenterà la banca dati di associazione collegata a specifiche tabelle contenenti i criteri di ribaltamento dei costi definiti in base alle caratteristiche della spesa effettuata e alle peculiarità dell'organizzazione. Il sistema tuttavia consente, in fase di predisposizione del budget, di collegare in maniera "forzata" le voci di costo a specifici obiettivi del piano della performance. Tale funzione potrà essere usata, in</p>
--	--	--	--	--

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti <u>N.B fare riferimento ai singoli punti indicati nella colonna precedente</u>
	A	B	C	D
				<p>particolare, qualora la struttura dovesse stanziare delle risorse aggiuntive per la realizzazione di obiettivi di progetto”.</p> <p><b>C</b> – L’attività di monitoraggio relativa ad un controllo di gestione avanzato viene realizzata annualmente, una volta consolidati i dati di bilancio, sia a livello di contabilità generale che di contabilità analitica. 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 non ancora parte del monitoraggio degli obiettivi strategici.</p>
9	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all’ascolto dell’utenza?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<p><b>La risposta è "sì"</b> se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance.</p> <p><b>La risposta è "no"</b> sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p> <p><b>Se sì, indicare:</b></p> <p><b>A</b> - se è una <u>novità introdotta nell’ultimo aggiornamento del SMVP</u></p> <p><b>B</b> - se è un’<u>attività sistematica, estemporanea o solo programmata</u> (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l’ascolto dell’utenza, indicando a chi sono attribuiti)</p> <p><b>C</b> - <u>quale utenza è stata o si intende coinvolgere</u> (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</p> <p><b>D</b> - <u>quali strumenti</u>, specificando in particolare se sono utilizzati solo <u>questionari e quali</u> ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall’ateneo) <u>o anche altri strumenti</u> (focus group, interviste, audit AQ, altro)</p> <p><b>E</b> - quale è l’<u>utilizzo dichiarato o evinto</u> (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)</p> <p><b>F</b> - se l’eventuale <u>rilevazione della soddisfazione dell’utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</u>.</p>	<p><b>A</b> - Il SMVP 2020 si pone in continuità con il precedente Sistema di misurazione per quanto riguarda l’ascolto dell’utenza. Il capitolo 6 “Multidimensionalità nella misurazione e valutazione della performance” recepisce il D.lgs 74/2017 relativamente al coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione della performance e la definizione degli obiettivi generali e specifici in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi erogati ai cittadini (art. 5 c.01-b).</p> <p>È prevista quindi una valutazione multidimensionale della performance, non solo in rapporto al raggiungimento di target definiti, ma anche in relazione all’opinione dell’utente interno ed esterno sulla qualità dei servizi erogati.</p> <p><b>B</b> – L’ascolto dell’utenza si svolge con modalità già implementate e messe a sistema (panel, questionari di valutazione dei servizi da parte degli studenti – dall’anno 2018 - e da parte dei laureandi - questionari Almalaurea e docenti – fin dall’a.a. 2013/2014), in parte svolte nel corso del 2019 (questionario sul benessere organizzativo) e in parte programmate (questionario di Ateneo relativo ai tirocini)</p> <p><b>C</b> - La rilevazione di customer satisfaction rientra nell’ottica di una multidimensionalità nella valutazione della performance e si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder interni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gli studenti;</li> <li>• il personale docente;</li> <li>• il personale tecnico e amministrativo.</li> </ul> <p>Inoltre, nella costruzione del Piano strategico 2020-2022 sono stati promossi incontri e momenti di ascolto con gli stakeholder interni (Presidi e Direttori dei Dipartimenti; Rappresentanze sindacali, RSU e CUG; Rappresentanti degli studenti) e focus group tematici con i referenti e i</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti <u>N.B fare riferimento ai singoli punti indicati nella colonna precedente</u>
	A	B	C	D
				<p>responsabili degli uffici attinenti alle materie trattate.</p> <p><b>D</b> - Al momento sono utilizzati principalmente i questionari ANVUR, i questionari realizzati da Almalaurea e il questionario sul benessere organizzativo realizzato dall'Ateneo.</p> <p><b>E</b> – Come previsto nel SMVP 2020, la valutazione della performance avviene non solo in rapporto al raggiungimento di target definiti, ma anche in relazione all'opinione dell'utente interno ed esterno, sulla qualità dei servizi erogati. Tale valutazione costituisce, come dichiarato dalla Direzione generale un elemento importante in ingresso nella fase di programmazione.</p> <p><b>F</b> – Nella fase di programmazione strategica e organizzativa 2020-2022 sono stati presi come elementi in ingresso, i risultati relativi alla soddisfazione dell'utenza dell'anno precedente, influenzando in tal senso la definizione e l'orientamento degli obiettivi.</p> <p>Il NdV ritiene comunque opportuno una maggiore esplicitazione, nel prossimo DPI, di quanto dichiarato nei punti E ed F.</p>

10	<p>Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p>	<p><b>La risposta è "sì"</b> se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. <b>La risposta è "no"</b> sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p> <p><b>Se sì, indicare:</b></p> <p><b>A</b> - se <u>ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi</u> (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima</p> <p><b>B</b> - se i <u>nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici</u> degli anni precedenti</p> <p><b>C</b> - se <u>viene semplicemente dichiarata</u> (e per la prima volta) <u>l'intenzione di perseguire l'integrazione</u> nel prossimo futuro</p>	<p>Nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate, nel DPI è previsto un apposito paragrafo "Integrazione tra piano strategico e pianificazione delle risorse economiche" nel quale si illustra la corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico. Nello specifico è presente una tabella che connette graficamente missioni, programmi e gli obiettivi strategici nell'ambito delle cinque aree. La tabella inoltre mette a confronto i dati previsionali 2020 con quelli 2019 riclassificati per missioni, programmi e obiettivi strategici al fine di ottenere un trend della programmazione della spesa in relazione alle sue finalità in coerenza con il ciclo della performance. È presente altresì una ulteriore tabella che illustra lo stanziamento di budget per il 2020 relativo ai costi diretti imputabili chiaramente a obiettivi direzionali riconducibili agli obiettivi strategici assegnati alle Aree dell'Amministrazione centrale che necessitano di specifiche risorse economiche, finanziarie e patrimoniali. La tabella fornisce dunque il quadro delle risorse libere attribuite alle strutture dell'Amministrazione Centrale per il raggiungimento degli obiettivi direzionali proposti.</p> <p>L'Ateneo può contare su un'integrazione fra ciclo economico e ciclo della performance basato, da un lato, sul sistema di contabilità analitica che associa le voci del piano dei conti strutturato per natura del costo con un sistema di classificazione di spesa per destinazione (finalità), dall'altro, sulla possibilità da parte dei centri di associare specifici budget per progetti agli obiettivi del piano della performance attraverso il sistema gestionale U-budget. Grazie all'implementazione del sistema di contabilità analitica, l'operatore contabile, nell'individuazione delle voci COAN relative al bilancio di previsione, automaticamente alimenterà la banca dati di associazione collegata a specifiche tabelle contenenti i criteri di ribaltamento dei costi definiti in base alle caratteristiche della spesa effettuata e alle peculiarità dell'organizzazione".</p> <p><b>A</b> - Nel piano integrato si riportano in maniera puntuale le risorse stanziare per il perseguimento degli obiettivi strategici richiamando i principi definiti nella contabilità analitica.</p> <p><b>B – C</b> - Come evidenziato, l'integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio è in itinere, ed è basata su integrazione a livello di contabilità analitica.</p>
11	<p>Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p>	<p><b>La risposta è "sì"</b> se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali</p>	<p><b>A–C</b> –Nel bilancio di previsione vengono esplicitati sia il calendario che il processo di budgeting con una chiara definizione dei destinatari a cui</p>



n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
	A	B	C	D
			<p>Regolamenti specifici). <b>Se sì, nei commenti indicare:</b></p> <p><b>A</b> - se <u>esiste un calendario di budget</u> 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>B</b> - se alla <u>negoiazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance</u> e di quale livello (strategico o operativo)</p> <p><b>C</b> - <u>quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget</u> (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)</p> <p><b>D</b> - se <u>nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</u></p> <p><b>E</b> - <u>qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</u></p>	<p>viene attribuito il budget (che sono rappresentati dalle 3 aree dirigenziali, dai 12 dipartimenti, dalle 3 facoltà, dai 3 Centri di Servizio d'Ateneo e dall'Azienda Agraria);</p> <p><b>B</b> – Nelle preposte di budget da parte delle strutture e alla relativa assegnazione sono allegate relazioni che mettono in evidenza le attività sostenute con il budget al fine del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura.</p> <p><b>D</b> - Fra gli allegati al bilancio è riportata anche un'apposita tabella che ricollega gli obiettivi di performance con la dotazione di budget delle strutture.</p> <p><b>E</b> - La ripartizione delle risorse a livello centrale riguarda esclusivamente la dotazione di funzionamento che viene fatta applicando anche criteri legati al merito (es. VQR), così come alla dimensione delle strutture a livello di corpo docente.</p>
12	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		<b>Campo libero</b>	<p>In coerenza con gli obiettivi e le azioni strategiche contenute nel Piano Strategico, ed in coerenza con gli obiettivi di II livello, la Direzione Generale valuta e definisce, gli obiettivi operativi proposti dai responsabili delle strutture dell'Amministrazione Centrale, dai Centri di Servizio e dalle Strutture didattico scientifiche.</p> <p>Gli obiettivi definiti bottom up, così come gli obiettivi definiti top down, e gli obiettivi di II livello sono quindi condivisi con il Rettore e sottoposti all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.</p>
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?		<b>Campo libero</b>	<p>La Direzione organizza annualmente incontri di informazione/formazione in corrispondenza delle varie fasi del ciclo della performance. A tali incontri sono invitati i responsabili delle Strutture (Responsabili delle Divisioni/Servizi/unità tecniche/unità di coordinamento/Uffici a Staff/Centri e Direttori dei Dipartimenti) e degli Uffici. Il Piano della performance, oltre che sul Portale della performance, viene pubblicato sul sito di Ateneo. Di tale pubblicazione il Direttore Generale dà comunicazione scritta al NdV, al PQA, e ai responsabili delle strutture.</p>
14	Eventuali altre osservazioni		<b>Campo libero</b>	Si rinvia alla relazione secondo le Linee guida 2018.