

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

**RELAZIONE AVA 2020 - Sezione Performance**

**Nucleo di Valutazione dell'Università di Bologna  
Approvata nella seduta del 14 luglio 2020**

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

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

Prof.ssa Angela Stefania Bergantino, Università degli Studi di Bari

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

Dott.ssa Ines Fabbro

Sig. Giacomo Santoni, Rappresentante del Consiglio degli Studenti

Prof. Matteo Turri, Università degli Studi di Milano

I documenti approvati dal Nucleo sono reperibili nel sito INTERNET

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

E-mail: [nucleovalutazione@unibo.it](mailto: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 2020: Valutazione della performance

Come nel 2019, la sezione della Relazione AVA 2020 che riguarda la 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 2020. L'ANVUR ha dato anche la possibilità di compilare un campo libero seguendo le indicazioni esposte nel paragrafo 3.2.1 delle Linee Guida 2018.

Il Nucleo di Valutazione dell'Università di Bologna, in continuità con l'anno scorso, ha optato per la compilazione della scheda “S2”, scegliendo 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 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?	Sì	Il Piano Integrato 2020 –2022 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo di Bologna il 28.1.2020 ed entro il 31.1.2020 è stato pubblicato sia sul sito istituzionale ( <a href="https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-della-performance">https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-della-performance</a> ) che sul Portale della Performance. Il NdV ha approvato il documento di avvio del ciclo della performance nella riunione NdV del 10.3.2020.	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
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	No		Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.
3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	Sì	A. La modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è top-down. B. Nel Piano Integrato 2020-22 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. L'approccio utilizzato dall'Ateneo è bi-direzionale, intendendo l'audizione come un primo passo per l'estensione della pianificazione strategica alle strutture dipartimentali. 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.	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 <b>bottom-up</b> (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - <b>se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento"</b> formalmente definiti

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Sì/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
4	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Sì	<p>A. Nel Piano sono previsti 13 obiettivi strategici di cui 5 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. 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 2020 rappresenta il primo anno del Piano. Facendo riferimento agli obiettivi dei dirigenti, questi sono annuali.</p>	<p><b>Se sì</b>, 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 2020</p>
5	È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Sì	<p>Nel Piano Integrato 2020-2022 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><b>Se sì</b>, 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 (Si/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.	<p>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.</p> <p>Se sì, indicare:</p> <p>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)</p> <p>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</p> <p>C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Si/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	Si	<p>A. Il sistema di controllo di gestione è gestito mediante il datawarehouse di Ateneo <a href="https://www.unibo.it/it/ateneo/organizzazione/amministrazione-generale/726/data-warehouse-dateneo">https://www.unibo.it/it/ateneo/organizzazione/amministrazione-generale/726/data-warehouse-dateneo</a></p> <p>A questo si affianca il sistema di budgeting collegato al sistema contabile U-GOV.</p> <p>B. In Ateneo è utilizzato in via sperimentale uno strumento di contabilità analitica. Per la predisposizione del budget triennale 2020-2022 è entrata a regime 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 fornisce 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.</p> <p>C. Per la rendicontazione degli obiettivi e degli indicatori, l’Ateneo si avvale di una pluralità di fonti informative. 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.</p>	<p>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</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Sì/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
9	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Sì	<p>A. Nel Piano Integrato 2020-2022 e nel SMVP (<a href="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">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</a>) 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, personale tecnico amministrativo e la popolazione dei direttori di dipartimenti in quanto destinatari dei servizi erogati dalle Aree Dirigenziali.</p> <p>D. Gli strumenti principali sono la Rilevazione sulle Opinioni degli Studenti, il "Progetto Good Practice" e la Rilevazione della soddisfazione dei direttori di dipartimento.</p> <p>E. 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, oltre che sulla performance organizzativa di Ateneo.</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 evinto (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?	Sì	<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 2020-2022, 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 tipologia di unità organizzativa (dipartimento, area, campus, ecc.).</p> <p>B – Uno degli obiettivi costanti è quello di perseguire l'efficienza dei processi, con conseguente risparmio di spesa (Obiettivo D.4 Semplificare e migliorare i servizi e la gestione delle attività correnti).</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 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> <p>C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</p>



n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Si/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
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>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Si/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
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.</p> <p>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, Consigli di Campus, Collegio dei Direttori di Dipartimento.</p> <p>Il Piano Integrato 2020-22, prima dell'approvazione da parte del CdA, è stato condiviso con la Consulta del Personale Tecnico Amministrativo e, informalmente, con il Nucleo di Valutazione.</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: <a href="https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-della-performance">https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-della-performance</a></p> <p>Dal mese di dicembre 2019, si stanno tenendo in Ateneo degli incontri formativi con il personale tecnico amministrativo dei dipartimenti sul ciclo della performance, dando conto sia delle strategie dell'amministrazione sia dei legami esistenti tra gli indicatori di performance e il salario accessorio.</p> <p>È giunta alla terza edizione la formazione rivolta ai Ricercatori a tempo determinato di tipo B neoassunti presso i dipartimenti, costituita da due giornate di studio in cui si spazia dall'inquadramento dei servizi dell'amministrazione agli aspetti relativi al ciclo della performance.</p> <p>Nel corso del 2020, la direzione ha programmato una serie di iniziative di formazione, che in parte sono già state realizzate rivolte al personale interessato a lavorare in futuro in regime di "lavoro agile"</p>	Campo libero
14	Eventuali altre osservazioni	-	<p>Il NdV nella seduta del 10.3.2020 ha approvato il documento di avvio del ciclo della performance 2020-2022 con la griglia di valutazione, esprimendo apprezzamento per l'adeguamento del SMVP, la cui nuova versione è stata approvata in data 17/12/2019. La nuova versione del SMVP ha recepito sia le indicazioni riportate nelle Linee Guida dell'ANVUR sia i suggerimenti formulati dal Nucleo. Grazie all'adozione del nuovo SMVP, nel Piano integrato 2020-2022 è stata migliorata in modo significativo la descrizione del contributo delle strutture tecnico-amministrative agli obiettivi strategici dell'Ateneo. È inoltre aumentata la percentuale di obiettivi operativi legati agli outcome dell'Ateneo e al miglioramento della qualità percepita dagli stakeholder, interni ed esterni. Il Nucleo continua a suggerire – come già esplicitato nel documento approvato il 10.3.2020 - di fare riferimento, quando possibile, alle baseline per definire i valori target associati agli indicatori.</p> <p>In prospettiva futura e in un'ottica di "miglioramento continuo", il Nucleo raccomanda all'Amministrazione di procedere nello sforzo di continuo adeguamento del sistema di gestione delle performance. In particolare, il Nucleo suggerisce di:</p>	Campo libero

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica (Si/No)	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• promuovere iniziative di comunicazione sul tema della performance, coinvolgendo sia stakeholder interni che esterni. Ciò per favorire una maggiore visibilità e valorizzazione delle attività tecnico-amministrative nei confronti degli stakeholder;</li> <li>• perseguire il collegamento tra ciclo di bilancio e ciclo della performance (come indicato nelle Linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance del gennaio 2019), al fine di poter, a fine periodo, individuare per ciascun obiettivo operativo le risorse utilizzate a fronte di quelle programmate;</li> <li>• intensificare il ricorso all'analisi degli scostamenti in itinere ed alla identificazione ed attuazione di azioni di miglioramento;</li> <li>• sperimentare l'adozione di approcci "multi scenario", che possano consentire ai Dirigenti di definire diversificati valori target degli obiettivi operativi, al fine di poter assumere valori target anche particolarmente sfidanti, evidenziando al tempo stesso la presenza di eventuali oggettivi fattori di rischio che possono influenzare il rispetto dei valori target</li> <li>• portare avanti, nel rispetto della gradualità prevista nel SMVP approvato nel dicembre 2019, il processo di assegnazione degli obiettivi operativi alle strutture decentrate. Ferma restando la coerenza con gli obiettivi strategici delle strutture, il Nucleo suggerisce obiettivi operativi riconducibili al sistema AVA con particolare riferimento al potenziamento del supporto alla gestione della qualità di didattica, ricerca e terza missione (costituiscono fonti di informazioni i Rapporti di riesame/Monitoraggio annuale, le Relazioni delle commissioni paritetiche, i risultati dell'indagine sull'opinione degli studenti e delle altre indagini di customer satisfaction).</li> </ul>	