



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI GENOVA

NUCLEO DI VALUTAZIONE

RELAZIONE ANNUALE DEI NUCLEI DI
VALUTAZIONE INTERNA

(D. LGS. 19/2012, ART 12 E ART.14)

ANNO 2020

Genova, 5 ottobre 2020

Il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo di Genova è composto da:

- ▶ Prof.ssa *Elisa Bonollo*, professore associato – SSD SECS-P/07 economia aziendale – Università degli Studi di Genova (scadenza mandato 14.3.2022);
- ▶ Prof.ssa *Claudia Theresia Händl*, professore ordinario – SSD L-FIL-LET/15 filologia germanica – Università degli Studi di Genova (scadenza mandato 14.3.2021);
- ▶ Prof.ssa *Monica Raiteri*, professore ordinario – SSD SPS/12 sociologia giuridica, della devianza e mutamento sociale – Università di Macerata– componente esterno (scadenza mandato 14.3.2023);
- ▶ Prof.ssa *Diana Rossi*, ricercatore – SSD ING-IND/17 impianti industriali meccanici – Università degli Studi di Brescia – componente esterno (scadenza mandato 14.3.2021);
- ▶ Sig.ra *Laura Scarola*, studentessa nel Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (scadenza mandato 31.10.2021);
- ▶ Prof.ssa *Maria Rosaria Tiné*, professore associato – SSD CHIM/02 chimica fisica – Università di Pisa – componente esterno (scadenza mandato 14.3.2022).

Per la sua attività, il Nucleo di Valutazione si avvale della collaborazione del Settore Supporto al Nucleo di Valutazione e Programmazione Ministeriale (Area Direzionale – Via Balbi 5, 16126 Genova, tel. 010 209 5942/9492, nucleo@unige.it), composto da:

- ▶ Dott. Jean-Paul Braghin;
- ▶ Dott.ssa Emanuela Ghiazza.

I documenti prodotti dal Nucleo sono reperibili al seguente indirizzo:

<https://unige.it/organi/nucleo.shtml>

Il presente documento è stato approvato nella riunione del Nucleo di Valutazione del

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
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 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	Il <i>Piano integrato 2020</i> – che costituisce una sezione del <i>Documento integrato di Programmazione</i> , contenente anche il <i>Programma triennale dell'Ateneo</i> – è stato approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 29.01.2020 e pubblicato nella stessa data sul Portale della performance e sul sito istituzionale dell'Ateneo – sezione trasparenza.
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.	Il <i>Piano integrato 2020</i> è stato definito tenendo conto delle modifiche apportate agli Obiettivi strategici e azioni correlate (obiettivi operativi) del <i>Programma triennale 2020-2022</i> , approvato nel giugno 2019 e aggiornato nel gennaio 2020, a declinazione dei quali sono stati individuati gli obiettivi funzionali di performance.
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	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	Nel <i>Programma triennale</i> viene illustrato il processo di definizione delle politiche e strategie per il successivo triennio e vengono indicati i vari soggetti coinvolti a diverso titolo, tra cui le Strutture Fondamentali - Scuole, Dipartimenti e Centri - che formulano osservazioni e proposte con riferimento ai propri ambiti di competenza. A- In fase di definizione degli obiettivi strategici di didattica e ricerca sono direttamente coinvolti i Direttori di Dipartimento. Inoltre il documento è approvato dal Senato Accademico, la cui composizione prevede anche un Direttore di Dipartimento per ciascuna delle 5 Scuole. Il personale tecnico amministrativo con posizioni di responsabilità presso le Strutture fondamentali (Capi servizio Scuola e Dipartimenti, Responsabili amministrativi, Direttori/Segretari di Centro e Coordinatori tecnici) sono coinvolti nella fase di definizione degli obiettivi funzionali. B – Non c'è un riferimento esplicito a "Piani di Dipartimento" formalmente definiti.
4	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico 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) E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)	A - Dal 2018, nell'ottica dell'integrazione, viene adottato annualmente un unico <i>Documento integrato di programmazione</i> che ricomprende il <i>Programma triennale</i> , che contiene gli obiettivi strategici pluriennali, (L. n. 43/2005 e <i>Linee generali di indirizzo di programmazione del sistema universitario</i> emanate dal MIUR) e il <i>Piano integrato</i> . Nel <i>Documento integrato 2020-2022</i> gli obiettivi strategici sono 9. B - Gli obiettivi vengono definiti "strategici" e sono declinati in "azioni" (obiettivi operativi). Nel <i>Piano integrato</i> gli obiettivi propri dell'attività tecnico amministrativa di supporto alle attività di missione sono denominati "obiettivi funzionali". C - Essi coincidono con quelli del <i>Programma triennale</i> . D - Nel <i>Programma triennale</i> è indicata la metrica completa per ogni azione (obiettivo operativo) in cui si declinano gli obiettivi strategici. Sono inoltre individuati dei parametri di monitoraggio per valutare l'efficacia a medio termine delle azioni. Nel <i>Piano integrato</i> , gli obiettivi funzionali sono ricondotti esplicitamente agli obiettivi strategici e azioni. E - L'Università di Genova adotta un <i>Programma triennale</i> "a scorrimento" annuale, con obiettivi pluriennali: l'approvazione avviene entro il giugno di ogni anno (es. giugno 2019 per il triennio 2020-2022), nel rispetto della tempistica della L. 43/2005, e a gennaio dell'anno successivo (es. gennaio 2020) si provvede all'aggiornamento del documento alla luce dei dati consuntivi dell'anno precedente e della disponibilità di quelli preventivi e all'inserimento nel <i>Documento integrato di programmazione</i> con il <i>Piano integrato</i> (es. 2020-2022). Il 2019 corrisponde quindi al primo anno della programmazione 2019-2021, il 2020 corrisponde al primo anno della programmazione 2020-2022.

5	È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<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>	<p>A- È prevista una sezione del <i>Programma triennale</i> definita "Indirizzi generali di gestione".</p> <p>B- In tale sezione vengono individuati gli indirizzi generali, che saranno poi declinati e sviluppati nei rispettivi cicli di programmazione, in particolare nel ciclo della performance, per i seguenti ambiti: Bilancio, Personale, Infrastrutture, Organizzazione. Dagli Indirizzi generali di gestione non discendono obiettivi strategici specifici. Essi sono finalizzati al supporto della realizzazione delle attività di missione e coerenti con le strategie, al fine di garantire la realizzabilità degli obiettivi strategici anche dal punto di vista della sostenibilità economica, infrastrutturale e organizzativa. L'area di responsabilità di tali obiettivi strategici è in capo al Direttore Generale e ai Dirigenti.</p>
6	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<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).</p> <p>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>	<p>Non c'è un riferimento esplicito nel <i>Piano integrato</i>, la rendicontazione avviene puntualmente nella <i>Relazione sulla performance</i>, pur tenendoli presenti nella programmazione del ciclo successivo.</p>
7	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<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>	<p>Nel <i>Piano integrato</i>, ciascun obiettivo funzionale viene assegnato, in base alle competenze previste dall'organigramma e alla mappatura dei processi, ad una o più strutture, sia Aree dirigenziali che Strutture fondamentali (Scuole, Centri e Dipartimenti). La declinazione della valutazione della performance organizzativa anche per le strutture decentrate è stata riconosciuta nel feedback ANVUR sul <i>Piano integrato 2019</i> quale punto di forza.</p> <p>A - Tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale.</p> <p>B - Il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate prevede attività che coinvolgono esclusivamente il personale tecnico-amministrativo.</p> <p>C - La responsabilità di tali obiettivi è del Direttore Generale e del personale tecnico amministrativo</p>
8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale</p> <p>B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)</p> <p>C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>	<p>Non è attualmente sistematizzato un sistema di controllo di gestione, pur esistendo in Ateneo attività di monitoraggio periodico di indicatori e di stato di avanzamento degli obiettivi prefissati.</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>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</p>	<p>Nel SMVP è esplicitato il coinvolgimento sistematico degli stakeholder dell'Ateneo nel processo di valutazione della performance organizzativa attraverso la somministrazione di indagini periodiche di <i>customer satisfaction</i> in relazione alla qualità dei servizi resi dall'Ateneo.</p> <p>A- Il riferimento era già presente nelle versioni precedenti del SMVP.</p> <p>B- La somministrazione del questionario principale viene fatta sistematicamente a cadenza annuale e gestita centralmente, anche, come accaduto nel 2019, tramite la partecipazione al Progetto universitario "Good Practice", coordinato dal Politecnico di Milano e a cui partecipano numerosi Atenei.</p> <p>Tale modalità consente di effettuare un <i>benchmarking</i> rispetto alla soddisfazione percepita negli altri Atenei sugli stessi servizi oggetto d'indagine.</p> <p>I risultati generali sono sintetizzati nella <i>Relazione sulla performance</i>. Si svolgono poi ulteriori rilevazioni ad hoc o estemporanee somministrate per diverse finalità.</p>

			<p>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>	<p>C- I questionari di <i>customer satisfaction</i> nel 2020 sono stati somministrati a studenti, docenti, dottorandi, assegnisti di ricerca, personale tecnico amministrativo e dirigenti.</p> <p>D - I questionari sono predisposti nell'ambito del Progetto universitario "<i>Good Practice</i>" con alcune personalizzazioni.</p> <p>E – I risultati della rilevazione sono utilizzati in generale ai fini del miglioramento dei servizi e della programmazione delle attività.</p> <p>Nel <i>Piano integrato 2020</i> sono stati previsti diversi obiettivi funzionali volti a migliorare il servizio all'utenza e i seguenti obiettivi funzionali in tema di rilevazioni di <i>customer satisfaction</i> che vengono valutati nell'ambito della performance organizzativa e in quanto tali incidono sulla performance annuale di Direttore Generale, Dirigenti e Personale tecnico amministrativo:</p> <p>46) e 59) che prevedono l'implementazione di un sistema di rilevazione della <i>customer satisfaction</i> con modalità "spot" rispettivamente presso ciascuna area dirigenziale e presso le strutture fondamentali, in base a linee guida del Settore Supporto al Nucleo di valutazione e programmazione ministeriale; 53) che prevede l'aumento degli eventi formativi ai quali è estesa la rilevazione della <i>customer satisfaction</i> presso il SIMAV;</p> <p>56) che prevede l'introduzione di un sistema di rilevazione della <i>customer satisfaction</i> presso i laboratori.</p> <p>F – I risultati della rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti hanno costituito uno degli elementi tenuti in considerazione per la programmazione del ciclo corrente.</p>
10	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<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> <p>C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</p>	<p>A- Nel <i>Programma triennale 2020-2022</i> e nel <i>Piano integrato 2020</i>, per ciascun obiettivo, sono state indicate le risorse finanziarie (budget) e umane (nel <i>Piano integrato</i> in termini di <i>Full Time Equivalent</i>) specificamente previste per il suo raggiungimento.</p> <p>Inoltre, gli obiettivi funzionali del <i>Piano integrato</i>, così come gli obiettivi del <i>Programma Triennale</i> sono catalogati e aggregati secondo le missioni del bilancio, al fine di evidenziare l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria, grazie all'indicazione degli stanziamenti di bilancio classificati per missioni e programmi.</p> <p>B- I nuovi obiettivi non sono esplicitamente conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</p> <p>C - Viene confermata l'intenzione di perseguire ulteriormente l'integrazione nel prossimo futuro.</p>
11	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<p>La risposta è "sì" 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>	<p>Il SMVP prevede che la definizione degli obiettivi del ciclo della performance, così come la redazione del budget, tenga conto degli indirizzi generali per il bilancio di previsione adottati in sede di programmazione, garantendo, pertanto, la congruità con la programmazione economico-finanziaria complessiva (ciclo di bilancio) dell'Ateneo.</p> <p>Il SMVP prevede inoltre che nel <i>Piano integrato</i> siano indicati per ciascun obiettivo le risorse finanziarie, strumentali e umane specifiche previste per il suo raggiungimento.</p> <p>A- Il SMVP indica, tra le fasi in cui si articola il ciclo della performance, l'adozione degli indirizzi generali per il bilancio di previsione da parte del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno dell'anno precedente.</p> <p>Nell'ambito del ciclo della performance 2018, all'Area Risorse e bilancio è stato affidato l'obiettivo di reingegnerizzare il processo del bilancio di previsione, attraverso la definizione di un progetto, che consenta alle Aree dirigenziali di effettuare sia previsioni più accurate in sede di redazione del bilancio sia un monitoraggio in itinere sull'andamento del budget.</p> <p>È stata pertanto definita la tempistica della redazione del bilancio di previsione che prevede il seguente calendario:</p> <p>Settembre: invio alle aree dirigenziali della richiesta di revisione del budget con allegata situazione dell'andamento del budget al 31.08 e informazioni circa la gestione dell'anno precedente e della richiesta delle previsioni anno seguente, anche in relazione agli obiettivi strategici e azioni (obiettivi operativi) previsti.</p> <p>In Ottobre: Presentazione agli Organi di governo delle eventuali modifiche al bilancio dell'anno in corso sulla base</p>

				<p>delle valutazioni dei Dirigenti circa l'andamento della gestione (Revisione generale del budget) per l'approvazione.</p> <p>Raccolta delle previsioni dei Dirigenti ed avvio della redazione del bilancio di previsione.</p> <p>In Novembre: presentazione a Rettore, Prorettore e Direttore Generale della bozza del bilancio di previsione.</p> <p>In Dicembre: presentazione agli Organi di governo del bilancio di previsione per l'approvazione.</p> <p>B- Alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi strategici e azioni (obiettivi operativi).</p> <p>C - Sono destinatari di un'attribuzione di budget aree dirigenziali, Dipartimenti, Centri e Scuole e sottostrutture.</p> <p>D – Nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo non ci sono riferimenti agli obiettivi di performance.</p> <p>E - La gestione della ripartizione delle risorse ai Dipartimenti e alle strutture decentrate si articola, come per le aree dirigenziali, con le seguenti modalità, ai sensi del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le linee per la programmazione triennale e annuale sono approvate dal Consiglio di amministrazione su proposta del Rettore, previo parere del Senato accademico per gli aspetti di competenza, entro il 30 giugno dell'anno precedente a quello di riferimento. - Ogni centro di gestione predispone e trasmette agli uffici competenti una proposta di budget costituita da: a) un budget economico; b) un budget degli investimenti. - Il Rettore e il Direttore generale, nel processo di definizione del budget, danno attuazione ai contenuti stabiliti nelle linee per la programmazione in merito alle assegnazioni ai centri di gestione. - Il dirigente competente, al termine del processo di definizione del budget, procede alla predisposizione del bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio che verrà successivamente sottoposto al direttore generale per essere presentato dal Rettore all'approvazione del Consiglio di amministrazione, sentito il Senato accademico. - L'approvazione del bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio, corredato dai documenti di cui all'articolo 12, comma 2, lettera a), avviene entro il termine del 31 dicembre dell'anno precedente all'esercizio di riferimento. - Ogni centro di gestione predispone e trasmette agli uffici competenti, unitamente alla proposta di budget annuale, una proposta di budget triennale costituita da: a) un budget economico; b) un budget degli investimenti. - Il dirigente competente, al termine del processo di definizione del budget, procede alla predisposizione del bilancio unico di Ateneo di previsione triennale che verrà successivamente presentato dal Rettore all'approvazione del Consiglio di amministrazione, sentito il Senato accademico, per gli aspetti di competenza. - L'approvazione del bilancio unico di Ateneo di previsione triennale deve avvenire entro il termine massimo del 31 dicembre dell'anno precedente al triennio di riferimento
12	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?	I vertici accademici dell'Ateneo - il Rettore, il Prorettore Vicario, i Prorettori e i Delegati - sono coinvolti in sede di elaborazione del <i>Programma strategico</i> e del <i>Piano integrato</i> . A tal fine, viene condiviso il documento di fase di elaborazione e si svolgono incontri ad hoc tra i vertici accademici, il Direttore generale e i dirigenti, al fine di determinare in modo condiviso gli elementi più significativi da valorizzare e gli indicatori da monitorare al fine di valutare i servizi resi e individuare le aree di miglioramento. Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione sono coinvolti nella fase di approvazione del documento.		
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?	Viene data ampia comunicazione a tutto il personale dell'ateneo dell'approvazione e della pubblicazione del <i>Documento integrato di programmazione</i> sul sito di Ateneo, attraverso comunicazioni individuali di posta elettronica. È inoltre previsto che, anche in occasione del colloquio individuale relativo alla valutazione dell'anno precedente, i valutatori illustrino ai valutati gli obiettivi di struttura e individuali e di gruppo assegnati. È infine prevista la verifica costante durante tutto il corso dell'anno stato di avanzamento degli obiettivi e un momento formale di monitoraggio in itinere con illustrazione in colloqui individuali e di gruppo da parte dei valutatori.		
14	Eventuali altre osservazioni			