



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

Nucleo di Valutazione

Relazione Annuale 2022 sul Sistema AVA

Sezione II: Valutazione della *Performance*

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

(in scadenza il 15/10/2022)

Allegato al verbale n. 13 del 12/10/2022

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

Prof. Federico Cinquepalmi

Professore Ordinario di Produzione Edilizia - Sapienza Università di Roma

Dott.ssa Maria Teresa Polverino

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

Prof. Massimo Castagnaro

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

Prof.ssa Annalisa Pola

Ordinaria di Metallurgia – Università degli Studi di Brescia

Dott. Marco Ladu

Rappresentante degli studenti – Università degli Studi di Brescia (fino a giugno 2022)

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

Dott. Luca Bonfà

Dott.ssa Valentina Clement

Ing. Ida Mendini

Sig.ra Tiziana Milani

Dott.ssa Esmeralda Rossi

Dott.ssa Silvia Sidoli

Sezione II: Valutazione della *Performance*

L'articolazione di questa sezione si basa sull'Allegato 3 delle Linee Guida 2022 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione¹ (rilasciate da Anvur con Delibera del Consiglio Direttivo n. 59 del 24 marzo 2022).

La prima parte riguarda il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (punti di attenzione da 1 a 12), la seconda il Piano Integrato della *Performance* (punti di attenzione da 13 a 30).

Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della *performance* dell'università

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>			
1.	L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2022?	1) <input checked="" type="checkbox"/> Si (in tal caso specificare quali sono state le principali modifiche) 2) No 3) Altro (specificare)	<p>Le principali modifiche rispetto al SMVP 2021 sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - coincidenza degli obiettivi struttura (a livello di singola unità operativa) con gli obiettivi individuali dei/delle responsabili e viceversa; - tutto il personale, con e senza responsabilità di posizione organizzativa, oltre alla valutazione delle competenze individuali riceverà una parte della valutazione pari al grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, a livello di singola unità operativa. Il peso di tale componente varia a seconda della categoria di appartenenza. In precedenza, solo i/le responsabili avevano una parte di valutazione dipendente dagli obiettivi (solo individuali); - introdotti di conseguenza dei pesi per le due componenti: (per i/le responsabili di tutte le categorie e per gli/le EP non responsabili: 70% obiettivi e 30% competenze comportamentali; per il personale di categoria D senza incarico di responsabilità: 50% obiettivi e 50% competenze comportamentali; per il personale di categoria C e B senza incarico di responsabilità: 30% obiettivi e 70% competenze comportamentali). - voci delle competenze individuali riviste e ridotte al numero di cinque per tutto il personale tecnico-amministrativo; - introduzione della competenza individuale "contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura"; - introduzione di pesi diversi per le varie competenze; - scala per la valutazione delle competenze passa da una scala per gradi di giudizio (insufficiente -> ottimo) a

¹ https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2022/04/Linee_Guida_NdV-2022_01_04bis.pdf

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>una scala di frequenze (mai-> sempre) cui corrisponde una percentuale di default sulla singola voce;</p> <p>- procedura di conciliazione: permane intervento dell'OIV dopo il ricorso al/alla valutatore/valutatrice del/la valutato/a, ma oltre ad essere un intervento di controllo della procedura diventa un intervento di valutazione nel merito.</p> <p>Nell'aggiornamento di aprile (successivo alla prima versione di gennaio, anch'essa validata dall'OIV):</p> <p>- specifica per le figure di EP senza responsabilità di posizione organizzativa, nuove in ateneo (Tecnologa e <i>Legal specialist</i>), riconducendole al personale EP con posizione organizzativa.</p> <p>Riferimenti: in particolare pagg. 13-16 SMVP 2022.</p>
2.	Nel SMVP sono esplicitate la periodicità e la modalità con le quali si procede al monitoraggio infrannuale della <i>performance</i> ?	1) <input checked="" type="checkbox"/> Si 2) No 3) Altro (specificare)	<p>È previsto un monitoraggio intermedio semestrale ed eventuale rimodulazione.</p> <p>Riferimenti: pag. 6 SMVP 2022.</p>
3.	Nel SMVP sono chiaramente definiti i concetti di <i>performance</i> istituzionale (riferita all'università nel suo complesso), organizzativa (riferita alle aree dirigenziali o alle unità organizzative) e individuale?	1) Si 2) No 3) <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Se Altro specificare: Vedere Nota</p> <p>Nota:</p> <p><i>Performance</i> istituzionale: nel SMVP 2022 sono illustrate le dimensioni che concorrono alla <i>performance</i> istituzionale. Una descrizione concettuale, completa di elenco degli obiettivi è invece presente nel PIAO sezione <i>performance</i>, che a sua volta riprende gli obiettivi del Piano strategico di ateneo 2020-2022.</p> <p><i>Performance</i> organizzativa: Gli "obiettivi di struttura" coincidono volutamente con gli obiettivi individuali e viceversa. La <i>performance</i> organizzativa è definita dal livello della Direzione generale fino al livello più basso della singola unità operativa e ricade sia sul/sulla responsabile (con peso maggiore) sia sul personale collaboratore (con peso minore).</p> <p><i>Performance</i> individuale: è codificata con una componente sui risultati (obiettivi individuali che coincidono con quelli di struttura, intesa come unità organizzativa) e una componente di comportamenti (competenze individuali).</p> <p>Concretamente, alcune figure apicali (responsabili di Settore e di Servizio) di fatto hanno obiettivi individuali in quanto il restante personale afferente alla loro struttura è incasellato in unità che hanno obiettivi</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>propri, individuati a <i>cascading</i> rispetto a quelli del/la dirigente/responsabile. "Obiettivi di struttura specifici", di fatto individuali, sono assegnati a figure altamente specializzate come Tecnologa della ricerca e <i>Legal Specialist</i>.</p> <p>Riferimenti: SMVP 2022 pag. 4 e 17 per parte descrittiva; pag. 14 per <i>performance</i> organizzativa; pag. 17 per <i>performance</i> individuale.</p>
4.	<p>Nel SMVP sono indicati i ruoli e le responsabilità dei diversi organi o attori per ciascuna fase del ciclo della <i>performance</i>?</p>	<p>1) <input checked="" type="checkbox"/> Si 2) No 3) Altro (specificare)</p>	<p>Nel SMVP sono chiaramente indicati i ruoli nel processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>. In ogni sezione (Direttore/trice Generale, dirigenti, personale Tecnico-Amministrativo) sono indicati gli attori e le fasi specifiche previste.</p> <p>Riferimenti: SMVP 2022 pagg. 6-7 sul processo generale e dettagli all'interno di ogni sezione.</p>
5.	<p>Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?</p>	<p>1) <input checked="" type="checkbox"/> Si (in questo caso indicare se gli stessi sono differenziati rispetto al ruolo ricoperto) 2) No 3) Altro (specificare)</p>	<p>Rispetto ai Sistemi degli anni precedenti, che prevedevano voci aggiuntive al salire della categoria, nel SMVP 2022 le voci delle competenze (comportamenti organizzativi) sono state diminuite e ricondotte a cinque voci per tutte le categorie, con pari peso per tutte le categorie. Sono comunque presenti due differenziazioni:</p> <p>1) il/la Direttore/trice Generale e i/le Dirigenti hanno alcune voci e alcuni pesi diversi rispetto al resto del personale;</p> <p>2) i/le responsabili di posizione organizzativa che hanno personale all'interno della propria unità, vengono valutati per l'<i>empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori. Questa voce non è prevista per i/le collaboratori/collaboratrici senza responsabilità e per i/le responsabili senza personale sottoposto, per i quali viene invece valutata la capacità relazionale.</p> <p>Riferimenti: pagg.11-15 SMVP 2022.</p>
6.	<p>Nel SMVP vengono esplicitati, per ogni tipologia di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla <i>performance</i> istituzionale, alla <i>performance</i> organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?</p>	<p>1) <input checked="" type="checkbox"/> Si 2) No 3) Altro (specificare)</p>	<p>I pesi attribuiti alle varie componenti vengono chiaramente illustrati per ogni tipologia di personale. È presente una descrizione discorsiva e una tabella riepilogativa finale.</p> <p>In particolare, le due componenti della valutazione delle competenze e degli obiettivi concorrono in modo differente alla composizione della valutazione globale, a seconda che si tratti di responsabili (dove contano di più gli obiettivi delle competenze) o a seconda della categoria (dove contano di più gli obiettivi al salire della categoria).</p> <p>Avendo volutamente fatto coincidere gli obiettivi individuali con quelli di struttura e viceversa, la componente "obiettivi" è unica e non è declinata tra obiettivi individuali e di struttura.</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>Gli obiettivi istituzionali non vengono fatti ricadere sul personale delle unità operative.</p> <p>Riferimenti: pagg.11-15 SMVP 2022.</p>
7.	<p>Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – <i>target</i>?</p>	<p>1) <input checked="" type="checkbox"/> Si 2) No 3) Altro (specificare)</p>	<p>Riferimenti: pag. 8 SMVP 2022.</p>
8.	<p>Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?</p>	<p>1) <input checked="" type="checkbox"/> Si (indicare la modalità con la quale si realizzano le due fasi) 2) No 3) Altro (specificare)</p>	<p>Nel SMVP la fase della misurazione finale si accompagna a quella della valutazione. In ogni caso le fasi sono separate.</p> <p>Nel SMVP l’oggetto è la <i>performance</i> delle strutture organizzative e la <i>performance</i> individuale.</p> <p>Il Sistema prevede una misurazione intermedia (monitoraggio semestrale) del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura a livello di singola unità operativa e una misurazione conclusiva a fine anno. Nel monitoraggio intermedio, anche al fine di adottare eventuali azioni correttive, vengono coinvolti/e i/le responsabili delle unità operative, che in questa fase possono proporre eventuali rimodulazioni (modifiche di obiettivi e/o indicatori).</p> <p>L’esito del monitoraggio è portato all’attenzione dell’OIV che è titolare della funzione del monitoraggio in itinere e può segnalare al CdA in corso d’anno eventuali correttivi.</p> <p>A seguito della misurazione finale i/le valutatori/trici effettuano una valutazione basata su due componenti: il grado di raggiungimento finale degli obiettivi e la valutazione delle competenze individuali, secondo le descrizioni presenti nel SMVP.</p> <p>Per realizzare concretamente quanto esposto nel SMVP, da quest’anno è stato introdotto l’uso di un gestionale (Sprint) che permette di inserire gli obiettivi del Piano, aprire l’evento di monitoraggio, ricevere l’aggiornamento puntuale dell’avanzamento delle attività ed eventuali commenti. Alla chiusura della fase di monitoraggio, lo strumento consente di aprire un’eventuale fase per le proposte di rimodulazione, che possono essere accettate o rifiutate, tracciando le richieste. È inoltre possibile estrarre <i>report</i> per la Direzione Generale e l’OIV. Il monitoraggio finale, sempre gestito in Sprint, consente di allegare una fonte documentale. Per la fase della valutazione, è stato acquisito lo strumento informatico HR-VP, integrato con Sprint, che consente di gestire tutte le dimensioni della valutazione (la parte sugli obiettivi e la parte sulle competenze), secondo le caratteristiche e i pesi indicati nel Sistema.</p> <p>Per quanto riguarda la <i>performance</i> dell’amministrazione nel suo complesso, vengono</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>illustrati nel SMVP gli elementi fondamentali che concorrono a comporla, con particolare riferimento al Sistema AVA e alla VQR, agli indicatori dell'Anvur e di Programmazione triennale e al Piano strategico di Ateneo. Viene inoltre specificato il ruolo di monitoraggio svolto dall'OIV. L'esito annuale del monitoraggio della <i>performance</i> dell'ente (obiettivi triennali di Piano strategico) viene riportato nella Relazione sulla <i>performance</i>, validata dall'OIV e approvata dal CdA entro il 30 giugno di ogni anno con riferimento all'anno precedente.</p> <p>Riferimenti: pagg.7-10 SMVP 2022.</p> <p>Non è oggetto del SMVP, ma la <i>performance</i> di ente viene monitorata nel corso dell'anno con monitoraggi intermedi degli obiettivi di Piano strategico e a fine anno. In questa fase il Presidente del Presidio della qualità di ateneo, insieme ai delegati del Rettore di riferimento, analizzano e commentano anche la scheda di monitoraggio annuale degli indicatori Anvur e tale commento viene presentato in Senato accademico. A livello di dipartimento, i Presidi della qualità di dipartimento analizzano, tra le altre cose, l'andamento degli indicatori di Piano strategico declinati al loro interno ed eventuali altri indicatori individuati nei piani strategici di dipartimento.</p>
9.	<p>Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati)</p>		<p>Sulla base degli indicatori di Piano strategico, dell'Anvur e di Programmazione triennale di cui alla Legge 43/2005 sono definiti secondo una logica a <i>cascading</i> gli obiettivi del/della Direttore/trice Generale. Essi sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito lo/la stesso/a Direttore/trice Generale. Al/alla Direttore/trice Generale sono affidati obiettivi pluriennali al momento del conferimento dell'incarico e, annualmente, questi possono subire alcune modifiche o integrazioni in sostituzione di obiettivi già raggiunti.</p> <p>La valutazione dell'attività svolta dal/dalla Direttore/trice Generale avviene annualmente. In particolare, il/la Direttore/trice Generale entro i primi mesi dell'anno elabora una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente e la trasmette al Rettore, il quale stende una proposta di valutazione (secondo l'art. 5 dello Statuto) e la trasmette all'Organismo Indipendente di Valutazione. L'OIV esamina la relazione del/della Direttore/trice Generale, la proposta di valutazione del Rettore e le eventuali informazioni aggiuntive di interesse e formula un proprio parere che trasmette al Rettore. Il Rettore trasmette al Consiglio di Amministrazione la propria proposta di valutazione e il parere espresso dal Nucleo di Valutazione. Il CdA, basandosi su questi elementi, determina la valutazione, anche ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato del/della Direttore/trice Generale.</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>La valutazione del/della Direttore/trice Generale è espressa in termini percentuali e si basa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - con peso 70%, sul grado di raggiungimento degli obiettivi; - con peso 30%, sulla valutazione delle competenze comportamentali. <p>Le competenze comportamentali oggetto di valutazione sono cinque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientamento al risultato, peso 40%; - innovazione e miglioramento, peso 20%; - capacità di valutazione dei collaboratori, peso 15%; - capacità relazionali (interne ed esterne), peso 15%; - <i>empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori, peso 10%. <p>Ciascuna competenza comportamentale è valutata tramite una scala di frequenza a cinque livelli, a ogni livello è associato un valore percentuale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100% <p>Riferimenti: pagg. 7, 9, 11 SMVP 2022.</p>
10.	<p>Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati)</p>		<p>Sulla base degli indicatori di Piano strategico, dell'Anvur e di Programmazione triennale di cui alla Legge 43/2005 e degli obiettivi del/della Direttore/trice Generale, sono definiti gli obiettivi dei/delle Dirigenti secondo una logica a <i>cascading</i>.</p> <p>La valutazione è effettuata dal/dalla Direttore/trice Generale ed è espressa in termini percentuali. Come per il/la Direttore/trice Generale, essa si basa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - con peso 70%, sul grado di raggiungimento degli obiettivi; - con peso 30%, sulla valutazione delle competenze comportamentali. <p>Come per il/la Direttore/trice Generale, le competenze comportamentali oggetto di valutazione sono cinque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientamento al risultato, peso 40%; - innovazione e miglioramento, peso 20%; - capacità di valutazione dei collaboratori, peso 15%; - capacità relazionali (interne ed esterne), peso 15%; - <i>empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori, peso 10%. <p>Ciascuna competenza comportamentale è valutata tramite una scala di frequenza a cinque livelli, da "mai" a "sempre" e ad ogni livello è associato un valore percentuale.</p> <p>Nel SMVP sono inoltre indicati i criteri che riguardano l'indennità di posizione dei/delle dirigenti (complessità organizzativa, numero di attività a rischio corruttivo, differenziazione degli importi).</p> <p>Riferimenti: pagg. 11-13 SMVP 2022.</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
11.	<p>Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Responsabili di UO (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati)</p>		<p>Sulla base degli indicatori di Piano strategico, dell'Anvur e di Programmazione triennale di cui alla Legge 43/2005, degli obiettivi del/della Direttore/trice Generale e dei/delle Dirigenti sono definiti gli obiettivi delle strutture sottostanti secondo una logica a <i>cascading</i>.</p> <p>Il/La Direttore/trice Generale invita i/le Dirigenti e i/le titolari di posizione organizzativa a proporre obiettivi, con indicatori e <i>target</i>, per la rispettiva struttura, in coerenza con la normativa di riferimento e con gli obiettivi del Piano strategico.</p> <p>I/le Dirigenti e i/le titolari di posizione organizzativa trasmettono in un termine stabilito le proposte di obiettivi al/la Direttore/trice Generale, il quale valuta gli obiettivi proposti al fine del loro inserimento nel Piano dell'anno successivo, in modo da garantire la coerenza con gli obiettivi strategici. I/le Responsabili prendono infine visione dei propri obiettivi.</p> <p>Per il personale con responsabilità di posizione organizzativa (categorie EP, D e C) la valutazione è espressa in termini percentuali e si basa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - con peso 70%, sul grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura; - con peso 30%, sulla valutazione delle competenze comportamentali. <p>Le competenze comportamentali oggetto di valutazione sono cinque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40%; - <i>empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori (per i/le responsabili con personale sottoposto) o capacità relazionali interne ed esterne (per gli altri), peso 20%; - <i>empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori, peso 20%; - orientamento al risultato, peso 15%; - capacità di adattamento, peso 15%; - orientamento all'utenza, peso 10%. <p>Ciascuna competenza comportamentale è valutata tramite una scala di frequenza a cinque livelli (da mai a sempre), e ad ogni livello è associato un valore percentuale, come per il/la Direttore/trice Generale e i/le Dirigenti.</p> <p>La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura è effettuata dal superiore gerarchico del/della Responsabile della struttura valutata, sentito il/la Responsabile funzionale laddove esistente.</p> <p>Da notare che tale valutazione vale, a cascata, anche per il personale tecnico-amministrativo afferente alla struttura stessa (a livello di singola unità operativa), con gradazione diversa a seconda della categoria.</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>Nel SMVP è sottolineato che tale meccanismo è teso a “sviluppare il senso di appartenenza e rafforzare lo spirito di squadra di tutta l’organizzazione. Il singolo concorre così al raggiungimento dell’obiettivo della struttura di appartenenza attraverso la partecipazione attiva allo stesso, direttamente o indirettamente, sentendosi parte di un gruppo coeso.”</p> <p>Riferimenti: pagg. 13-15 SMVP 2022.</p>
12.	<p>Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall’ateneo? (scegliere una sola opzione)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento 2) <input checked="" type="checkbox"/> Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento 3) Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento 4) Altro (specificare) 	<p>Il SMVP indica chiaramente i meccanismi alla base della misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale sia per la componente obiettivi che per la componente competenze comportamentali individuali, fornendo degli schemi riepilogativi e degli esempi ad uso soprattutto del personale coinvolto. Sono illustrate chiaramente le dimensioni che concorrono a determinare gli obiettivi di struttura.</p> <p>Il SMVP 2022 ha introdotto per la prima volta il concetto che anche il personale senza responsabilità venisse valutato in base al raggiungimento degli obiettivi della struttura cui appartiene. Questo elemento, insieme alla contestuale adozione di uno strumento informatico dedicato che tracci l’andamento degli obiettivi, ha fatto sì che ci fosse una maggiore condivisione e consapevolezza di tutto il personale, rispetto agli anni precedenti, su cosa prevede l’SMVP e quali sono gli obiettivi assegnati alla propria struttura. Questo è stato realizzato sia attraverso incontri della dirigenza con i/le responsabili apicali, sia tramite incontri informativi per i/le responsabili sull’uso del nuovo strumento, sia infine tramite la condivisione fatta dai/dalle responsabili stessi/e nei confronti del personale sottoposto (ogni struttura aveva come obiettivo aggiuntivo la condivisione del SMVP). In questo senso, l’SMVP ha anche stimolato lo sviluppo organizzativo.</p> <p>Si coglie l’occasione per alcune considerazioni conclusive.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La ricaduta degli obiettivi avviene dal livello più basso di unità organizzativa. Questo permette che le persone abbiano modo di contribuire effettivamente a quegli obiettivi. Tuttavia, vi possono essere casi in cui, o per il tipo di struttura, o per il tipo di lavoro, questo contributo è più difficile da apportare. Si propone l’esempio delle U.A.F.S., con personale in <i>staff</i> ad un dirigente o ad un capo servizio, che di fatto eredita obiettivi di servizio ad ampio spettro, potendo intervenire attivamente solo su alcuni di essi (o talvolta nessuno). ● Vi possono essere inoltre casi di personale in

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>servizio presso una unità che però è assegnatario di mansioni che, in un dato anno, possono non essere coinvolte dagli obiettivi di quella struttura. La persona quindi “eredita” gli obiettivi raggiunti da altre persone nella sua unità. <u>Su questo punto si consiglia di prevedere qualche forma di correttivo, che preservi l’idea dello spirito di squadra, ma che corregga tali distorsioni.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Si osserva che in merito agli obiettivi si è già intervenuti per alcuni tipi di figure, attribuendo fin da quest’anno “obiettivi di struttura specifici”, sia per figure altamente specializzate ma senza responsabilità d’ufficio cui giustamente sono stati attribuiti obiettivi individuali, sia per le figure dei tecnici, che sono incardinati in strutture a prevalenza amministrativa di cui però non condividono le mansioni.

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
PIANO INTEGRATO DELLA <i>PERFORMANCE</i>			
13.	<p>Rispetto al quadro normativo in fase di definizione e tenuto conto delle disposizioni introdotte dal Decreto Legge 80/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021 (PIAO), quali elementi sono presenti nel Piano Integrato dell'ateneo? (è possibile scegliere più opzioni)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) <input checked="" type="checkbox"/> obiettivi di <i>performance</i> 2) <input checked="" type="checkbox"/> piano del lavoro agile 3) <input checked="" type="checkbox"/> obiettivi di trasparenza e di contrasto alla corruzione 4) <input checked="" type="checkbox"/> elenco delle procedure da semplificare 5) <input checked="" type="checkbox"/> azioni finalizzate favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere 6) <input checked="" type="checkbox"/> azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, all'amministrazione 7) <input checked="" type="checkbox"/> la strategia di gestione e sviluppo del personale e gli obiettivi formativi 	<p>Per il 2022-2024 l'ateneo ha scelto di adottare il PIAO, sulla base delle indicazioni legislative a disposizione fino ad aprile 2022.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Allegati al PIAO vi sono gli obiettivi di <i>performance</i>, a livello di singola unità organizzativa, suddivisi per tipo e prospettiva. 2) Nella sezione "organizzazione e capitale umano" è presente una sottosezione dedicata all'organizzazione del lavoro agile (3.2). 3) Tra i tipi di obiettivi presenti è espressamente prevista la categoria "anticorruzione", così come una sezione sulla Anticorruzione e Trasparenza (2.3) all'interno del Piano. 4) Per elenco delle procedure da semplificare si specifica che in questa scheda si intendono gli obiettivi di digitalizzazione e semplificazione presenti nel PIAO (tabella 19). 5) Riguardo alle azioni sulla parità di genere, il Piano contiene una sezione che mostra l'integrazione con altri documenti programmatici, in particolare le azioni previste nel Bilancio di Genere 2021, nel Piano triennale delle azioni positive 2021-2023 e nel <i>Gender Equality Plan (GEP)</i>, adottato nello stesso periodo del PIAO. L'adozione del GEP è esso stesso uno degli obiettivi del PIAO. 6) Il Piano prevede una serie di obiettivi legati a processi e attività di trasparenza dell'azione amministrativa e di accessibilità alle informazioni (tabella 20). 7) Il PIAO incorpora il Piano triennale dei fabbisogni di personale e delle specifiche azioni di formazione del personale. A tal fine è stata realizzata una rilevazione dei fabbisogni tra il personale tecnico amministrativo e il personale dirigente tramite questionario costruito appositamente. <p>Riferimenti PIAO 2022-2024: in particolare allegato 2 obiettivi, pag. 47 per obiettivi</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			digitalizzazione e semplificazione, pag. 47 per 3 obiettivi di trasparenza e accessibilità, pagg. 60-62 per GEP.
14.	Nel Piano 2022-2024 sono indicati obiettivi con valenza pluriennale?	1) Si 2) <input checked="" type="checkbox"/> No 3) Altro (specificare)	<p>Gli obiettivi approvati con il PIAO 2022-2024 riguardano gli obiettivi del/della Direttore/trice Generale e delle strutture amministrative e hanno valenza annuale (allegato 2 Piano).</p> <p>Il/La Direttore/trice Generale ha degli obiettivi legati al periodo di mandato che sono affidati al momento dell'affidamento dell'incarico. Essi vengono declinati annualmente, in accordo con il Piano strategico.</p> <p>Gli obiettivi pluriennali (triennali) relativi agli ambiti didattica, ricerca, terza missione e servizi strumentali sono stati approvati nel Piano strategico di ateneo 2020-2022 e vengono richiamati anche nel PIAO in quanto gli obiettivi delle strutture vengono individuati in accordo con questi obiettivi.</p> <p>Inoltre, vi sono i Piani strategici dei dipartimenti, anch'essi a cadenza triennale, che declinano al loro interno gli obiettivi del Piano di ateneo, con la possibilità di aggiungere ulteriori obiettivi che un singolo dipartimento ritiene strategici per la sua area.</p>
15.	Nel Piano 2022 -2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati agli obiettivi strategici contenuti nei documenti di pianificazione strategica ed economico-finanziaria dell'ateneo? (scegliere una sola opzione)	1) <input checked="" type="checkbox"/> Si e con riferimento a tutti gli obiettivi strategici 2) Si ma con riferimento ai soli obiettivi strategici di natura amministrativa o gestionale 3) Si ma in modo casuale e poco coordinato col piano strategico dell'ateneo 4) No.	<p>L'Ateneo ha nel PIAO 2022-2024 obiettivi di struttura riconducibili sia agli obiettivi di Piano strategico di Ateneo 2020-2022 sia agli obiettivi PRO3.</p> <p>Tali collegamenti sono indicati in corrispondenza di ogni obiettivo nella colonna "Riferimento a obiettivo Strategico/Struttura o del Direttore Generale/Responsabile" dell'Allegato 2 al Piano.</p> <p>Dei 17 obiettivi di Piano strategico, nel Piano di quest'anno sono presenti obiettivi di struttura collegati a 13 di essi. Sono coperti anche gli ambiti didattica, ricerca e terza missione e non solo i servizi strumentali.</p> <p>Inoltre, l'ateneo ha previsto alcuni obiettivi riconducibili agli obiettivi PRO3, sia tra quelli scelti dall'ateneo, sia tra quelli della quota premiale (indicatori a) e b) degli obiettivi A, B, C, D ed E, DM 289/2021).</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
16.	Nel piano 2022 – 2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati al PNRR?	1) <input checked="" type="checkbox"/> Si (indicare quali) 2) No 3) Altro (specificare)	<p>Nel PIAO (sezione <i>Performance</i>) è indicato il programma di adesione al PNRR. Nell'allegato 2 del PIAO (elenco degli obiettivi) sono presenti i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direzione Generale: “Attuazione partecipazione ai bandi Missione 4 – PNRR”; - Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio: “Coordinamento delle attività del settore volte alla partecipazione ai bandi Missione 4 – PNRR”; - Servizio Ricerca e Innovazione (afferente al Settore): “Attuazione partecipazione ai bandi Missione 4 - PNRR: Supporto a docenti per la presentazione delle proposte” e “Adempimenti necessari all'avvio delle attività del PNRR e di <i>Horizon Europe</i>: predisposizione dei documenti necessari (GEP e Regolamento progetti UE); - Figura dello Specialist legale (afferente al Servizio): “Attuazione partecipazione ai bandi Missione 4 - PNRR: Supporto a docenti per la presentazione delle proposte”; - Figura della tecnologa della ricerca: “Gestione presentazione progetti bandi Missione 4 - PNRR (all'Ente finanziatore o al capofila)”; - U.O.C.C. Programmazione e bilancio del Settore Risorse Economiche: “Configurazione progetti al fine della gestione ottimale delle risorse del PNRR: realizzazione schemi di finanziamento”; - Segreterie amministrative dei dipartimenti (afferenti al Settore Risorse Economiche): “Supporto amministrativo contabile alla partecipazione dei bandi della 4 missione PNRR” e “Gestione amministrativo contabile dei progetti di ricerca della 4 missione PNRR”. <p>Riferimenti: PIAO 2022 pagg. 58-59 per descrizione PNRR e all. 2 PIAO per elenco obiettivi.</p>
17.	Nel piano 2022 – 2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati agli obiettivi e alle azioni che l'ateneo ha scelto nell'ambito della programmazione triennale del MUR (PRO 3)?	1) <input checked="" type="checkbox"/> Si e con riferimento a tutti gli obiettivi e le azioni scelti dall'ateneo in PRO 3. 2) Si ma con riferimento ad un sottoinsieme degli obiettivi e delle azioni scelti dall'ateneo in PRO 3. 3) No.	<p>Gli obiettivi delle strutture legati alla PRO3 sono i seguenti (si omettono gli indicatori e i <i>target</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obiettivo della Direzione Generale: “Coordinamento delle attività ai fini del raggiungimento degli obiettivi selezionati per la PRO3 (40 CFU, <i>Open badge</i>, spazi in mq dedicati alla ricerca,

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
	(scegliere una sola opzione)		<p>immatricolati ai corsi professionalizzanti);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio: “Coordinamento delle attività del settore volte al raggiungimento degli obiettivi selezionati per la PRO3: 40 CFU, <i>Open badge</i>, immatricolati ai corsi professionalizzanti: organizzazione incontri di coordinamento per iniziative di orientamento, tutorato, attivazione <i>open badge</i> e monitoraggio periodico”; - U.A.S: Anagrafe Nazionale Studenti: “Incremento studenti regolari: monitoraggio regolarità contributiva” e “Analisi della regolarità contributiva del PL in virtù del fatto che diventerà requisito essenziale per le prossime rilevazioni”; - U.O.C. Struttura di Supporto al Centro linguistico di Ateneo: “Rilascio attestazione CLA per la lingua inglese livello B1 e livello B2” e “Rilascio <i>Open badge</i> linguistici”; - Servizio Diritto allo Studio e Post-Laurea: “Avvio progetto tutorato ex DM e supporto al progetto orientamento in entrata e in uscita ex DM 732/2021: aumento del numero dei tutor con specifica formazione”; - U.O.C. Inclusione, Partecipazione e Residenze Universitarie: “Supporto all'obiettivo PRO3 40 CFU con aumento e selezione mirata dei tutor d'area: bando mirato alla selezione di tutor con particolare riguardo alle aree di maggior difficoltà (raccordo con Commissione tutorato)”; - U.O.C.C. Servizi Didattici: “Supporto per ottimizzare i calendari degli esami di profitto: proposta al Dirigente”; - U.O.C. Orientamento: “Realizzazione corsi sul metodo di studio per futuri studenti e matricole”; - U.O.C.C. Immatricolazioni, certificazioni e tasse “Iniziative di recupero crediti relativi alla contribuzione studentesca al fine di incrementare gli studenti regolari conteggiati dal Ministero: invio messaggi di sollecito” e “Incremento studenti immatricolati: attivazione sportello SOS matricole con il coinvolgimento di studenti 150 ore, in funzione delle disponibilità”; - Settore Acquisizioni e Edilizia: “Conclusione realizzazione dei Lavori di ristrutturazione dell'edificio denominato Porta Pile. Tempi di esecuzione previsti nel Capitolato d'appalto”; - U.O.C. Progettazione di ateneo e gestione

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>edifici: "Definizione e verifica della fattibilità del quadro esigenziale del nuovo edificio zona nord, propedeutica all'avvio della gara di progettazione";</p> <p>- U.O.C. Consulenza e sviluppo (Servizio ICT): "Adeguamento calcolo CFU impegno annuale degli studenti per migliorare indicatore "40CFU" PRO3: analisi e definizione algoritmo di calcolo; definizione requisito per Cineca".</p> <p>Riferimenti: PIAO 2022 pagg. 25-26 per descrizione e all. 2 PIAO per elenco obiettivi.</p>
18.	<p>Al netto del PNRR e della PRO 3, nel piano 2022 – 2024 sono presenti obiettivi e indicatori mutuati da quelli utilizzati dal MUR (es. FFO, PROPER, ecc) e/o dall'ANVUR (es. AVA) per la valutazione dell'ateneo?</p>	<p>1) <input checked="" type="checkbox"/> Si (indicare quali)</p> <p>2) No</p> <p>3) Altro (specificare)</p>	<p>Obiettivi presenti nel PIAO con indicatori mutuati da quelli utilizzati dal MUR (PROPER) e Anvur:</p> <p>- Direzione Generale: "Mantenimento dell'indicatore di spesa del personale ai sensi dell'art.5 d.lgs 49/2012 all'interno del limite massimo (80%)" - (indicatore IP della scheda di monitoraggio annuale dell'Anvur – banca dati MUR PROPER) – indicatore: Rapporto spese di personale/entrate – <i>target</i>: <80%.</p> <p>Nel PIAO vi sono inoltre degli obiettivi dove l'indicatore numerico non è mutuato da MUR/Anvur, ma che prevedono attività collegate al raggiungimento di quegli obiettivi.</p> <p>Legato all'indicatore IP:</p> <p>- Obiettivo U.O.C.C. Trattamento Economico e Previdenziale del Personale: "Simulazione del costo del personale ai fini della pianificazione strategica delle risorse e del rispetto del rapporto Spese di personale/ffo + tasse: produzione di <i>report</i> con l'indicazione del costo stipendiale diviso per ruolo ed eventuali incrementi stipendiali</p> <p>Legati ad indicatori del Piano strategico di ateneo, a loro volta basati su indicatori Anvur:</p> <p>- In coerenza con l'indicatore "Avvii di carriera" vi sono gli obiettivi della U.O.C.C. Segreterie studenti: "Studio di fattibilità della semplificazione delle procedure di immatricolazione"; dell'U.O.C. Immatricolazioni, certificazioni e tasse:</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>“Incremento studenti immatricolati: attivazione sportello SOS matricole con il coinvolgimento di studenti 150 ore, in funzione delle disponibilità.”; della U.O.C. Offerta formativa: “Implementazione pagine <i>web</i> relative all'offerta formativa”; della U.O.C. Orientamento: “Realizzazione corsi sul metodo di studio per futuri studenti e matricole”</p> <p>- In coerenza con l’indicatore iA10 “Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi” vi sono gli obiettivi della U.O.C. Mobilità Internazionale Studenti: “Incremento CFU conseguiti all'estero nell'anno solare 2022 da parte degli studenti: promozione opportunità di mobilità internazionale”; “Digitalizzazione programma <i>Erasmus</i> (EWP)- Utilizzo sistema condiviso EWP per digitalizzazione del programma <i>Erasmus</i> (accordi inter-istituzionali, <i>Learning Agreement</i>): Entro scadenze Commissione Europea (settembre 2022 accordi inter-istituzionali);” e “Promozione dei programmi di mobilità internazionale tramite incontri dedicati anche coinvolgendo ex studenti, a cadenza frequente. Incrementare comunicazione anche tramite <i>social network</i>”.</p> <p>- In coerenza con iA12 “Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all’estero”: vi sono gli obiettivi della U.A.S. Ammissione studenti internazionali: “Potenziamento degli strumenti (Italiano e Inglese) di informazione e di supporto alle procedure rivolti agli immatricolandi internazionali a corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico” e della Tecnologia della ricerca “Attività legate al progetto UNITA. Cooperazione con gli Atenei dell'alleanza, in qualità di <i>associated partner</i>, al fine di partecipare alla call prevista per il 2023 (30/06/23): partecipazione a riunioni, coordinamento interno per l'attività, promozione delle iniziative, raccolta e condivisione informazioni nell'anno 2022”.</p> <p>- Tutti gli obiettivi legati all’obiettivo PRO3 sul raggiungimento dei 40 CFU (presenti tra</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>quelli elencati al punto precedente) sono di fatto legati anche all'indicatore Anvur iA16 "Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno", anche se questo indicatore presenta alcune differenze di calcolo rispetto a PRO3; nonché all'indicatore di Piano strategico ripreso da iA01;</p> <p>Vi sono infine obiettivi riconducibili all'ambito Politiche di reclutamento della VQR, come l'obiettivo del Servizio Ricerca e Innovazione "Politiche di reclutamento: realizzazione di un <i>welcome kit</i> per nuovi assunti (opportunità, servizi, catalogo IRIS)".</p>
19.	<p>La filiera obiettivi, indicatori e <i>target</i> risulta logica e coerente? (scegliere una sola opzione)</p>	<p>1) Sempre 2) <input checked="" type="checkbox"/> Nella maggior parte dei casi 3) Nella minor parte dei casi 4) In nessun caso o raramente</p>	<p>Nella maggior parte dei casi c'è coerenza tra obiettivi, indicatori e <i>target</i> (rif. allegato 2 PIAO).</p> <p>Si fa presente che vi sono alcuni obiettivi (peraltro minoritari), il cui <i>target</i> non dipende esclusivamente dall'operato e dalla sfera di influenza dell'unità che lo detiene. In certi casi il raggiungimento dell'obiettivo può essere influenzato anche dall'operato di altre unità (ad esempio: "Implementazione disponibilità <i>Diploma supplement</i> per gli ordinamenti dei corsi ex DM 270/04, con inserimento nella pagina personale dei laureati" della U.A.S. Ammissione studenti internazionali), oppure da fattori esterni (ad esempio: "Conclusione realizzazione dei Lavori di ristrutturazione dell'edificio denominato Porta Pile. Tempi di esecuzione previsti nel Capitolato d'appalto" del Settore Acquisizioni ed Edilizia).</p> <p>Si osserva che vi è una prevalenza di obiettivi relativi al fatto di aver o non aver realizzato delle azioni o un certo numero di attività. <u>Si suggerisce di prevedere un maggior numero di <i>target</i> che siano non solo quantitativi ma anche qualitativi, ovvero relativi a "come" vengono realizzate le attività, avendo cura allo stesso tempo di non sovraccaricare gli utenti di indagini di <i>Customer satisfaction</i>.</u></p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
20.	<p>Agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni?</p> <p>(scegliere una sola opzione)</p>	<p>1) Sì, sempre 2) Nella maggior parte dei casi 3) <input checked="" type="checkbox"/> Solo in alcuni casi 4) No, mai</p>	
21.	<p>Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi?</p> <p>(è possibile scegliere più opzioni)</p>	<p>1) <input checked="" type="checkbox"/> Efficacia 2) <input checked="" type="checkbox"/> Efficienza 3) <input checked="" type="checkbox"/> Qualità erogata (standard di servizio) 4) <input checked="" type="checkbox"/> Qualità percepita (customer satisfaction) 5) <input checked="" type="checkbox"/> Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo) 6) <input checked="" type="checkbox"/> Tempistiche/scadenze 7) <input checked="" type="checkbox"/> Impatto 8) Altro (specificare)</p>	<p>Riferimenti: PIAO 2022 pagg. 30 – 36 per classificazione degli obiettivi per tipo e prospettiva; allegato 2 per elenco obiettivi.</p> <p>In particolare, sono presenti obiettivi legati alle certificazioni ISO 9001 e alla <i>customer satisfaction</i> (relativamente al progetto <i>Good Practice</i> e ad altri questionari di soddisfazione erogati per esigenze specifiche).</p>
22.	<p>Per la definizione dei <i>target</i> di quali elementi si tiene conto?</p> <p>(è possibile scegliere più opzioni)</p>	<p>1) <input checked="" type="checkbox"/> Si tiene conto delle serie storiche 2) <input checked="" type="checkbox"/> Si fa riferimento a benchmark (specificare nei commenti) 3) <input checked="" type="checkbox"/> Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder 4) <input checked="" type="checkbox"/> Si tiene conto dei target dell'anno precedente e si opera in maniera incrementale 5) Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili 6) altro (specificare)</p>	<p>Gli obiettivi sono definiti tenendo conto, direttamente o indirettamente, di più elementi.</p> <p>Oltre alle indicazioni dei responsabili degli uffici, alcuni elementi tra quelli citati in questo punto di attenzione sono ravvisabili nelle motivazioni che hanno spinto all'individuazione degli obiettivi.</p> <p>1) Serie storiche: negli obiettivi approvati con il PIAO 2022-2024 (allegato 2) i <i>target</i> non sono legati a serie storiche. Tuttavia, nel Piano strategico di ateneo, di cui si dà conto anche nel PIAO, i <i>target</i> sono basati sui risultati sul triennio precedente.</p> <p>2) <i>Benchmark</i>: nei <i>target</i> degli obiettivi del PIAO non si fa riferimento esplicito a <i>benchmark</i>, ma vi sono all'interno del documento riferimenti a <i>benchmarking</i>, ad esempio nella sezione Anticorruzione del Piano, con riferimento ad amministrazioni simili per le analisi dei casi di corruzione [rif. pag. 82] e nella sezione Monitoraggio della <i>Performance</i> con riferimento al <i>benchmarking</i> con gli altri atenei aderenti al progetto <i>Good Practice</i> coordinato dal Politecnico di Milano [rif. pagg. 132-133].</p> <p>3) Indicazioni <i>stakeholder</i>: si specifica che gli obiettivi non sono definiti su indicazione degli <i>stakeholder</i>, ossia non derivano da un confronto con loro. Tuttavia, alcuni obiettivi riguardano le indicazioni degli <i>stakeholder</i>:</p> <p>- obiettivo della U.O.C. <i>Placement</i> "Organizzazione di un seminario di</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>orientamento al lavoro per studenti/laureati aperto alla comunità e raccolta questionario di soddisfazione” <i>target</i> =>70%;</p> <p>- obiettivo Servizio Bibliotecario di ateneo “Comunicazione dei servizi SBA: <i>performance</i> GP – miglioramento item relativo "non conoscenza" dei servizi bibliotecari” <i>target</i> <=10%;</p> <p>Vi è inoltre un obiettivo comune a molte strutture che è legato <i>alla customer satisfaction</i>, ma in cui il <i>target</i> non è il raggiungimento di un certo grado di soddisfazione, bensì la “produzione di un sintetico commento sull'esito dei questionari di <i>Customer</i> e proposta di azioni migliorative”.</p> <p>L’obiettivo, assegnato a 19 strutture, è: “Monitoraggio della qualità percepita del servizio in ottica di miglioramento: produzione di un commento sull'esito della più recente indagine <i>Good Practice</i> e eventuale proposta di azioni migliorative”.</p> <p>Considerato il recente ritorno dell’Ateneo all’interno del progetto <i>Good Practice</i> e tenuto conto dello sfasamento temporale che intercorre tra l’anno di riferimento dell’obiettivo e il momento in cui si rileva la soddisfazione, si è ritenuto di optare per quest’anno per questo tipo di <i>target</i>. Come indicato nel PIAO a pag. 60 “Nei precedenti Piani erano stati definiti degli obiettivi di <i>performance</i> legati al superamento di una certa soglia di soddisfazione (3,5 su una scala da 1 a 6). Con il presente Piano si vuole raggiungere un obiettivo più ampio, non legato alla mera verifica quantitativa del dato ma volto a garantire il miglioramento dei servizi offerti, grazie all’individuazione delle eventuali aree di criticità e alla proposta di azioni migliorative. L’attuazione di tali azioni migliorative diventerà un nuovo obiettivo di <i>performance</i> per gli uffici coinvolti, la cui efficacia sarà verificata grazie al monitoraggio annuale della <i>customer satisfaction</i>”.</p> <p>Altri obiettivi legati alla soddisfazione degli utenti, dove il <i>target</i> non è un certo grado di soddisfazione, ma attività che la favoriscono sono:</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>- obiettivo della U.A.F.S. Organizzazione e sviluppo del personale “Interventi di formazione specifica e mirata per alcune figure: predisposizione di alcune proposte formative specifiche, anche sulla base dell'esito dei questionari somministrati”;</p> <p>- obiettivo dei Servizi ausiliari di tutte le sedi: “Elaborazione e somministrazione questionario per rilevare il grado di soddisfazione dei servizi offerti dalle portinerie rivolto a docenti e PTA;</p> <p>4)Alcuni obiettivi, anche se in modo non esplicitamente dichiarato, fanno di fatto riferimento a risultati degli anni precedenti (ad esempio: riduzione della percentuale di studenti che affermano di non conoscere i servizi bibliotecari, attraverso l’aumento dei servizi informativi per gli studenti del primo anno di corso).</p> <p>Riferimenti: pagg. 60; 82; 132-133; Allegato 2 PIAO.</p>
23.	In corrispondenza degli obiettivi sono indicate le risorse finanziarie destinate per la loro realizzazione?	<p>1) Si 2) <input checked="" type="checkbox"/> No 3) Altro (specificare)</p>	<p>In corrispondenza degli obiettivi non sono indicate le risorse finanziarie corrispondenti.</p> <p>Si segnala però che nel Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>Performance 2022</i> sono riportate le “Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economica e di bilancio” [pag. 16-17] e vi è indicato che: “ai fini del raccordo con il ciclo della programmazione economico finanziaria, in fase istruttoria di redazione del bilancio unico d’Ateneo di previsione si tiene conto del processo parallelo, sotto il profilo temporale, di definizione degli obiettivi del ciclo della <i>performance</i>, in modo da garantire la coerenza tra le risorse allocate nelle diverse voci di costo del budget dei centri di responsabilità e le attività da svolgere per il conseguimento degli obiettivi”.</p>
24.	Nel Piano sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?	<p>1) Si 2) No 3) <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p>Se Altro specificare: Vedere Nota</p> <p>Nota: Negli obiettivi allegati al PIAO 2022-2024 non vi sono obiettivi legati ai dipartimenti, in quanto il <i>focus</i> sono le strutture amministrative.</p> <p>Tuttavia, si segnala che il Piano strategico di</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>ateneo 2020-2022 contiene obiettivi triennali di didattica, ricerca, terza missione e servizi strumentali che ricadono di fatto sui dipartimenti. Un monitoraggio di tali obiettivi a livello di dipartimento avviene ogni anno con la relazioni rispettivamente sulla didattica, ricerca e terza missione stese dai presidi della qualità dei dipartimenti.</p> <p>Si segnala che i dipartimenti hanno assegnazioni di risorse anche sulla base della componente di <i>performance</i> dipartimentale, legate agli stessi criteri utilizzati per l'assegnazione del FFO.</p> <p><u>Si suggerisce per il futuro un maggiore raccordo tra la <i>performance</i> dei dipartimenti, la <i>performance</i> di ente e quella delle strutture amministrative, chiarendo i passaggi anche dal punto di vista documentale.</u></p> <p><u>La questione è di riunire in un documento programmatico le modalità di assegnazione e distribuzione delle risorse ai dipartimenti.</u></p>
25.	<p>Nel SMVP e/o nel Piano ci sono obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e che prevedono la valutazione esterna all'ateneo?</p>	<p>1) <input checked="" type="checkbox"/> Si (specificare quale utenza è coinvolta) 2) No 3) Altro (specificare)</p>	<p>L'Ateneo aderisce al progetto <i>Good Practice</i>. Il questionario sui servizi amministrativi è rivolto al personale docente, personale tecnico-amministrativo e agli studenti.</p> <p>Il questionario per gli studenti è rivolto a tutti degli studenti di corsi di studio attivi, suddiviso tra primo anno di corso e anni successivi al primo.</p> <p>Sulla base di questa rilevazione l'ateneo ha posto un obiettivo a tutte le strutture, avendo come <i>target</i> la produzione di un sintetico commento sull'esito dei questionari di <i>Customer</i> e proposta di azioni migliorative. A partire dal prossimo anno il <i>target</i> sarà l'attuazione di tali azioni correttive (si rimanda su questo alla nota del punto di attenzione n. 22).</p> <p>Vi è inoltre un obiettivo che si basa sulla conoscenza del servizio rilevata sempre attraverso GP.</p> <p>Vengono somministrati anche altri questionari ad hoc su specifici eventi o servizi. I questionari sono rivolti agli studenti dell'ateneo. Un obiettivo in particolare si basa sui valori di soddisfazione rilevati.</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>Inoltre, si segnala che vi sono obiettivi legati al mantenimento della certificazione ISO 9001, su cui l'ateneo ha posto crescente attenzione, e sull'ampliamento della certificazione ad un nuovo processo (ciclo Missioni): obiettivo della Direzione Generale "Certificazione ISO". Affinché la certificazione venga rinnovata l'ateneo avrà la visita di <i>auditor</i> esterni per 7 processi (più uno trasversale) sui 21 totali. A <i>cascading</i> sono stati posti obiettivi alle strutture sottostanti.</p> <p>Vi sono infine obiettivi legati alla realizzazione di <i>audit</i> interni, in vari ambiti, ad esempio: obiettivo U.O.C. Qualità, Statistiche e <i>Reporting</i> "Attuazione delle azioni di miglioramento ai fini del mantenimento Certificazione ISO 9001 mediante l'attività di sorveglianza prevista dalla Norma ISO 9001"; obiettivo della Direzione Generale su <i>audit</i> organizzati per "Coordinamento ai fini della correttezza e dell'efficacia del lavoro svolto in modalità agile" e per "Coordinamento delle attività ai fini del raggiungimento degli obiettivi selezionati per la PRO3 (40 CFU, <i>Open badge</i>, spazi in mq dedicati alla ricerca, immatricolati ai corsi professionalizzanti)"; obiettivi Settore Risorse Economiche: "Coordinamento monitoraggio della correttezza e dell'efficacia dell'azione amministrativo contabile" e "Attuazione dell'<i>internal audit</i> Regolamento di Ateneo per l'amministrazione e la contabilità: <i>Internal Audit</i> di almeno 1 dipartimento per ogni macroarea; obiettivo Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel Territorio: "Verifica rispetto Piano Anticorruzione: avvio attività di <i>audit</i> interni"</p> <p>Riferimenti: allegato 2 PIAO 2022-2024.</p>
26.	Se SI (al punto 25), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)	<p>1) <input checked="" type="checkbox"/> Questionari (specificare quali nei commenti, es.: <i>Good Practice</i>, <i>Almalaurea</i>; ANVUR, di ateneo, ecc.)</p> <p>2) <input checked="" type="checkbox"/> Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: <i>focus group</i>, interviste, <i>audit</i>, ecc.)</p>	<p>In alcuni obiettivi del Piano sono utilizzati:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) questionario <i>Good Practice</i> e questionari di ateneo (es. sulla soddisfazione per i corsi di formazione). 2) <i>Audit</i> interni e visite di certificazione esterna (ISO 9001)

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
27.	L'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente?	1) <input checked="" type="checkbox"/> Si 2) No 3) Altro (specificare)	<p>Alcuni obiettivi sono basati di fatto su risultati degli anni precedenti (in particolare l'obiettivo Servizio bibliotecario di ateneo di ridurre la percentuale di coloro che dichiarano di non conoscere i servizi bibliotecari), anche se non direttamente legati ad un <i>target</i> storico.</p> <p>Negli ultimi due Piani <i>performance</i> i risultati di <i>customer satisfaction</i> venivano usati per l'obiettivo di struttura di avere un grado di soddisfazione pari almeno a 3,5 su una scala da 1 a 6, in cui tutte le strutture avevano risultati sufficienti.</p> <p>Nel Piano di quest'anno, come descritto nei punti 22 e 25, l'Ateneo ha deciso di ampliare la riflessione non focalizzandosi sul risultato numerico, ma individuando azioni correttive da sviluppare come obiettivo del prossimo anno.</p> <p>Il confronto con altre realtà, dato dall'adesione al progetto <i>Good Practice</i> ha permesso all'Ateneo una più ampia riflessione.</p> <p>Tutte queste dimensioni, anche se non si sono concretizzate con <i>target</i> su serie storica, hanno contribuito al processo di individuazione degli obiettivi.</p> <p>Riferimenti: pag. 60 PIAO e Allegato 2.</p>
28.	Nel SMVP e nella gestione operativa del Piano, sono previste e attuate azioni specifiche se dal monitoraggio si rileva uno scostamento rispetto a quanto programmato? (è possibile scegliere più opzioni). Se Sì, quali?	1) <input checked="" type="checkbox"/> si approfondiscono le ragioni dello scostamento 2) <input checked="" type="checkbox"/> è previsto un colloquio con il responsabile dell'obiettivo 3) <input checked="" type="checkbox"/> si rimodula l'obiettivo 4) non sono previste azioni specifiche 5) altro (specificare)	<p>In proposito l'SMVP 2022 a pag. 9 prevede che:</p> <p>“È prevista una misurazione intermedia che consente di adottare eventuali azioni correttive (modifiche obiettivi e/o indicatori) al fine di mettere a punto obiettivi e indicatori rendendoli maggiormente coerenti con la <i>mission</i> dell'Organizzazione, anche in presenza di fattori esogeni imprevisti (es. sopravvenire di norme), e con il più generale obiettivo di miglioramento complessivo della <i>performance</i> organizzativa. Più precisamente gli obiettivi possono essere rimodulati (modifica degli obiettivi e/o dell'orizzonte temporale) oppure congelati/sterilizzati.”</p> <p>La rimodulazione è quindi espressamente presentata come possibilità.</p> <p>Nella concreta gestione del Piano, da</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>quest'anno è stato introdotto lo strumento Sprint, che consente di gestire la fase di monitoraggio intermedio, eventuali rimodulazioni e monitoraggio finale, secondo le gerarchie autorizzatorie previste dal SMVP.</p> <p>Lo strumento consente quindi di tracciare questi passaggi e formalizzare la rimodulazione, per cui deve essere indicato l'elemento o gli elementi che si chiede di rimodulare (es. orizzonte temporale, <i>target</i> o altro). Nell'esprimere questo, il/la Responsabile esplicita di conseguenza le ragioni dello scostamento.</p> <p>Il colloquio con il Responsabile (da parte del superiore gerarchico o del/della Direttore/trice Generale) non è una modalità formalizzata (non è indicato nel SMVP), ma di fatto viene seguita in alcuni casi, anche per il ciclo 2022-2024.</p> <p>Si segnala infine che in occasione dell'apertura dell'evento del monitoraggio con il nuovo strumento sono stati fatti degli eventi formativi per i/le Responsabili. In tali occasioni è stata data indicazione ai/alle Responsabili di condividere l'andamento degli obiettivi ed eventuali criticità anche con i propri collaboratori. Questo assume un'importanza maggiore quest'anno dato che gli obiettivi hanno un peso a cascata sui collaboratori.</p>
29.	<p>Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)</p>	<p>1) <input checked="" type="checkbox"/> dati certificati e pubblicati 2) <input checked="" type="checkbox"/> autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo 3) <input checked="" type="checkbox"/> banche dati dell'ateneo 4) <input checked="" type="checkbox"/> banche dati esterne 5) nessuna fonte specifica 6) <input checked="" type="checkbox"/> altro (specificare)</p>	<p>Altro specificare: vedere nota</p> <p>Nota: A partire dal ciclo precedente è stato chiesto esplicitamente a tutti/e i/le Responsabili da parte della Direzione generale di allegare una fonte documentale alla conclusione dell'obiettivo o comunque a fine anno in corrispondenza del monitoraggio finale.</p> <p>Le fonti dei dati utilizzabili potevano differire a seconda del tipo di obiettivo, a giudizio del/della Responsabile stesso/a: link a una pagina del sito, stampe da banche dati, documenti prodotti, dati provenienti da banche dati, oppure, in mancanza di fonti diverse, una nota firmata dal/dalla Responsabile dell'obiettivo. Per il ciclo 2022 verrà fatta la stessa cosa, con la differenza che il tutto verrà tracciato e allegato tramite un gestionale dedicato</p>

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
			<p>(Sprint). Le prime quattro opzioni sono tutte opzioni possibili, un quadro più preciso si potrà avere con il monitoraggio finale, quando l'allegato della fonte documentale diventa obbligatorio. La modalità prevalente si prevede essere la nota del Responsabile. Infine si segnala che sia il monitoraggio intermedio che la misurazione finale sono effettuate dal Responsabile dell'obiettivo, ma gli esiti sono condivisi con il Responsabile gerarchico superiore, che, specialmente in riferimento alla misurazione finale, ha in visione le autocertificazioni presentate e ne verifica la veridicità.</p>
30.	L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?	1) Si (specificare con quale modalità) 2) <input checked="" type="checkbox"/> No 3) Altro (specificare)	<p>Il Nucleo non effettua attività di verifica delle misurazioni relative ai risultati.</p> <p>Per quanto riguarda gli obiettivi, il Nucleo di Valutazione nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) riceve aggiornamenti dalla Direzione Generale in particolare per:</p> <p>1) Monitoraggio intermedio: attraverso un <i>report</i> ad hoc; 2) Monitoraggio finale: attraverso un <i>report</i> ad hoc e quanto indicato nella Relazione <i>Performance</i> (approvata ogni anno entro giugno, riferita all'anno solare precedente), che viene validata dall'OIV.</p> <p>Inoltre il/la Direttore/trice Generale partecipa come invitato/a ad alcune riunioni del Nucleo per aggiornare in merito alle attività di interesse.</p>

Sezione III: Raccomandazioni e suggerimenti

Valutazione della *Performance*

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

Si nota inoltre l'impegno dimostrato nell'integrare aspetti diversi nella programmazione della *performance*, come ad esempio l'anticorruzione, la qualità, la *performance* di struttura e la programmazione del personale. Si auspica che gli aggiornamenti normativi in materia di PIAO possano contribuire a una sempre maggiore integrazione e cooperazione tra ambiti diversi, valorizzando le varie componenti.

Il NdV valuta positivamente l'impegno dell'Ateneo all'interno del Progetto *Good Practice* ed invita a proseguire nello sviluppo, laddove possibile e opportuno, di forme di confronto sia con altre realtà, (ad esempio nel progetto UNITA). Si condivide il progetto espresso per il prossimo ciclo di individuare azioni correttive per i servizi amministrativi sulla base degli esiti della *customer satisfaction* precedente.

Il Nucleo valuta positivamente l'adozione di *software* gestionali dedicati al monitoraggio e gestione del ciclo della *performance*, scelta che aumenterà la chiarezza e la trasparenza sia interna sia esterna dei processi, aiutando a mantenere un controllo puntuale sull'avanzamento delle attività.

Il NdV suggerisce di individuare per il prossimo ciclo di valutazione della *Performance* la previsione di correttivi per quegli obiettivi il cui *Target* non dipenda esclusivamente dall'operato e dalla sfera di influenza dell'unità cui tale *Target* venga affidato, ma anche dall'operato di altre unità oppure da fattori esterni. Questo anche in considerazione del fatto che gli obiettivi di struttura ora hanno una ricaduta anche sui collaboratori e che alcuni obiettivi sono più di impatto di altri.

Data la ricaduta degli obiettivi di struttura sui collaboratori senza incarico di responsabilità, introdotta con il SMVP 2022, il Nucleo suggerisce all'Ateneo di considerare una possibile differenziazione degli obiettivi di struttura rispetto a quelli individuali, o in alternativa di considerare l'ipotesi di prevedere "obiettivi di struttura specifici". Si prende atto che per alcune figure è già stato previsto questo tipo di correttivo per il ciclo 2022.

Per quanto riguarda le procedure di conciliazione il Nucleo suggerisce per il futuro di considerare la possibilità che la "valutazione di seconda istanza" resti sempre in capo al/alla Responsabile gerarchico/a del/della primo/a valutatore/trice e che la successiva eventuale procedura di conciliazione non venga più attribuita al NdV, bensì al Comitato Unico di Garanzia (CUG), apportando per conseguenza le necessarie modifiche al vigente quadro regolamentare, in linea con quanto avviene in altri Atenei in Italia. Per quanto riguarda il personale il cui diretto

superiore gerarchico sia il/la Direttore/trice Generale, il Nucleo suggerisce che anche in tale caso sia il CUG ad effettuare sia valutazione di seconda istanza sia la procedura di conciliazione.

Si suggerisce di prevedere, gradualmente e tenendo conto delle singole specificità, un maggiore raccordo tra la *performance* dei dipartimenti, la *performance* di Ateneo e quella delle strutture amministrative, riunendo in un documento programmatico le modalità di assegnazione e distribuzione delle risorse ai dipartimenti.

Il Nucleo suggerisce infine all'ateneo di considerare l'ipotesi di aumentare il numero di obiettivi con *target* che facciano riferimento alle modalità di svolgimento delle attività ovvero di natura non solo quantitativa o booleana ma anche di natura qualitativa. A questo proposito si invita l'Ateneo a trovare delle modalità che, senza un eccesso di questionari somministrati agli utenti, riducano il rischio di ottenere risposte incongruenti o che non restituiscano l'effettiva fotografia dello stato di fatto.