



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI FERRARA**  
- EX LABORE FRUCTUS -

## **Nucleo di Valutazione di Ateneo**

### **Relazione annuale del Nucleo di Valutazione di Ateneo Ai sensi degli artt. 12 e 14 del D.Lgs. 19/2012 Anno 2016**

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

*Prof.ssa Cristiana Fioravanti* - Coordinatrice

*Dott.ssa Ilaria Adamo* – Segretaria Generale Scuola Normale Superiore di Pisa

*Prof. Bruno Moncharmont* – Università degli Studi del Molise

*Prof. Massimo Tronci* – Università La Sapienza, Roma

*Prof. Matteo Turri* - Università degli Studi di Milano

*Sig. Alessandro Balboni* - Rappresentante degli studenti

I documenti prodotti dal Nucleo di Valutazione sono reperibili nel sito internet:

<http://www.unife.it/ateneo/organi-universitari/nucleo-di-valutazione/documenti-del-nucleo>

L'Ufficio Valutazione e Programmazione è reperibile nel sito internet:

<http://www.unife.it/ateneo/uffici/ripartizioni-audit-interno/ufficio-supporto-nucleo-di-valutazione>

Responsabile: *Dott.ssa Monica Campana* - tel. 0532/293289

Documento approvato nella riunione del Nucleo di Valutazione del 26 giugno 2017.

## Seconda sezione: Valutazione della performance

La presente sezione è stata elaborata dal Nucleo di Valutazione di Ateneo (NdV) seguendo le Linee Guida ANVUR 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione e tenuto conto delle Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della *Performance*, pubblicate dall'ANVUR a luglio 2015. L'obiettivo è riferire sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della Performance, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi, evidenziandone i rischi e le opportunità, al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

La relazione soddisfa la richiesta derivante dall'art. 14, c. 4, lett. a) del D.Lgs. 150/09, in cui è previsto che il Nucleo di Valutazione (nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione) abbia il compito di monitorare "il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora[re] una relazione annuale sullo stato dello stesso", adempimento che viene incluso nell'elaborazione della Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione prevista dalla L. 370/99 (art. 1), come indicato dall'ANVUR, che, "spinta dai principi di integrazione e semplificazione, già a partire dall'anno 2015 ha richiesto di unire in un unico documento la Relazione dei NdV con quella degli OIV".

Ai fini della redazione della presente sezione, il Nucleo di Valutazione ha preso in considerazione i seguenti documenti:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, approvato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 31 maggio 2013 ed approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 maggio 2014;
- Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, approvato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 17 dicembre 2016 ed approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2016;
- Piano strategico 2014-2016;
- Piano strategico scorcio 2016 e 2017-2019;
- Piano della Performance 2016-2017;
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (con allegato relativo Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità) 2016-2018;
- Piano integrato 2017-2019 e successive modifiche.

### 1. *Riscontri sulla gestione del ciclo di performance*

Dall'analisi della documentazione relativa all'anno 2016, emerge un grado di integrazione tra tutti i documenti di pianificazione non elevato. Nella presentazione del Piano della Performance 2016-17 viene indicato che il Piano è "un documento programmatico triennale in cui, in linea con il Piano Strategico Triennale e in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e i target, su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance". Il Piano della Performance 2016, ha avuto riferimento biennale per coerenza con il Piano strategico, che, in seguito all'insediamento della nuova Governance, è stato modificato il 30 giugno 2016, per lo scorcio 2016 e il triennio 2017-2019. Sia nel Piano strategico sia nel Piano della performance 2016 non sono presenti espliciti e puntuali legami tra obiettivi e risorse economico-finanziarie o di personale, che si trovano solo con riferimento a singoli progetti o a singoli obiettivi operativi individuali, non quindi all'intera pianificazione strategica. Nel Piano Integrato 2017 viene invece compiuto un

passo verso l'integrazione con la pianificazione economico-finanziaria laddove, nell'allegato 2 viene indicato, per ciascuna missione di mandato, l'importo approvato nel budget 2017.

Con riferimento agli ambiti di trasparenza e prevenzione della corruzione, una maggiore integrazione con il ciclo della Performance sarebbe possibile attraverso l'assegnazione degli obiettivi del PTPC in modo più capillare. Anche in questo ambito, dal 2017, si rilevano miglioramenti in quanto, nell'allegato 3 al Piano Integrato, per ciascun obiettivo strategico recepito nel piano stesso, è indicata la tipologia di obiettivo; analoga attribuzione potrebbe essere effettuata anche per tutti gli altri obiettivi (di struttura e individuali).

Per il 2016 l'Ateneo non ha provveduto all'adozione del piano integrato, previsto dalle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della Performance, poiché, come indicato nel PTPC 2016-2018 stesso, in un'ottica di ottimizzazione delle risorse e di un approccio non prettamente adempimentale, l'Ateneo ha deciso di adottare documenti separati (Piano della Performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione), nell'attesa di poter predisporre il suddetto Piano integrato sulla base del nuovo Piano Strategico conseguente all'insediamento del nuovo Rettore, adottato, come accennato, il 30 giugno 2016.

Tali previsioni sono state pienamente realizzate e il 31 gennaio 2017 il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha approvato il Piano Integrato 2017-2019. Contestualmente l'Ateneo ha lavorato ad un modello di integrazione in grado di recepire i contenuti delle Linee Guida ANVUR relativamente all'intero ciclo della Performance, rivedendo in modo sostanziale il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), adottato con delibera del CdA del 21 dicembre 2016 (parere del Nucleo nella seduta del 17 dicembre 2016) ed entrato in vigore il 1° gennaio 2017.

Con riferimento agli obblighi di pubblicazione, questo Nucleo rimanda alle considerazioni effettuate ed alle conseguenti griglie pubblicate sul sito web d'Ateneo, in occasione della rilevazione degli specifici obblighi di pubblicazione previsti dall'ANAC.

La mappatura dei processi, i cui esiti sono riportati nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2016-18 è stata effettuata nel 2014 ed aggiornata ad inizio 2017, sia con riferimento ai processi sia al relativo grado di rischio. Tale mappatura risponde prettamente alle esigenze di prevenzione del rischio corruttivo.

Nell'autunno 2016, a seguito della riorganizzazione delle segreterie studenti (che ha visto il passaggio da 5 segreterie, strutturate per ambito di Corso di Studio, a Uffici strutturati secondo il processo la "vita delle studentesse e degli studenti", che prevede le fasi di ingresso, carriera e uscita) i relativi processi sono stati reingegnerizzati, partendo da quelli individuati nell'ambito del Sistema di Gestione della Qualità.

La modalità di reingegnerizzazione dei processi è avvenuta attraverso le seguenti fasi:

1. Disegno del processo AS-IS;
2. Analisi delle attività non a valore aggiunto;
3. Verifica della possibilità di digitalizzazione, attraverso l'attivazione di moduli di ESSE3;
4. Disegno del processo TO-BE.

Le criticità incontrate sono riferibili principalmente al cambiamento radicale delle Segreterie studenti che è avvenuto contestualmente anche al trasloco fisico degli uffici in altra sede.

Un ulteriore ambito che vede l'Ateneo impegnato nella ridefinizione dei processi è quello degli acquisiti di beni e forniture, la cui mappatura, ancora in corso, si basa sugli importi soglia definiti dal nuovo Codice Appalti. A differenza delle segreterie studenti, per tale ambito non erano a disposizione processi già strutturati, pertanto

si è partiti con l'analisi del processo "Affidamento diretto ex art.36 co.2 lett. a) del D.Lgs. 50/2016 per importi < a €40.000" utilizzando la tecnica WBS (Work Breakdown Structure).

In questo caso, le criticità incontrate sono ascrivibili alla difficile interpretazione normativa di recente emanazione.

E' in corso un'attività di allineamento tra i processi mappati ai fini anticorrittivi e quelli legati alla digitalizzazione, allo scopo di addivenire ad un'unica libreria di processi all'interno dell'Ateneo.

Nel Piano della Performance 2016 non sono presenti obiettivi legati alle strutture decentrate; ai Segretari di Dipartimento sono stati assegnati obiettivi legati alle attività amministrative. Questa situazione perdura anche nel Piano Integrato 2017.

Il Nucleo prende atto che sono stati effettuati progressi verso l'integrazione con la pianificazione presso le strutture decentrate, prevedendo all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP - entrato in vigore il 1° gennaio 2017) che, con riferimento alla ricerca, gli obiettivi generali dell'Ateneo debbano tener conto degli esiti della valutazione, sia negli esercizi periodici (VQR), sia nelle valutazioni e autovalutazioni intermedie rese possibili dal sistema AVA e, nello specifico, dalle Schede Uniche di Ateneo riferite alla Ricerca Dipartimentale (SUA-RD). Nel SMVP stesso è poi indicato che attraverso tali risultanze, sarà possibile definire obiettivi strategici, di Ateneo e di Dipartimento, correlati alla valutazione; a questi ultimi verranno legati obiettivi della componente tecnico - amministrativa. Con riferimento alla didattica è espressamente indicato che la performance relativa all'ambito di azione del Direttore Generale deve contribuire all'assicurazione della qualità prevista dal sistema AVA.

Inoltre, nel SMVP è indicato l'utilizzo della Scheda Unica dedicata alla terza missione (SUA\_Terza missione), predisposta da ANVUR, per i dati su cui basare la relativa programmazione e valutazione.

Il Nucleo di Valutazione come già esposto nelle sue riunioni del 13 luglio 2016 e del 9 settembre 2016 e negli incontri del 17 ottobre 2016 e del 27 febbraio 2017, coglie l'occasione per raccomandare all'Ateneo una particolare attenzione al monitoraggio della performance organizzativa delle strutture decentrate, anche in raccordo con gli esercizi nazionali di valutazione e la programmazione triennale.

Coerentemente con i Piani della Performance precedenti, anche per il 2016 nella definizione dell'albero della *Performance*, derivato dal Piano Strategico 2014-2016, l'Università di Ferrara ha individuato sei aree strategiche coerenti con la propria *mission*: "Didattica", "Servizi agli studenti", "Ricerca, Dottorato e Terza Missione", "Internazionalizzazione", "Risorse Umane" e "Attività amministrative". Per ciascuna delle aree suddette è stato individuato un numero variabile di obiettivi con relativi indicatori e target per il biennio di riferimento. Gli obiettivi individuati nel Piano, nonostante una scarsa presenza di indicatori di *outcome*, sono definiti chiaramente, con specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e target.

Gli obiettivi del Piano della *Performance 2016*, che derivano dal Piano strategico, sono riferibili di norma ad un arco di tempo determinato, risultando inoltre confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione. Detti obiettivi talvolta sono generali con *target* poco sfidanti, (in particolare si vedano ad esempio l'obiettivo di accreditamento dei CdS nell'area didattica e l'incremento del grado di internazionalizzazione dei corsi di Dottorato).

Dall'analisi degli obiettivi individuali, emerge una situazione variegata, con alcuni obiettivi rilevanti e pertinenti rispetto a quelli di *Performance* organizzativa, con target sfidanti e altri marginali con target meno sfidanti.

La chiara attribuzione di responsabilità, derivante dall'assegnazione dell'obiettivo, si evince con riferimento agli obiettivi individuali, assegnati ai soli titolari di posizione organizzativa.

Come già evidenziato in occasione della relazione dello scorso anno, con riferimento alla tempistica, si segnala l'opportunità di allineare maggiormente l'assegnazione degli obiettivi individuali all'intero ciclo della *Performance*: l'assegnazione degli obiettivi individuali successivamente all'adozione del Piano, può determinare uno slittamento del periodo valutativo (annuale) rispetto all'intero ciclo, causando l'applicazione non ottimale del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*.

Nel Piano integrato 2017 si riscontra un miglioramento in particolare con riferimento al fatto che, conseguentemente alle previsioni del SMVP, l'Ateneo ha valorizzato in modo particolare la performance organizzativa.

Come già accennato più volte, dal 1° gennaio 2017 l'Università di Ferrara ha cambiato il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Il nuovo sistema, reperibile all'indirizzo <http://www.unife.it/at/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione/sistema-di-valutazione-delluniversita-di-ferrara>, si differenzia in modo sostanziale rispetto ai precedenti, ma essendo in corso la prima annualità di applicazione, i punti di forza e debolezza (e quindi anche la qualità del sistema di valutazione della performance individuale) potranno emergere solo una volta terminata la fase di valutazione. Sin da ora si evidenzia che il nuovo SMVP prevede che la performance individuale, laddove collegata a quella organizzativa, farà riferimento ad attività connesse alle responsabilità dei soggetti valutati.

Nel Piano della Performance 2016 gli obiettivi operativi, che vengono definiti su base annuale, sono coerenti con quelli strategici ed i relativi indicatori e target, definiti su base biennale.

Si rileva altresì che alcuni obiettivi e i relativi target non sono particolarmente sfidanti, ma per lo più tendenti a mantenere i medesimi valori nel triennio. Si raccomanda di curare maggiormente la formulazione degli obiettivi al fine di sviluppare appieno le potenzialità del ciclo della performance. Nello specifico, ad esempio, come peraltro già segnalato lo scorso anno, la partecipazione al progetto *Good Practice* di per sé non può essere considerata un indicatore; sarebbe infatti stato più utile fissare un obiettivo di miglioramento con riferimento agli indicatori che dal progetto sono risultati un po' deboli.

Per ciò che riguarda la metodologia attuata dall'Ateneo per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa, si rileva che il principale vantaggio per il Piano 2016 è rappresentato dal fatto che un buon numero di indicatori definiti nel Piano della Performance coincidono con gli indicatori della programmazione ministeriale e consentono pertanto di monitorare l'andamento dei requisiti ministeriali sulla base dei quali viene poi assegnato il finanziamento pubblico.

Il Piano della Performance 2016-2017 è stato adottato entro la scadenza del 31 gennaio 2015 prevista dalla normativa. La relazione sulla Performance sarà presentata al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 giugno 2017 e il Nucleo di Valutazione procederà pertanto con la relativa validazione entro i termini previsti.

Anche con riferimento alla qualità degli indicatori, nel Piano Integrato 2017-19 si nota un miglioramento nella loro definizione.

La rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico è stata effettuata nel 2014 nell'ambito dell'indagine sul benessere organizzativo (<http://www.unife.it/at/performance/benessere-organizzativo/indagine-2014/benessere-organizzativo-2014>).

Nel 2016 è stato somministrato un questionario di rilevazione del benessere organizzativo al personale docente, i cui risultati, al momento della stesura della presente relazione, sono in corso di elaborazione.

Ad oggi l'Ateneo non ha effettuato nel corso del 2017 ulteriori indagini sul benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo.

Il Piano integrato (prima il Piano della Performance) viene inviato al Nucleo di Valutazione per conoscenza solo dopo l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione, al fine di attestare l'avvio del ciclo annuale della performance. Diversa è stata invece la funzione del Nucleo di Valutazione con riferimento all'adozione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, oggetto di grande sforzo nell'ottica di un suo adeguamento tenendo conto della riforma della PA, e per la quale è stato richiesto un parere preventivo. A tal proposito si riscontra positivamente che le osservazioni del Nucleo, relative alla necessità di includere nella performance organizzativa globale dell'Ateneo anche quella dei Dipartimenti, sono state recepite all'interno del Sistema.

Non è stato ricevuto il feedback da ANVUR sulla pianificazione della performance 2017-19.

## **2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance**

La valutazione degli obiettivi è stata interessata da un cambiamento derivante dall'applicazione del nuovo SMVP, pertanto per la valutazione degli obiettivi 2016 è stato applicato il sistema precedente, mentre per il 2017 è andato a regime il nuovo.

Per quel che riguarda la performance organizzativa, così come previsto dal SMVP, il processo di redazione della Relazione sulla performance 2016 ha preso avvio il 31 marzo 2017, attraverso la richiesta di rilevazione del valore raggiunto da ciascun indicatore previsto dal Piano della Performance, inviata dall'Ufficio Programmazione e Controllo a ciascun Referente. Secondo quanto comunicato dagli uffici, tale rilevazione è stata effettuata consultando, ove possibile, anche dati ministeriali e informazioni presenti negli archivi dei diversi uffici coinvolti. L'Ufficio Programmazione e Controllo ha provveduto alla raccolta di tutti i dati e alla loro misurazione e pesatura, arrivando a determinare, per ciascun ambito strategico, la percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati. Per quel che riguarda la performance individuale, l'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione ha raccolto le valutazioni degli obiettivi e dei comportamenti individuali da parte dei rispettivi Responsabili. Il grado di raggiungimento di tali performance sarà incluso nella Relazione sulla Performance 2016 inserita, per l'approvazione, all'ordine del giorno della seduta del Consiglio di Amministrazione del 28 giugno 2017; pertanto ulteriori considerazioni in merito saranno effettuate dal NdV in occasione della relativa validazione.

Poiché, come detto, un buon numero di indicatori del Piano della Performance 2016 si rifà a quelli ministeriali, in questi casi l'affidabilità è certamente elevata. Per quanto riguarda la performance individuale, il processo di valutazione prevede l'autovalutazione dell'obiettivo da parte della persona a cui è assegnato (solo per i titolari di posizione organizzativa) e di norma la verifica da parte del superiore gerarchico, inoltre i comportamenti (per tutto il personale) sono misurati dal superiore gerarchico.

Durante l'anno 2016 l'Ateneo di Ferrara è stato interessato da diversi fattori (esogeni ed endogeni) che hanno influenzato il ciclo della *Performance*, portando in rari casi alla rimodulazione di obiettivi e target per l'anno 2016, in vista delle modifiche più radicali e anche di carattere metodologico introdotte dal 2017.

Primo tra tutti il cambiamento di *Governance*, avvenuto a novembre 2015, non ha consentito un immediato adeguamento del Piano Strategico e conseguentemente del Piano della Performance, infatti, come ricordato, il Piano 2016 si basava sul precedente Piano Strategico.

Va poi citata la L. 124/2015 (c.d. Riforma Madia), alla quale il SMVP (ulteriore elemento endogeno di forte cambiamento) adottato dal 1° gennaio 2017 ha cercato di adattarsi il più possibile, anche nelle more dei decreti attuativi.

Una grande influenza ha sicuramente avuto la visita di accreditamento periodico da parte della CEV, svoltasi nel novembre 2016, non tanto nella rimodulazione di obiettivi e target, quanto nell'approccio alle tematiche della performance e del miglioramento continuo.

Infine va ricordato anche il percorso di ascolto organizzativo realizzato dal Prorettore Vicario e Prorettore delegato al bilancio, semplificazione organizzativa e valorizzazione delle risorse umane, le cui risultanze sono state, da un lato, uno dei fattori considerati per le politiche di riorganizzazione attuate dall'Ateneo a partire dal settembre 2016 e, dall'altro, l'occasione per individuare criticità per le quali sono state proposte, nel nuovo Piano strategico, soluzioni programmatiche confluite in obiettivi strategici.

Considerazioni in merito ai risultati di performance conseguiti nell'anno 2016, distinguendo quelli rinvenibili nel Piano 2017-19 da quelli eventualmente non considerati, potranno essere effettuate solo dopo che l'Ateneo presenterà al NdV la relazione sulla performance 2016.

Considerazioni relative ai risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance, potranno essere effettuate solo dopo l'approvazione del consuntivo 2016, prevista durante le riunioni degli organi accademici di giugno 2017.

Si informa che il NdV, come lo scorso anno (per la relazione al bilancio 2015 vedasi <http://www.unife.it/ateneo/organi-universitari/nucleo-di-valutazione/relazioni-bilancio-consuntivo/relazioni-nucleo-al-bilancio-consuntivo>), secondo quanto previsto dall'art. 5 comma 21 della legge 537/1993, procede con un'analisi e relazione specifica al bilancio consuntivo.

L'Ateneo rileva annualmente le opinioni degli studenti, i cui risultati sono utilizzati nell'ambito del sistema AVA per migliorare le aree in cui vengano rilevate criticità, ma non vengono considerati nell'ambito delle strutture tecnico-amministrative, anche perché il questionario che potrebbe raccogliere questa tipologia di informazioni non fornisce dati significativi, essendo somministrato in modalità facoltativa e riscuotendo un basso tasso di risposta.

La rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico è stata effettuata nel 2014 nell'ambito dell'indagine sul benessere organizzativo (<http://www.unife.it/at/performance/benessere-organizzativo/indagine-2014/benessere-organizzativo-2014>). Dal settembre 2016 l'Ateneo è stato caratterizzato da diversi interventi di riorganizzazione, che hanno comportato anche diverse riallocazioni di personale; per poter esprimersi sull'attuale livello di coinvolgimento dei dipendenti nel processo di autovalutazione sarà opportuno effettuare una rilevazione aggiornata, quando la situazione esito della riorganizzazione sarà consolidata.

### ***3. In vista dei cicli successivi***

Si allegano le rappresentazioni grafiche dell'organizzazione di Ateneo in termini di organigramma e funzionigramma.

Per l'organizzazione delle strutture di didattica e ricerca si rimanda a quanto previsto nello Statuto ([http://www.unife.it/ateneo/organi-universitari/statuto-e-regolamenti/allegati/statuto-30-10-2016/at\\_download/file](http://www.unife.it/ateneo/organi-universitari/statuto-e-regolamenti/allegati/statuto-30-10-2016/at_download/file)).

Con riferimento alla distribuzione del budget, l'organizzazione è stata suddivisa in 13 centri di responsabilità, 12 dei quali coincidenti con i 12 Dipartimenti, cui si aggiunge l'Amministrazione Centrale. Al fine di rispondere alle esigenze manifestate dalla *Governance* di un budget organizzato per centri di responsabilità, a sua volta, l'Amministrazione centrale è stata suddivisa nelle seguenti 8 unità analitiche:

- Personale
- Lavori
- Servizi e forniture
- Servizi informatici
- Biblioteche
- Didattica
- Ricerca e III Missione
- Generale

Per ciascuna unità analitica è stata individuata una ripartizione "proprietaria" cui compete la gestione e la responsabilità delle risorse assegnate.

Come indicato nelle linee guida per la relazione nuclei 2017, in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance, questo Nucleo suggerisce all'Agenzia un'attenta riflessione sui punti seguenti.

- È necessario sollecitare e sostenere l'integrazione con la pianificazione economico-finanziaria, intervenendo, ad esempio, sulle scadenze dei diversi strumenti di pianificazione – budget e piano integrato in primis – per ottenerne il progressivo allineamento.
- È necessario sollecitare e sostenere l'integrazione con il sistema AVA; molto, infatti, può essere fatto sul fronte degli obiettivi in particolare con riferimento alla performance organizzativa, portando le strutture decentrate e la sede centrale ad un'ottica d'insieme finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni.
- E' altresì fondamentale che ai Nuclei di Valutazione non vengano richiesti compiti di tipo notarile, ma che dal ciclo dei controlli e dai loro interventi, possano scaturire reali azioni che consentano agli Atenei di proseguire il percorso di miglioramento, in ottica di proficua collaborazione per lo sviluppo degli Atenei stessi, parimenti da evitare è la richiesta di relazioni sulla base di indici troppo dettagliati al fine di evitare un approccio adempimentale a tali documenti.
- Infine, è auspicabile l'integrazione del ciclo della *Performance* con la valutazione del Direttore Generale, in merito alla quale i Nuclei sono chiamati a svolgere, in qualità di OIV, il ruolo attribuito dal D.Lgs. 150/2009. Stupisce in proposito che ANVUR non si sia mai adoperata al fine di facilitare lo scambio di esperienze su questo specifico compito a carico dei Nuclei.