



P O L I T E C N I C O D I M I L A N O
O R G A N I S M O I N D I P E N D E N T E D I V A L U T A Z I O N E



**Relazione OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione,
trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi
relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del
D. Lgs. n. 150/2009)**

Aprile 2012



P O L I T E C N I C O D I M I L A N O
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Le funzioni previste dall'art. 14 "Organismo indipendente di valutazione della performance" del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, sono svolte dalla prof.ssa Laura Borgogni, secondo quanto stabilito dall'art.2 del decreto rettorale n. 848/AG del 21 marzo 2011 di costituzione del Nucleo di valutazione di Ateneo per il periodo 2011-2016.



P O L I T E C N I C O D I M I L A N O
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

INDICE

Premessa

- 1. Il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione**
 - 1.1 La definizione degli obiettivi, indicatori e *target*
 - 1.2 La misurazione e valutazione della *performance*
 - 1.3 Il processo
- 2. Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni**
- 3. Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione**
- 4. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione**

Allegato 1 - Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione



POLITECNICO DI MILANO ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Premessa

Il presente documento contiene la valutazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) ("Relazione") del D.Lgs. n. 150/2009 e l'Attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera g) del decreto ("Attestazione").

La prima parte è dedicata ad una analisi complessiva del sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema), la seconda parte è rivolta alla valutazione del meccanismo di integrazione fra i sistemi di controllo interno e il ciclo della performance, la terza parte si concentra sull'attuazione del Piano della trasparenza ed integrità, la quarta parte è dedicata alle proposte di miglioramento del sistema.

1. Il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione è stato definito in un momento di transizione per l'Ateneo, subito dopo l'entrata in carica del nuovo Rettore nel dicembre 2010, quando non erano stati ancora puntualmente definiti i nuovi indirizzi e gli obiettivi strategici e si operava in continuità con le linee e gli indirizzi voluti dai vertici politici e gestionali nel mandato rettorale 2003-2010, ed ha rappresentato un'occasione per sistematizzare e revisionare il lavoro sino a quel momento compiuto sui diversi "fronti" dei processi di pianificazione controllo e valutazione.

Il ciclo di gestione della performance 2011, coerentemente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, si è sviluppato nelle seguenti fasi:

- a) Definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) Rendicontazione dei risultati.

Il processo che ha visto coinvolti vari attori dell'Amministrazione di Ateneo, verrà meglio analizzato nel paragrafo 1.3, ma si possono qui richiamare alcuni aspetti generali.

Per quanto riguarda il processo di pianificazione di Ateneo, basato sulle due leve operative, Strutture Decentrate e Amministrazione di Ateneo, che operano in attuazione agli obiettivi definiti dalla Direzione Politica, è stata valutata solo la parte che riguarda le aree dirigenziali dell'Amministrazione di Ateneo inserite nel Piano delle Performance 2011. L'Ateneo ha operato in continuità con l'approccio adottato in passato introducendo graduali meccanismi di miglioramento, come si vedrà più puntualmente nel paragrafo 2.



P O L I T E C N I C O D I M I L A N O ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

La logica del processo di riparto delle risorse tra le aree dirigenziali dell'Amministrazione di Ateneo avviene a seguito dei programmi proposti dalle aree: il Direttore Generale valuta e seleziona i programmi, quindi assegna le risorse, previo accordo con gli Organi di Vertice. La Direzione Generale periodicamente verifica lo stato di avanzamento delle iniziative proposte e valuta l'andamento delle attività operative.

Per il modello di valutazione individuale del personale tecnico e amministrativo, è stato avviato un processo di miglioramento del meccanismo di valutazione delle prestazioni già adottato da tempo, per renderlo più omogeneo e in grado di valorizzare le caratteristiche delle diverse tipologie di strutture (Strutture Decentrate, Amministrazione di Ateneo). Il processo di revisione ha permesso di approfondire ed ampliare l'analisi dei profili di ruolo dei Dirigenti e definire i nuovi comportamenti organizzativi che sono già confluiti nelle schede di performance 2011. Sono stati altresì rivisti i profili di ruolo di Capi Servizio, Responsabili delle funzioni di staff e Capi Progetto, al fine di inserire i nuovi comportamenti organizzativi all'interno delle schede Performance 2012. Alcuni aspetti più specifici sono stati descritti nel par. 1.2.

1.1 La definizione degli obiettivi, indicatori e target

Il processo di pianificazione dell'Amministrazione di Ateneo inizia con la definizione da parte del Direttore Generale degli indirizzi generali coerenti con gli obiettivi strategici. In cascata i Dirigenti avviano la programmazione e il Direttore valuta la coerenza tra gli indirizzi comunicati e le proposte pervenute. Il sistema di programmazione delle aree si fonda sia sull'identificazione di attività di funzionamento, che riguardano la gestione ordinaria e il miglioramento continuo rispetto a possibili obiettivi di efficienza ed efficacia, monitorati mediante un sistema di indicatori, sia sull'individuazione di obiettivi specifici (innovativi/di sviluppo), per il cui raggiungimento vengono declinate le azioni da intraprendere (tipicamente progetti).

Parte finale della pianificazione, è la quantificazione delle risorse necessarie per la realizzazione delle attività, in considerazione, anche, dei vincoli per impegni già assunti per attività e progetti definiti in precedenza.

Il sistema di controllo effettua il monitoraggio dell'andamento delle variabili economiche nel tempo (scostamenti), sulla verifica periodica dello stato di avanzamento delle iniziative proposte, come si vedrà con maggiore dettaglio nel paragrafo 2.

Il modello di valutazione della performance è di tipo top-down, ovvero, dalla performance di Ateneo discende quella dei diversi livelli organizzativi. Alla performance organizzativa della singola struttura viene coerentemente collegata la valutazione del contributo individuale.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti trovano formale rappresentazione in una scheda in cui, in fase di assegnazione degli obiettivi 2011, sono state chiaramente esplicitate le misure di riferimento rispetto alle quali è stata effettuata la rilevazione dei risultati raggiunti, i pesi percentuali con cui ciascun obiettivo concorre alla performance complessiva, i livelli di performance attesi rispetto a valori soglia, target ed eccellenza.

A seguito della rilevazione degli esiti sono stati esplicitati i risultati conseguiti, il punteggio ponderato per ciascun obiettivo e il valore della performance complessivamente conseguita.

Le schede di pianificazione obiettivi 2011 del Direttore Generale e dei Dirigenti sono state sviluppate secondo una struttura integrata in logica "Balanced ScoreCard", e consentono di



P O L I T E C N I C O D I M I L A N O O R G A N I S M O I N D I P E N D E N T E D I V A L U T A Z I O N E

procedere ad una analisi completa della prestazione, attraverso diverse dimensioni di analisi (stakeholder, efficacia/efficienza, progetti di innovazione, comportamenti organizzativi) ancorché non tutte contemporaneamente declinate per ogni obiettivo.

La struttura della scheda riportata di seguito è chiara e permette di cogliere nella prima parte:

- Le tre dimensioni di analisi della prestazione del dirigente (Risultato della Direzione Generale, Indicatori e obiettivi specifici, suddivisi tra - Soddisfazione utenti per servizi erogati, - Obiettivi di innovazione e miglioramento, - Indicatori di efficacia/efficienza; Comportamenti organizzativi di ruolo);
- Prospettiva di riferimento in logica Balanced Scorecard (C=lienti interni e stakeholders; F=Economico-finanziaria; P=Processi; Z=Innovazione e sviluppo);
- Tipologia e logiche di misurazione;
- Peso relativo rispetto alla valutazione complessiva;
- I valori soglia-target ed eccellenza che definiscono i livelli di raggiungimento attesi rispetto alle diverse dimensioni di analisi, in funzione dei quali verrà poi determinato (in fase di misurazione e valutazione) l'effettivo risultato ottenuto sui singoli obiettivi/indicatori.

Nella seconda viene invece indicata:

- La descrizione dell'obiettivo;
- La sua eventuale suddivisione in progetti, ciascuno con indicazione di Descrizione del progetto, - Peso relativo, - Livelli soglia-target-eccellenza di raggiungimento attesi.



POLITECNICO DI MILANO
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Intestazione scheda

Performance 2012 - Scheda obiettivi

Valutatore: Direttore Generale		Struttura valutata		Livelli di performance		
Banda: Manager		Struttura di appartenenza		Soglia	Target	Ecc. za
Direzione/Area:						
Prospettiva*	Obiettivi	Misure (riferite all' anno 2012 - s.d.i.)	Peso			
1	C Risultato DG	Punteggio	10%			
2	C Soddisfazione utenti per servizi erogati	Indice di soddisfazione da indagine customer satisfaction	20%			
3	Risultato Obiettivi di innovazione e miglioramento	Giudizio qualitativo	20%			
4	Indicatori efficacia/efficienza		10%			
4a	F	<i>Indicatore 1</i> Logiche di rilevazione indicatore 1	5%	Soglia Ind. 1	Target Ind. 1	Eccell. Ind. 1
4b	P	<i>Indicatore 2</i> Logiche di rilevazione indicatore 1	5%	Soglia Ind. 2	Target Ind. 2	Eccell. Ind. 2
5	Comportamenti organizzativi di ruolo		40%			

Obiettivi e indicatori
assegnati

Logiche di misurazione e
peso attribuiti

Livelli di raggiungimento
attesi

Legenda Prospettiva*

C = Clienti interni e stakeholders **F** = Economico-finanziaria **P** = Processi **Z** = Innovazione e sviluppo



POLITECNICO DI MILANO ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

E' bene ricordare che in sede di pianificazione degli obiettivi e di definizione dei livelli di performance attesi è stata utilizzata la comparazione con altri Atenei partecipanti al progetto Good Practice relativamente agli ambiti considerati in tale analisi.

Inoltre, si rileva che coerentemente alle linee d'indirizzo nazionale, sono stati definiti alcuni obiettivi definiti dalle Aree che risultano così strettamente correlati agli indicatori nazionali della programmazione triennale 2010-2012 (DM 4 agosto 2011 n. 345). Si tratta d'iniziative tese a favorire il processo d'internazionalizzazione, una gestione efficiente delle risorse di personale docente e non docente, il potenziamento dei servizi e interventi a favore degli studenti, il programma di sviluppo della ricerca scientifica.

Occorrerà, tuttavia, attendere che si compia almeno un ciclo triennale di pianificazione, per poter esprimere una valutazione sulle potenzialità del sistema, al fine di un miglioramento della qualità dei servizi erogati.

1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale

Come già detto, il sistema di valutazione delle performance 2011 ha riguardato inizialmente solo il Direttore Generale e i Dirigenti.

Il modello di misurazione e valutazione adottato dal Politecnico di Milano garantisce il collegamento tra performance organizzativa e individuale attraverso il meccanismo della valutazione in cascata, tale per cui il risultato di ciascuna unità organizzativa e del singolo individuo, discendono in parte dal risultato della struttura di appartenenza e quindi, risalendo l'organizzazione in via gerarchica, dalla performance generale di Ateneo.

Nel corso del 2011 è stata revisionata la metodologia di customer satisfaction dei servizi erogati dall'Amministrazione di Ateneo già sperimentata in passato. Si tratta di un questionario online, differenziato per tipologia di utente, già modificato nel 2011 per la parte che interessa docenti e personale tecnico amministrativo.

Per il modello di valutazione individuale del personale tecnico e amministrativo è stato affrontato un impegnativo processo di revisione.

Il legame forte tra competenze e prestazioni organizzative implica tipicamente l'introduzione di un processo di revisione continua dei ruoli e dei comportamenti organizzativi richiesti a ciascun ruolo. La revisione apportata nel corso del 2011 ai profili di ruolo dei Dirigenti ha consentito innanzitutto il passaggio da un unico profilo di ruolo comune a tutte le posizioni dirigenziali, alla definizione di un profilo per ciascuna posizione, ciò al fine di meglio esplicitare le peculiarità di ciascun ruolo in termini di aspettative e comportamenti organizzativi richiesti.

I nuovi comportamenti organizzativi sono stati ridefiniti, nel rispetto del modello professionale e di competenze già adottato dall'Ateneo, curando maggiormente alcuni aspetti metodologici anche grazie alle linee guida fornite dall'OIV stesso.

In particolare, nella loro ridefinizione, si sono rese maggiormente esplicite e univoche le definizioni dei comportamenti organizzativi richiesti a ciascun ruolo, distinguendo gli indicatori comportamentali da eventuali caratteristiche di personalità o orientamenti motivazionali.

È importante sottolineare come la rivisitazione abbia costituito anche un momento di condivisione e



POLITECNICO DI MILANO ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

confronto importante con la Direzione Generale e con le persone che attualmente assumono i ruoli oggetto di analisi.

I profili sono, infatti, il risultato della raccolta di aspettative sui singoli ruoli avvenuta mediante:

- intervista al Direttore Generale;
- interviste ai singoli Dirigenti (i Dirigenti sono stati incontrati per la prima volta per raccogliere informazioni sul ruolo e una seconda volta per la condivisione del profilo successivamente steso da Area risorse umane e organizzazione).

Con la stessa attenzione sono stati altresì rivisti i profili di ruolo di Capi Servizio, Responsabili delle funzioni di staff e Capi Progetto, al fine di inserire i nuovi comportamenti organizzativi all'interno delle schede Performance 2012.

Visto il maggior numero di posizioni coinvolte, in questo caso si è scelto di passare da un unico profilo di ruolo comune a tutte le posizioni, alla definizione di sei profili cluster. Il coinvolgimento delle persone che attualmente agiscono i ruoli è avvenuto mediante interviste dirette o focus group.

La metodologia e il sistema di misurazione e valutazione della performance sono stati ampiamente condivisi e diffusi con le deliberazioni degli Organi di Governo in SA, CdA, e sono stati oggetto di apposita formalizzazione in specifiche riunioni con il Direttore Generale e il Collegio Dirigenti oltre che in sede di Comitato di Coordinamento Operativo con tutti i Capi Servizio, i Responsabili Operativi delle Scuole, i Responsabili delle funzioni di staff, i Segretari di Dipartimento.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato altresì oggetto di comunicazione alle OO.SS. e RSU durante le riunioni di contrattazione.

Il documento di Sistema, il Piano della Performance e le relative schede annuali sono state pubblicate sul Sito WEB del Politecnico di Milano entro i tempi previsti dalla normativa.

Ogni modifica sostanziale ai documenti di Sistema e al Piano è stata prontamente pubblicata sul sito WEB attraverso una pubblicazione aggiornata degli stessi.

Il grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa per quest'avvio del 2011 appare perciò più che adeguato.

Per quanto riguarda l'efficacia del sistema di reportistica, al momento l'unico strumento di rappresentazione della performance, visto l'utilizzo limitato al Direttore Generale e ai Dirigenti, è costituito dalle schede di valutazione. Appare perciò certamente opportuno prevedere un sistema di reportistica più evoluto, soprattutto se si estenderanno le valutazioni ai Capi Servizio, Responsabili delle funzioni di Staff e Capi Progetto dell'Amministrazione di Ateneo.

Il sistema di misura appare quindi ben definito considerata la sua prima applicazione sperimentale; gli ambiti di miglioramento su cui l'Amministrazione dovrebbe operare riguardano in particolare:

- L'ampliamento alle strutture decentrate, che richiede un adattamento del modello di valutazione e misurazione al fine di coglierne le specificità;
- La revisione della scala di misura della prestazione, al fine di differenziare e rendere più chiare le modalità di integrazione fra la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (fase pianificazione e targeting), la misurazione del risultato complessivo della prestazione e il meccanismo di applicazione del premio.



POLITECNICO DI MILANO ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

- Lo sviluppo di un adeguato sistema informativo di supporto.
- Si suggerisce, per il 2012, di valutare l'opportunità di semplificare il questionario online per la parte che interessa gli studenti. Inoltre, una riflessione futura andrà fatta anche sulla frequenza di somministrazione di queste indagini.
- Infine, non risultano effettuate nel 2011 specifiche indagini volte a rilevare il livello di benessere organizzativo. Sarebbe, pertanto, opportuno che fossero valutate iniziative che possano coinvolgere il personale sulle tematiche della valutazione, del clima organizzativo e della qualità del sistema di relazioni interne all'organizzazione.

1.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Il processo che ha visto coinvolti vari attori dell'Amministrazione di Ateneo (Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e dell'Organismo Indipendente di Valutazione, è il valutatore del Direttore Generale; il Direttore Generale è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché delle funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura, il Dirigente valuta i Capi Servizio, i Responsabili delle funzioni di staff e/o i Capi Progetto) ha registrato un lieve sfasamento rispetto ai tempi programmati.

La tabella che segue esplicita le fasi del processo adottato dal Politecnico di Milano, in linea con le fasi del ciclo delle Performance descritto al paragrafo 1, gli scostamenti temporali e le relative cause.

Processo		Tempistica prevista	Tempistica effettiva	Output	Cause scostamento
a) - b)	Pianificazione degli obiettivi e definizione del budget anno successivo X (in base a pre-consuntivo X-1)	da Luglio anno X-1 a Gennaio anno X	Budget correttamente adottato entro novembre 2010 Piano adottato a gennaio 2011 e completato con schede definitive Aprile 2011	Piano della performance per l'anno 2011	Difficoltà elaborazione dati anni precedenti per definire i livelli di performance attesi nel 2011.
c)	Monitoraggio e revisione	da Gennaio anno X a Luglio anno X	Monitoraggio effettuato a Settembre-Ottobre 2011	Revisione del Piano – nessuna revisione	La definizione del target è stata completata a Luglio e perciò il monitoraggio è stato svolto con un lieve ritardo.
d)	Misurazione e valutazione delle prestazioni	da Gennaio anno X+1 a Marzo anno X+1	Da Gennaio 2012 – Marzo 2012	Compilazione schede	La valutazione dell'ultima scheda è stata effettuata a fine marzo.
f)	Rendicontazione	da Aprile anno X+1 a Maggio anno X+1	Entro aprile verrà presentata in CdA	Relazione sulla performance anno 2011	
e)	Applicazione del sistema premiante	da Aprile anno X+1 a Maggio anno X+1	Entro maggio		Deve seguire approvazione della Relazione sulla performance.



2. Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni

Il sistema di controllo di Ateneo (riconducibile al *Servizio Studi* e *Servizio Pianificazione e Controllo*, entrambe in staff alla Direzione Generale) è preesistente all'adozione del Piano 2011. Il *piano delle performance*, ha permesso di completare e rendere più incisivo un processo già in atto e funzionante da alcuni anni in Ateneo.

A livello di aree dirigenziali dell'Amministrazione di Ateneo, il sistema di controllo monitora i costi sostenuti e supporta la pianificazione, e la rilevazione degli elementi per l'attribuzione della quota variabile della retribuzione di risultato ai Dirigenti.

La definizione di obiettivi-attività-risorse avviene in modo integrato e tale ciclo è gestito in parallelo alla definizione del bilancio di previsione. Non si rilevano particolari criticità al riguardo come testimoniato dall'andamento generale di bilancio e dal rispetto delle quote di budget.

Nel periodo 2012-2014 a fronte dell'adozione del sistema di contabilità economico patrimoniale, in aderenza con quanto disposto dalla legge 240/2010 (art.5 comma 1, lettera b) e comma 4 lettera a)) occorrerà monitorare con attenzione quali interventi l'Ateneo metterà in atto sulla ridefinizione / razionalizzazione del ciclo di programmazione finanziaria.

Fra le criticità già evidenziate dalla stessa amministrazione nel 2011, si condivide l'esigenza di sviluppare in futuro un sistema di controllo maggiormente esteso per rispondere al meglio alle molteplici esigenze che emergono ai diversi livelli organizzativi e di adeguare attraverso una maggiore integrazione i sistemi informativi di supporto alle analisi e alla reportistica.

3. Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Il **Programma** triennale per la trasparenza e l'integrità 2011-2013, è consultabile sul sito web di Ateneo, nella apposita sezione dedicata, l'esito del monitoraggio è contenuto nella griglia riportata in allegato che è stata predisposta dal Responsabile della trasparenza.

L'OIV ha potuto verificare la coerenza di tutte le dichiarazioni contenute nella griglia che corrispondono all'assolvimento di oltre l'80% degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità.

Si segnalano solo alcuni punti di miglioramento in relazione alla pubblicizzazione di:

- Procedimenti amministrativi (tempi medi di definizione ed erogazione dei servizi, scadenze, atti e documenti da produrre per ogni procedimento amministrativo)
- Trattamento economico del personale (pubblicazione della retribuzione a carico del Politecnico dei componenti degli OIV);
- Codice etico;
- Dimensione della qualità dei servizi erogati;



POLITECNICO DI MILANO ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

- Dati sulla gestione economico finanziaria (concernenti consorzi, enti e società di cui l'Ateneo fa parte);
- Dati sulla gestione dei pagamenti (tempi medi di tempestività);
- Dati sul "public procurement".

Si segnala, infine, che alcuni aspetti quali l'elenco di tutti gli oneri informativi, anche se pubblicati nella Gazzetta Ufficiale, gravanti sui cittadini e sulle imprese etc ..e gli atti di sospensione a carico degli iscritti (relativamente agli ordini professionali) non appaiono pertinenti ad un Piano triennale per la trasparenza e integrità proprio di una amministrazione universitaria e, pertanto, non sono stati oggetto di verifica.

4. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione

In sintesi, l'OIV propone all'amministrazione alcune linee di azione per migliorare il Sistema.

In primo luogo, si ritiene opportuno predisporre due documenti distinti, uno relativo alla metodologia, ossia al Sistema di misurazione e valutazione della performance; l'altro per il Piano triennale, che in coerenza con le risorse assegnate, espliciti gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'amministrazione.

Inoltre, il sistema di pianificazione degli obiettivi, indicatori e target, può essere esteso sin dal 2012 a Capi Servizio, Responsabili funzioni di staff e Capi progetto, avviando anche la sperimentazione ad alcune Strutture Decentrate pilota.

In secondo luogo, si ritiene opportuno migliorare il sistema d'integrazione degli obiettivi in cascata (Ateneo-Strutture-Persone) anche ampliando l'ambito di applicazione; infatti, la metodologia "a cascata", se pur omogenea in termini di logiche generali, dovrà, tuttavia prevedere una diversa modalità di applicazione tra Amministrazione di Ateneo e Strutture Decentrate, al fine di coglierne e valorizzarne le rispettive specificità.

A tal fine, nel 2012, sarebbe opportuno avviare una sperimentazione con alcune strutture decentrate.

Al fine di consolidare il sistema d'individuazione e misurazione degli indicatori si raccomanda di procedere all'implementazione di un idonea certificazione del processo (audit) mediante il quale misurare il livello di performance conseguita. E' opportuno esplicitare, in modo più sistematico rispetto a quanto è già stato fatto per il Piano 2011, in fase di definizione dei parametri di misurazione, oltre alle fonti anche i responsabili della fornitura dei dati, nonché le modalità con cui si intende procedere alla rilevazione e validazione degli stessi.

Contestualmente si evidenzia l'opportunità di adottare un adeguato sistema informativo di supporto.

Infine, sarebbe opportuno rilanciare il " Processo di valutazione del responsabile come strumento di monitoraggio del clima interno" sulla base dei suggerimenti raccolti negli anni precedenti; a tal fine, si suggerisce la predisposizione di un questionario con un doppio livello di valutazione (responsabile diretto e di secondo livello) con un'attenta revisione degli item di valutazione.