



**UNIVERSITÀ DI PARMA**

**Nucleo di Valutazione di Ateneo**

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI  
VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

*Decreto Legislativo n.150/2009 art. 14, comma 4, lettere a) e g)*

Parte integrante della Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna (d.lgs. 19/2012, art. 12 e art.14) – seconda sezione: Valutazione della Performance

Approvata dal Nucleo di Valutazione il 24 settembre 2024

**SETTEMBRE 2024**

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Parma è così costituito:

Prof.ssa	Maria Candida Ghidini	<i>Coordinatrice</i>
Prof.ssa	Maria Cristina Ossiprandi	<i>componente interna</i>
Prof.ssa	Lorenza Operti	<i>componente esterna</i>
Prof.	Fausto Fantini	<i>componente esterno</i>
Prof.	Giacomo Zanni	<i>"</i>
Dott.	Marco Tomasi	<i>"</i>
Prof.	Giancarlo Vecchi	<i>"</i>
Sig.ra	Gaia Stampone	<i>rappresentante della componente studentesca</i>
Sig.ra	Martina Di Tata	<i>"</i>

Alla stesura di questa relazione ha collaborato il personale della U.O. – Programmazione e Controllo di Gestione

E-mail: [nucleo@unipr.it](mailto:nucleo@unipr.it)

Sito web del Nucleo di Valutazione d'Ateneo: <https://www.unipr.it/nucleovalutazione>

Sito web dell'Università degli Studi di Parma: <http://www.unipr.it>

<b>Presentazione e premessa .....</b>	<b>1</b>
<b>Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance dell'università.....</b>	<b>3</b>

## Presentazione e premessa

Con la presente relazione il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione, riferisce sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. n. 150/2009, così come modificato e integrato dal d.lgs. n.74/2017, mettendone in luce gli aspetti più significativi, evidenziandone i rischi e le opportunità, al fine anche di suggerire proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

La relazione, già a decorrere dal 2015, costituisce una sezione della Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione, di cui agli articoli 12 e 14 del decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 19; tale sezione è dedicata alla valutazione della performance e si articola seguendo una struttura che era già stata prevista nel 2023 per tenere conto della introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), come previsto dal D.P.R. 24 giugno 2022, n. 811 e dal D.M. 132 del 30 giugno 2022, in attuazione dell'art. 6 del Decreto Legge n. 80/2021.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026, anno 2024 e i relativi allegati sono stati approvati dal Consiglio di amministrazione il 21 dicembre 2023 e pubblicati sul sito di Ateneo, in Amministrazione Trasparente al seguente link:

<https://trasparenza.unipr.it/node/32755>

Per la redazione della relazione costituiscono ancora un valido riferimento le Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della Performance<sup>1</sup>, approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015, alle quali si sono successivamente aggiunti ulteriori documenti di indirizzo che di seguito si richiamano:

- Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020<sup>2</sup>
- Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane<sup>3</sup>

Un ulteriore riferimento è rappresentato dalle Linee Guida 2024 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione<sup>4</sup>, allegata alla Delibera del Consiglio Direttivo n. 70 del 4 aprile 2024.

Seguendo le citate Linee Guida dell'ANVUR per la relazione annuale del Nucleo di Valutazione, la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni si articola in complessivi trentuno punti di attenzione, precisati nella Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance dell'università (Allegato 3 delle Linee Guida 2024); la prima parte (punti di attenzione da 1 a 10) riguarda il Sistema di Misurazione e valutazione della performance, la seconda parte riguarda il PIAO con una specifica attenzione al Valore Pubblico (punti di attenzione da 11 a 18) e alla Performance (punti di attenzione da 19 a 31). Rispetto alla versione dello scorso anno l'allegato 3 presenta una integrazione con due nuovi punti di attenzione (il 9 e il 10) finalizzati a rilevare rispettivamente le modalità di recepimento delle indicazioni espresse nella Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28

---

<sup>1</sup> <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2015/07/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/04/NotaIndigestcicloperf2018.pdf>

<sup>3</sup> <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2019/01/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf>

<sup>4</sup> <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2024/04/LG-Nuclei-2024.pdf>

novembre 2023 e, come previsto nella Circolare Ministeriale n. 1 del 3 gennaio 2024, l'assegnazione di obiettivi individuali al Direttore Generale e ai Dirigenti, come previsto dall'art. 4 bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023 ("Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni").

Va ricordato che ulteriori elementi di analisi in merito alla gestione complessiva del ciclo della performance sono presenti nel documento di [Validazione della Relazione sulla Performance](#) (anno 2023), che il Nucleo di Valutazione ha approvato il 26 giugno 2024, che pertanto costituisce parte integrante di questa relazione.

In questa premessa non si ripropongono i principali riferimenti normativi, per i quali si rimanda al sito dell'ANVUR<sup>5</sup>, che tuttavia non fanno ancora riferimento alle sopra citate Circolari.

Conclusa la premessa di seguito si elencano i principali documenti che il Nucleo di Valutazione ha preso in esame per la redazione della presente relazione; sono riportati anche i riferimenti ai documenti pubblicati sul portale *web* di Ateneo:

1. Piano Strategico dell'Università degli Studi di Parma - Triennio 2022-2024 e relativi allegati (il PIAO 2024-2026 anno 2024 fa riferimento a tale documento di pianificazione strategica)  
<https://www.unipr.it/node/30861>
2. Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026 anno 2024  
<https://trasparenza.unipr.it/node/32755>
3. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2024  
<https://trasparenza.unipr.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>  
[https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/07-03-2024/smvp\\_2024.pdf](https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/07-03-2024/smvp_2024.pdf)
4. Parere obbligatorio e vincolante del Nucleo di Valutazione sul SMVP – anno 2024  
[https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/07-03-2024/parere\\_aggiornamento\\_smvp\\_2024.pdf](https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/07-03-2024/parere_aggiornamento_smvp_2024.pdf)
5. Relazione sulla Performance – anno 2023 Approvata dal Consiglio di amministrazione il 27 maggio 2024  
<https://trasparenza.unipr.it/node/32811>
6. Documento di validazione della Relazione sulla Performance anno 2023 approvato dal Nucleo di Valutazione il 26 giugno 2024  
[https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/albo\\_pretorio/allegati/26-06-2024/documento\\_di\\_validazione\\_performance\\_2023\\_ver\\_def\\_1.pdf](https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/albo_pretorio/allegati/26-06-2024/documento_di_validazione_performance_2023_ver_def_1.pdf)

---

<sup>5</sup> <https://www.anvur.it/attivita/valutazione-della-performance/riferimenti-normativi/>

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

(Allegato 3 delle Linee Guida 2024 dell'ANVUR per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione)

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
<b>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>			
1.	L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2024?	1) <u>Si</u> (in tal caso specificare quali sono state le principali modifiche) 2) No 3) Altro (specificare)	<p>Si.</p> <p>Il SMVP per il ciclo 2024 è stato aggiornato e approvato dal Consiglio di amministrazione in due successive fasi: un primo aggiornamento è stato approvato il 30 novembre 2023, un secondo aggiornamento è stato approvato il 21 febbraio 2024, al fine di acquisire le prescrizioni dettate dalle circolari e direttive ministeriali del 3 e 25 gennaio 2024 (si veda più avanti). Coerentemente, come richiesto dalle norme di riferimento, in merito a tale Sistema (<a href="#">SMVP 2024</a>) il Nucleo di Valutazione ha espresso un primo parere il 29 novembre 2023, al quale è seguito un secondo e definitivo <a href="#">parere</a>, obbligatorio e vincolante, reso dal Nucleo di Valutazione il 16 febbraio 2024. Di seguito si riassumono brevemente i principali e più significativi aggiornamenti, di cui si fa menzione nei citati pareri del Nucleo di Valutazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Trasversalità</b> – Nel nuovo Sistema non è più presente la categoria degli obiettivi trasversali, e cioè quegli obiettivi per la cui realizzazione, nel precedente Sistema, era richiesta la compartecipazione di più unità organizzative, anche appartenenti ad Aree diverse, coordinate da un leader. Viceversa, nel nuovo Sistema si fa riferimento a obiettivi di Area e di struttura, che possono essere funzionali e correlati a una “finalità comune”. Gli obiettivi sono quindi tenuti <u>distinti tra le strutture</u>, ma tuttavia alcuni di essi sono caratterizzati da una finalità comune: come si precisa a pagina 12 del SMVP 2024, dovrebbe essere evidenziato una sorta di “fil rouge” in grado di evidenziare il collegamento tra i diversi obiettivi per ricondurli a uno scopo di elevato livello strategico; in tal modo si può ritenere che la individuazione di una finalità comune, pur se in modo non esplicito, riprende l’idea di trasversalità. La connotazione di tali obiettivi a “finalità comune” dovrebbe trovare una più chiara definizione nel <a href="#">PIAO</a> al paragrafo 2.2.2 da pagina 21; qui si precisa che “gli obiettivi d’Area e di Struttura potranno essere collegati ad una “finalità comune”, laddove vedano il coinvolgimento di più strutture, ciascuna chiamata a concorrere con il proprio specifico contributo. <u>Non è prevista una diretta misurazione della finalità comune</u>, ai fini della valutazione della componente organizzativa di performance. La realizzazione della finalità comune prevede la definizione di un progetto unitario, con attori, fasi e tempi ben definiti, che si traduce nell’assegnazione, a diverse Aree e/o strutture organizzative non apicali, di obiettivi tra loro dipendenti o collegati”. Nello stesso PIAO sono identificati quattro progetti a finalità comune, nelle cui schede sono illustrati gli obiettivi operativi a essi collegati.                     </li> </ul> <p>L’eliminazione degli obiettivi trasversali è stata motivata dall’Amministrazione in ragione della limitata efficacia di questo tipo di obiettivi, dovuta a diversi fattori; in particolare alla difficoltà dei leader/responsabili principali dell’obiettivo trasversale a svolgere efficacemente la funzione di presidio e di coordinamento esteso a tutte le strutture coinvolte in vista del risultato finale; inoltre, è emerso spesso un contributo effettivo diversificato da parte delle diverse strutture coinvolte trasversalmente, appartenenti ad Aree dirigenziali e strutture (Dipartimenti e/o Centri) differenti, di cui non sempre si è riusciti a tenere conto in fase di valutazione finale.</p> <p>Con riferimento a questa innovazione nel SMVP 2024, nel parere del 29 novembre 2024 il Nucleo ha espresso alcuni commenti, rilevando il rischio che gli obiettivi possano subire un effetto di sdoppiamento, tale da indurre una non desiderabile proliferazione di obiettivi; inoltre, ha rilevato il rischio che possa venire meno l’impulso, connotato nella stessa definizione degli obiettivi trasversali, al lavoro di squadra. Pertanto, il Nucleo di valutazione suggerisce di monitorare l’efficacia della nuova soluzione adottata.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Nuova articolazione della Performance Organizzativa e Individuale e maggiore rilevanza della valutazione dei comportamenti</b> – Nel nuovo Sistema una delle novità più significative è rappresentata dalla ridefinizione delle diverse dimensioni che determinano la performance complessiva di tutto il personale a tutti i livelli. In particolare, fatta eccezione per il Direttore Generale, <b>la componente individuale</b> di valutazione di tutto il personale, ivi compresi i Dirigenti, prevede <u>solo la definizione e valutazione di comportamenti organizzativi</u> collegati a competenze, articolati in relazione alla posizione ricoperta (per i Dirigenti tale componente prevede anche una valutazione di tipo bottom up). Per quanto concerne gli obiettivi individuali è chiarito a pagina 28 che: “In caso di assegnazione di obiettivi individuali di cui al par. 4.1.3, questi non hanno riflesso sul calcolo della performance complessiva ma hanno incidenza anche economica secondo quanto previsto dalle circolari ministeriali e dal contratto integrativo di riferimento.                     </li> <li> <b>Valutazione bottom-up</b> – Il consolidamento di questa categoria di valutazione, già introdotta lo scorso anno a livello sperimentale, arricchisce in senso multidimensionale il SMVP, e ha l’obiettivo sia di aumentare le occasioni di partecipazione ai processi di misurazione e valutazione della performance dei vari livelli del personale, sia di fornire un feedback ai dirigenti sul proprio operato direzionale. A questo                     </li> </ul>

			<p>proposito il Nucleo di Valutazione conferma il parere positivo espresso negli anni precedenti, in cui inoltre si è suggerito un approccio graduale accompagnato da una analisi annuale dell'efficacia della soluzione adottata, con riferimento anche alle modalità attuative adottate.</p> <p>Nel parere definitivo del 16 febbraio 2024 si dà conto di un ulteriore aggiornamento (di cui ai seguenti punti di attenzione 9 e 10) e già richiamato nella parte di questo punto di attenzione relativa alla nuova articolazione della performance organizzativa; tale aggiornamento concerne la definizione di obiettivi individuali finalizzati alla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e alla definizione di programmi di attività formative per il personale; in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in ottemperanza alla Circolare ministeriale n. 1 del 3 gennaio 2024, è prevista l'assegnazione, ai soli dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle relative strutture, un obiettivo individuale funzionale al rispetto dei tempi di pagamento. Target e indicatori, nonché le modalità di misurazione, valutazione e conseguente pagamento della retribuzione di risultato collegata rispettano quanto indicato nella citata circolare.</li> <li>• come indicato nella Circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione del 25 gennaio 2024, è prevista l'assegnazione di obiettivi individuali dirigenziali inerenti a un'adeguata attività di formazione del personale tecnico amministrativo.</li> </ul> <p>Come espresso nella valutazione precedente sarebbe necessario esplicitare meglio come e in che misura tali specifici obiettivi vadano ad incidere sulla performance complessiva e sulla retribuzione di risultato.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Schede per la misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi</b> - Molto significative sono le novità rappresentate dalla introduzione di nuove schede per la misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi e l'adozione di una rinnovata scala di valutazione che, in considerazione delle diverse finalità organizzative a cui deve rispondere il sistema di valutazione della performance individuale, prevede il calcolo di due differenti indicatori: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>indicatori analitici</u> relativi ai punteggi sui singoli fattori di valutazione, al fine di individuare gap di competenza, pianificare percorsi formativi e professionali specifici</li> <li>○ <u>un indicatore sintetico</u> per il calcolo della performance ai fini dell'erogazione del sistema premiale</li> </ul> </li> </ul> <p>Di tali nuove schede si riferisce più precisamente al punto 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infine, un ulteriore elemento di novità, dettato in ogni caso da interventi normativi o regolamentari, è rappresentato dal nuovo sistema di classificazione del personale tecnico-amministrativo, previsto dal CCNL di comparto sottoscritto il 18.01.2024</li> </ul>
2.	<p>Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?</p>	<p>1) Sì (in questo caso indicare se gli stessi sono differenziati rispetto al ruolo ricoperto)  2) No  3) Altro (specificare)</p>	<p>Sì, e differenziati rispetto al ruolo ricoperto.</p> <p>La parte del Sistema concernente i comportamenti organizzativi è esplicitata al paragrafo 4.3.3 da pagina 22; come anticipato nel punto di attenzione precedente, il nuovo Sistema attribuisce un peso molto rilevante alla misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi. Il comportamento organizzativo di tutto il personale dell'Ateneo è valutato utilizzando schede di valutazione allegate allo stesso Sistema; tali schede danno rilievo ai seguenti diversi ruoli organizzativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direttore Generale e Dirigenti</li> <li>• Elevate Professionalità (Pos. Organizzativa di Responsabile di U.O.)</li> <li>• Elevate Professionalità (Pos. Organizzativa di Coordinatore di Servizio)</li> <li>• Funzionari (Pos. Organizzativa di Responsabilità di servizio)</li> <li>• Funzionari, Collaboratori e Operatori</li> <li>• Collaboratori Esperti Linguistici.</li> </ul> <p>Per ogni ruolo sono definite 5 macroaree di comportamenti, 4 delle quali comuni a tutti i ruoli, e una specifica del ruolo. Ogni macroarea è caratterizzata da specifici fattori di valutazione, complessivamente dieci. Le schede sono corredate da esempi, a carattere non esaustivo, utili al valutatore per l'espressione di valutazioni per quanto possibile <u>omogenee e oggettive</u>; tali esempi di comportamento sono sempre calibrati sui ruoli specifici (ad esempio per il fattore di valutazione "Gestione delle attività e delle relazioni" comune a tutte le schede sono indicati comportamenti in linea che si differenziano in base al ruolo organizzativo da valutare). Le schede sono pubblicate (allegate al Sistema) e raggiungibili ai seguenti link:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Direttore e Dirigenti</a></li> <li>• <a href="#">Ep. Responsabili di UO</a></li> <li>• <a href="#">Ep. Coordinatori di Servizio</a></li> <li>• <a href="#">Funzionari con incarico di Responsabilità</a></li> <li>• <a href="#">Funzionari, Collaboratori, Operatori</a></li> <li>• <a href="#">Collaboratori ed Esperti Linguistici</a></li> </ul> <p>Il Nucleo di Valutazione ritiene che l'adozione delle nuove schede di valutazione rappresenti un passaggio evolutivo importante, che attribuisce,</p>

			<p>nel processo di misurazione e di valutazione delle performance, una rilevanza sempre maggiore alla componente legata ai comportamenti organizzativi. Fondamentale, in tale processo, è la programmazione di un percorso formativo e informativo, che consenta, da un lato, al valutatore, di svolgere il proprio delicato compito in modo sempre più consapevole e poco condizionato da elementi di carattere strettamente soggettivo, dall'altro, al valutato, di comprendere quali siano i comportamenti attesi al fine di svolgere le proprie mansioni, in relazione al ruolo, in modo sempre più efficiente ed efficace. Complessivamente il Nucleo di Valutazione ritiene che:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la maggiore rilevanza assegnata alla valutazione dei comportamenti organizzativi,</li> <li>• l'adozione di schede di valutazione che consentano, da un lato di verificare il livello delle diverse componenti di valutazione con l'obiettivo primario di indurre una crescita di competenze, dall'altro di rispondere all'esigenza di attribuire una valutazione finale ai fini della corresponsione della quota premiale del salario accessorio,</li> <li>• l'introduzione di un programma di formazione continua</li> </ul> <p>potranno generare un percorso virtuoso in grado di accrescere e diffondere a tutti i livelli la cultura della valutazione.</p>
3.	<p>Nel SMVP vengono esplicitati, per la valutazione di ciascuna categoria di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?</p>	<p>1) <u>Sì</u> 2) No 3) Altro (specificare)</p>	<p>Sì. Nel SMVP, per tutte le categorie di personale, ivi compreso per il Direttore Generale, sono attribuiti i pesi per le diverse dimensioni della performance previste per la specifica categoria; i dettagli relativi ai pesi per le diverse dimensioni della performance e per i diversi ruoli sono rappresentati sinteticamente nelle schede riassuntive illustrate al paragrafo 4.3.3 da pagina 27. In sintesi, si rileva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Componente strategica</b>, che può essere intesa come performance istituzionale, è presente solo, con pesi diversi, per il Direttore Generale e per i Dirigenti</li> <li>• <b>Componente organizzativa</b> è presente per i Dirigenti e per tutto il personale tecnico-amministrativo, di tutte le categorie (Ep con responsabilità di U.O., Ep non responsabile di U.O., D, C e B). Per il personale CEL non è prevista la componente organizzativa.</li> <li>• <b>Componente individuale</b> – è presente per tutti i livelli di personale e si compone di tre sottodimensioni: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Obiettivi individuali</u> – Solo per il Direttore Generale</li> <li>○ <u>Comportamenti</u> – per tutto il personale (schede comportamentali)</li> <li>○ <u>Bottom up</u> – solo per il Direttore Generale e per i Dirigenti</li> </ul> </li> </ul>
4.	<p>Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?</p>	<p>1) <u>Sì</u> 2) No 3) Altro (specificare)</p>	<p>Sì Nel complesso del documento si ricavano in modo sufficientemente chiaro le differenze tra i diversi termini.</p>
5.	<p>Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?</p>	<p>1) <u>Sì (indicare la modalità con la quale si realizzando le due fasi)</u> 2) No 3) Altro (specificare)</p>	<p>Sì. Nel SMVP le fasi di misurazione e di valutazione sono fasi ben distinte. Già nell'articolazione dello stesso documento, nel paragrafo 4.2.2, si descrivono le fasi di monitoraggio e la metodologia di misurazione, mentre il capitolo 4.3 è dedicato alla fase della valutazione finale. In termini generali la misurazione è strettamente legata al monitoraggio degli indicatori, sia strategici, sia operativi, associati agli obiettivi. L'aggregazione dei valori raggiunti dagli indicatori e i pesi ad essi assegnati, rientrano anch'essi nel processo di definizione delle metriche di misurazione. Conclusa la fase di misurazione, la fase successiva di valutazione finale prevede una valutazione delle diverse componenti (organizzativa e individuale); come sottolineato a pagina 22 (introduzione al capitolo 4.3) fondamentale è un'analisi approfondita dei fattori, esogeni o endogeni, che hanno prodotto significativi scostamenti, soprattutto con la finalità di stabilire ciò che ha impedito il pieno raggiungimento dell'obiettivo. Nella valutazione degli obiettivi, per la valutazione della componente organizzativa, si tiene conto non solo del grado di raggiungimento dei target, con riferimento agli indicatori/attività, ma anche della qualità del risultato prodotto. Facendo riferimento alla valutazione della componente organizzativa, si prevede che la valutazione dell'attività svolta dal Dirigente eventualmente delegato a svolgere le attività in un obiettivo di Area a finalità comune, debba tenere in considerazione non solo la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo assegnato, ma anche l'insieme delle attività che il Dirigente ha realizzato per la gestione e il coordinamento di tutti i soggetti coinvolti nell'obiettivo a finalità comune. Il risultato finale della valutazione può pertanto non coincidere con il risultato della misurazione; in tale caso si dispone che lo scostamento debba essere motivato e condiviso con la struttura di riferimento. Pertanto, pur se la misurazione e la valutazione sono associate in un'unica fase del ciclo della performance, esse sono due attività ben distinte; la misurazione comporta la rilevazione di un valore quantitativo (in alcuni casi potrebbe anche essere qualitativo), sulla base della definizione di un indicatore e la determinazione di un target, che consenta di fornire una misura, per quanto possibile oggettiva, del grado di raggiungimento di un dato obiettivo; la valutazione non può prescindere dalla misurazione, ma partendo dal dato fornito dalla misura, ossia dal dato che rappresenta in termini oggettivi la distanza tra il valore raggiunto e il valore target atteso e definito in sede di pianificazione, necessita di qualche ulteriore elemento, a completamento di una analisi più complessa di cui la misurazione rappresenta una parte fondamentale ma non esaustiva.</p>

6.	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) se variata rispetto all'anno precedente		<p>La valutazione complessiva della performance del Direttore Generale è costituita da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• una <b>componente strategica</b> (peso 30%) che viene misurata rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati, secondo la modalità illustrata nel paragrafo 4.2.2 del Sistema. La componente strategica, strettamente connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, finalizzati alla creazione di valore pubblico, viene misurata attraverso il monitoraggio degli indicatori strategici ad essi collegati e alla valutazione del conseguimento dei relativi target. Il risultato complessivo strategico di Ateneo, utile per misurare la componente strategica del Direttore Generale, è calcolato considerando equipollenti tutti gli obiettivi strategici (uguale valore) e secondo i seguenti passaggi: 1. per ogni obiettivo strategico si definiscono i pesi degli indicatori corrispondenti; 2. viene calcolato il risultato di ogni obiettivo strategico mediante media ponderata dei raggiungimenti degli indicatori strategici ad esso collegati; 3. viene calcolato il risultato della componente strategica per il Direttore Generale mediante media matematica dei risultati degli obiettivi strategici.</li> <li>• una <b>componente individuale</b> che comprende: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>obiettivi individuali</u> (40%)</li> <li>○ <u>valutazione dei comportamenti organizzativi</u> (25%)</li> <li>○ <u>valutazione bottom – up</u> (5%)</li> </ul> </li> </ul>
7.	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) se variata rispetto all'anno precedente		<p>La valutazione complessiva della performance dei Dirigenti è costituita da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• una <b>componente strategica</b> (peso 20%) calcolata, come per il Direttore, secondo la metodologia indicata al par. 4.2.2 del Sistema</li> <li>• una <b>componente organizzativa</b> (peso 50%) legata al raggiungimento degli obiettivi di Area assegnati all'Area di ciascun Dirigente; tale componente organizzativa è la risultanza della media ponderata dei risultati degli obiettivi di Area.</li> <li>• Una <b>componente individuale</b> che comprende: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>valutazione dei comportamenti organizzativi</u> (25%)</li> <li>○ <u>valutazione bottom – up</u> (5%)</li> </ul> </li> </ul> <p>Come già evidenziato in altri punti di attenzione, per il Dirigenti, come per il Direttore Generale, nel Sistema 2024 la scelta è stata quella di disciplinare le rispettive performance in relazione alle componenti che, per la componente organizzativa e strategica, discendono dagli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo e dagli obiettivi operativi rappresentati nella sezione del PIAO dedicata al Piano Integrato della Performance. Nella componente individuale, che per i Dirigenti, come detto, non prevede obiettivi individuali, non sono compresi quegli obiettivi che discendono dalla Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024 e dalla Circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione del 25 gennaio 2024; <b>si tratta di obiettivi considerati a parte rispetto al sistema complessivo.</b></p>
8.	Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'ateneo? (scegliere una sola opzione)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento</u></li> <li>2) Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento</li> <li>3) Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento</li> <li>4) Altro (specificare)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5) Il giudizio è che il SMVP sia da considerare come <u>Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento</u></li> </ol> <p>Nella introduzione del Sistema 2024 si precisa quanto segue:  nel SMVP viene definito il "Sistema della Performance", inteso come l'insieme dei soggetti, delle tecniche, dei processi e degli strumenti (risorse), attraverso cui viene assicurato il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance, al fine ultimo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ guidare i processi decisionali secondo logiche di performance management;</li> <li>○ promuovere il continuo miglioramento dell'agire dell'Ateneo in un'ottica di efficienza, efficacia, economicità, qualità, customer satisfaction e valore pubblico generato;</li> <li>○ promuovere e garantire la trasparenza verso gli stakeholders interni ed esterni;</li> <li>○ migliorare la qualità dei servizi offerti, anche mediante l'ascolto e il coinvolgimento attivo degli stakeholders anche attraverso progetti di valutazione partecipativa;</li> <li>○ favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.</li> </ul> <p>In tale enunciato si rileva l'intento, tra le altre cose, di stimolare lo sviluppo organizzativo, ossia di favorire quella crescita complessiva dell'organizzazione, che possa consentire il miglioramento continuo dell'azione amministrativa e, di conseguenza, del complessivo agire dell'Ateneo. Tale spinta verso lo sviluppo organizzativo è certamente una priorità del Sistema, alla quale si affianca necessariamente anche la componente valutativa delle diverse dimensioni delle performance, ivi compresa, in ultima analisi, anche quella del personale tecnico amministrativo, rispondendo pienamente ai requisiti posti dalla normativa di riferimento.</p> <p>Per le ragioni sopra esposte il Sistema rappresenta uno strumento dinamico, che per tale natura è in continua evoluzione, come attestato dagli aggiornamenti che si sono succeduti negli anni, dai quali è possibile desumere la progressiva crescita dell'organizzazione.</p>

9.	Quali delle seguenti novità introdotte dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 è stata adottata dall'ateneo? (è possibile scegliere più opzioni)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Valutazione dal basso dei Dirigenti</u></li> <li>2) Valutazione tra pari del personale</li> <li>3) Valutazione collegiale</li> <li>4) <u>Valutazione da parte di stakeholder esterni (in riferimento alla performance organizzativa)</u></li> <li>5) <u>Valutazione del personale dirigenziale in relazione alla capacità di esercitare la propria leadership</u></li> <li>6) <u>Assegnazione al personale dirigenziale di obiettivi finalizzati alla definizione di piani formativi individuali</u></li> <li>7) Altre forme di premialità (aggiuntive rispetto a quelle economiche)</li> <li>8) Altro (specificare)</li> </ol>	<p>1 – nel paragrafo 4.3.4 si tratta della valutazione bottom up, già adottata in via sperimentale negli anni precedenti e che, per il 2024, agisce sulle performance individuali solo del Direttore Generale e dei Dirigenti; viene invece introdotta solo a livello sperimentale per il personale di categoria Ep responsabile di U.O.</p> <p>4 – Nel paragrafo 3.2.2 si richiama l'importanza del coinvolgimento degli stakeholder nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Tale coinvolgimento viene esercitato attraverso un sistema di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi, principalmente attraverso le rilevazioni realizzate nel quadro del progetto Good Practices, e con l'adozione di un modello di valutazione partecipativa.</p> <p>5 – La valutazione del personale dirigenziale in relazione alla capacità di esercitare la propria leadership rappresenta un ambito di valutazione dei comportamenti organizzativi.</p> <p>6 – Per questo punto si richiamano la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 e le Prime indicazioni operative in materia sulla misurazione e di valutazione dello stesso Ministro, del 25 gennaio 2024. In particolare, si stabilisce che le Amministrazioni Pubbliche sono tenute ad assegnare a tutto il personale di livello dirigenziale obiettivi che impegnino il dirigente stesso a promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stesso e per il personale assegnato, per un impegno complessivo non inferiore alle 24 ore annue. I piani formativi individuali devono essere definiti dal dirigente in coerenza con gli esiti dell'annuale valutazione individuale della performance, con specifico riferimento sia alle competenze tecniche, con particolare riguardo a quelle finalizzate all'accrescimento individuale ed organizzativo dei livelli di digitalizzazione, sia per la parte relativa ai comportamenti. Nel Sistema si fa un generico riferimento alle direttive citate e non si ha evidenza di come tali piani formativi, quali obiettivi individuali da assegnare ai Dirigenti, siano stati definiti. Tuttavia, si rileva, anche se l'informazione non è pubblicata in nessuno degli allegati del PIAO, che l'obiettivo individuale è stato assegnato al solo Dirigente dell'Area Personale e Organizzazione.</p>
10.	Sono stati previsti obiettivi funzionali al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali come previsto dall'art. 4-bis del D.L. n.13/2023? (è possibile scegliere più opzioni)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Sì, per i Dirigenti delle aree bilancio e contabilità;</u></li> <li>2) <u>Sì, per il Direttore Generale;</u></li> <li>3) <u>Sì, anche per altri Dirigenti</u></li> <li>4) No</li> <li>5) Altro (specificare)</li> </ol>	<p>Sì.</p> <p>Come si legge a pagina 18 del Sistema, "In ottemperanza alla Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024, recante "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41", è prevista l'assegnazione ai soli dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, <u>nonché a quelli apicali delle relative strutture</u>, un obiettivo individuale funzionale al rispetto dei tempi di pagamento. Target e indicatori, nonché le modalità di misurazione, valutazione e conseguente pagamento della retribuzione di risultato collegata rispettano quanto indicato nella citata circolare".</p> <p>Il Nucleo di Valutazione osserva come la citazione letterale di quanto espresso nella circolare, laddove si fa riferimento <u>ai dirigenti apicali</u> delle relative strutture, non rende evidente come tali obiettivi individuali debbano essere assegnati anche al Direttore Generale, in quanto unico dirigente apicale dell'Ente. Di tali obiettivi si è già trattato nei precedenti punti di attenzione; negli allegati del PIAO non sono illustrati gli obiettivi individuali dei Dirigenti (peraltro non previsti dal Sistema), tuttavia essi sono stati assegnati, in ottemperanza alla Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024, al Direttore Generale e a tutti i Dirigenti.</p>

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2024-2026**

**Valore Pubblico**

11.	Il PIAO dell'Ateneo risulta un concreto strumento di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa funzionale allo sviluppo e al governo dell'organizzazione?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Sì</u></li> <li>2) In parte</li> <li>3) No</li> </ol>	<p>Sì.</p> <p>La programmazione integrata, finalizzata alla creazione di valore pubblico, costituisce la prospettiva sulla quale si fonda il PIAO dell'Ateneo di Parma, coerentemente con gli indirizzi introdotti dal D.L. n. 80 del 09 giugno 2021. Già nella evoluzione tra la prima versione del PIAO 2022-2024 e quella successiva relativa al triennio 2023-2025 si rileva lo sforzo dell'Ateneo di raggiungere tale obiettivo attraverso l'integrazione della pianificazione strategica con la programmazione operativa. Il Piano Strategico costituisce il documento di pianificazione che trova una sintesi e un chiaro riferimento nel PIAO.</p> <p>Il capitolo 2.4 del PIAO, da pagina 80, è dedicato alla integrazione tra il ciclo della performance e la pianificazione economico finanziaria. Viene illustrato sinteticamente il sistema di programmazione economico finanziaria e di bilancio adottato dall'Ateneo di Parma che rappresenta "l'espressione di un complesso processo organizzativo contabile avente come scopo, in fase preventiva, quello di distribuire le risorse in relazione al piano strategico e di costruire, in fase consuntiva, un indispensabile parametro di riferimento per verificare l'andamento della gestione e il grado di conseguimento degli obiettivi"; come precisato nello stesso PIAO "il budget rappresenta lo strumento fondamentale per garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici e operativi". Con tale premessa appare fondamentale un costante raccordo tra il sistema degli</p>
-----	---	--	---

			<p>obiettivi e i documenti di programmazione finanziaria; tale raccordo avviene durante la fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale e triennale. Il processo di formazione del budget recepisce le linee strategiche definite nel Piano Strategico e si integra, inoltre, con gli strumenti di programmazione e in particolare con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli obiettivi operativi del PIAO</li> <li>• Il programma triennale dei lavori pubblici</li> <li>• La programmazione triennale del personale e della formazione</li> <li>• Il programma triennale degli acquisti di forniture e servizi</li> </ul> <p>Il flusso di integrazione del ciclo della performance e il ciclo della pianificazione economico finanziaria è illustrato schematicamente nella figura 19 a pagina 81.</p> <p>Sulla base di quanto rilevato il Nucleo di Valutazione conclude osservando che il processo di integrazione, sia longitudinale, tra livello strategico e operativo, sia trasversale, ossia rispetto a tutti gli strumenti di pianificazione (anticorruzione, programmazione economica e finanziaria, fabbisogno di personale, etc.) è avviato e consolidato: si sono allineate le tempistiche di approvazione del PIAO, della programmazione del fabbisogno del personale, dello stesso bilancio, ma si ravvisano ancora spazi di miglioramento.</p>
12.	Nel PIAO sono chiaramente definiti gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Ateneo intende perseguire e Strategie coerenti per la sua realizzazione?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Sì (Valore Pubblico e Strategie)</u></li> <li>2) Sì (solo Valore Pubblico)</li> <li>3) No</li> </ol>	<p>Sì.</p> <p>Nel PIAO gli obiettivi operativi sono raggruppati anche in relazione agli obiettivi strategici e collegati al valore pubblico da perseguire, anche con riferimento agli stakeholders di riferimento. Al Valore Pubblico è dedicato il paragrafo 2.1 del PIAO, da pagina 8, fornendone una definizione che considera gli impatti sia esterni, verso gli utenti e gli stakeholder, sia interni. Si precisa, a pagina 8, che gli obiettivi che primariamente creano valore pubblico si trovano nel Piano Strategico vigente che, per il PIAO 2024 è rappresentato dal Piano Strategico 2022 – 2024, aggiornamento 2024. In tale senso è da intendere che <u>tutti gli obiettivi delineati nel Piano Strategico contribuiscono a generare valore pubblico</u>. Si precisa, infatti, che nel Piano Strategico di Ateneo sono delineati i principali obiettivi e le azioni di maggiore impatto sulla capacità dell'Ateneo di produrre Valore Pubblico. Nella Tabella 2 (pagine 11 e 12 del PIAO) sono riassunti gli obiettivi strategici, raggruppati per aree strategiche e sono evidenziati i legami con le sei missioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che si uniscono alle misure di benessere equo e sostenibile relative agli SDGs dell'Agenda ONU 2030. Nella Tabella 1 (pagine 9 e 10 del PIAO), per ogni ambito strategico sono rappresentati gli impatti attesi e il valore pubblico atteso, rispetto agli specifici stakeholder di riferimento.</p> <p>Per meglio comprendere come il valore pubblico venga interpretato nel PIAO e nella pianificazione strategica è utile comprendere come esso venga "misurato"; il capitolo 2.1.6 (pagine 18 e 19 del PIAO) è dedicato alla misurazione del Valore Pubblico, che discende da una selezione di quegli indicatori strategici che più di altri fanno riferimento a impatti attesi, esplicitati nella tabella 3 (pagina 19), per la conseguente creazione di valore pubblico. Dalla tabella 3 si rileva come tali indicatori strategici riguardino i diversi ambiti di azione dell'Ateneo, ossia la didattica, la ricerca e terza missione, l'internazionalizzazione, la sostenibilità, l'efficientamento dell'azione amministrativa.</p> <p>A livello operativo nel PIAO sono identificati obiettivi (di didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, Assicurazione della Qualità), la cui dimensione è ricondotta al valore pubblico; come precisato a pagina 39 del PIAO tale dimensione è associata agli obiettivi operativi che discendono dai principali ambiti strategici; più precisamente sono descritti gli obiettivi strategici sui quali incidono gli obiettivi operativi di valore pubblico.</p>
13.	Quanti obiettivi di Valore Pubblico sono presenti nel PIAO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Meno di 5</li> <li>2) Tra 5 e 10</li> <li>3) Tra 11 e 15</li> <li>4) <u>Più di 15</u></li> </ol>	<p>Più di 15.</p> <p>Nel PIAO 2024-2026 (anno 2024) non sono precisamente identificati specifici obiettivi di valore pubblico; tuttavia, (pagina 8) si precisa che gli obiettivi che primariamente creano valore pubblico si trovano nel Piano Strategico; inoltre, si sottolinea come nel Piano Strategico sono delineati i principali obiettivi e le azioni ritenute a maggiore impatto sulla capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico. Nella tabella 1 da pagina 9 sono riepilogati gli obiettivi strategici, raggruppati per ambiti strategici, precisando le tipologie di stakeholder e precisando gli effetti o impatti che si attendono o il valore pubblico atteso. Come già anticipato in un altro punto di attenzione un importante aspetto che rende conto della presenza di obiettivi di valore pubblico è rappresentato (si veda paragrafo 2.1.6 da pagina 18 del PIAO) dall'insieme di indicatori individuati per la misurazione del valore pubblico. Tale misurazione viene effettuata attraverso una selezione di indicatori scelti tra quelli rappresentati nel Piano Strategico; nella tabella 3 a pagina 19 sono precisati gli indicatori, con i relativi target, per misurare il valore pubblico.</p> <p>Una valutazione più dettagliata della consistenza numerica degli obiettivi di valore pubblico può essere ricavata dall'allegato 3 del PIAO (Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici); nell'allegato, in tabelle, sono esposti gli obiettivi operativi, per ciascuno dei quali è rappresentata anche la dimensione dell'obiettivo, che può essere, tra le altre possibili declinazioni, anche di valore pubblico (Didattica-Ricerca-Terza Missione-Internazionalizzazione-AQ).</p>

14.	Nella individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico sono stati coinvolti gli Stakeholder interni ed esterni?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sì interni ed esterni</li> <li>2) Sì esterni</li> <li>3) <u>Sì interni</u></li> <li>4) No</li> </ol>	<p>Sì, interni ed esterni.</p> <p>Come componente della pianificazione strategica, l'individuazione degli obiettivi di valore pubblico derivano principalmente dall'interazione con stakeholders interni, considerati tali anche gli studenti, sia sulla base dei processi di formulazione della pianificazione strategica che delle survey annualmente realizzate. Tutte le fasi che precedono la definizione degli obiettivi strategici sono condivise nella Commissione Pianificazione Performance e Qualità (CPPQ) che coordina la pianificazione strategica e programmatica di Ateneo, ricompresa nel PIAO, nelle sue varie fasi, con particolare riferimento alla definizione degli obiettivi operativi nell'ambito del ciclo della performance. A pagina 3 del PIAO si legge: " ... si è dato un assetto strutturato ai Team PIAO, che dovranno operare sinergicamente, ai fini della promozione delle attività e dei processi necessari all'implementazione e il continuo miglioramento del "ciclo PIAO". Ai Team PIAO viene, inoltre, riconosciuta la possibilità di operare in configurazione allargata non solo al personale interno dell'Ateneo, competente per particolari tematiche, ma anche a soggetti esterni (stakeholder), <u>per rendere la programmazione di Ateneo più rispondente alle sollecitazioni esterne</u>. Viene, in tal modo, confermato il ruolo degli stakeholder, già attivamente coinvolti nei processi di pianificazione e programmazione, mediante la partecipazione di una rappresentanza degli studenti nella CPPQ".</p>
15.	Tra gli obiettivi di Valore Pubblico sono presenti aspetti riconducibili al Benessere Equo e Sostenibile o ai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Sì</u></li> <li>2) No</li> </ol>	<p>Sì.</p> <p>Come osservato gli obiettivi di livello strategico sono tutti riconducibili a obiettivi di valore pubblico; tutti gli obiettivi strategici sono ricondotti (si veda la tabella 2 alle pagine 11 e 12) oltre che ai rispettivi ambiti strategici (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione, Aree strategiche trasversali) agli impatti prodotti sia rispetto agli SDGs dell'Agenda ONU 2030, sia rispetto alle Missioni del PNRR.</p>
16.	Nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o di Performance sono presenti obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, Programmazione triennale di sistema (PRO 3), VQR, AVA, ecc...)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance</u></li> <li>2) Sì, solo a livello di Valore Pubblico</li> <li>3) Sì, solo a livello di obiettivi di performance</li> <li>4) No</li> </ol>	<p>Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance</p> <p>Il PIAO 2024 recepisce il grande sforzo amministrativo che vede il coinvolgimento di gran parte delle strutture di Ateneo e, in particolare, l'Ufficio Management dell'Unità centrale di coordinamento PNRR e l'Area ricerca per quanto riguarda soprattutto la gestione globale e la rendicontazione dei progetti a valere sulle risorse del PNRR. Gli obiettivi operativi che nel PIAO sono collegati al PNRR sono rappresentati in un paragrafo da pagina 39 e nella tabella 11.</p> <p>Nel PIAO sono frequenti i richiami alla coerenza degli obiettivi anche con la programmazione triennale; più nello specifico, a pagina 105, si fa riferimento alla sostenibilità ai fini dell'Assicurazione della qualità e dell'accreditamento dei corsi di studio, che deve essere garantita anche in sintonia con gli obiettivi della programmazione triennale (PRO3), e in particolare con la crescita dei risultati dell'indicatore scelto dall'Ateneo: A_b "Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM, LMCU) attivati".</p> <p>Anche il sistema AVA trova un richiamo importante sia nel documento di pianificazione strategica, sia nello stesso PIAO; nel Piano Strategico, con un riflesso anche sul PIAO, un ambito strategico trasversale è proprio rappresentato dall'Assicurazione della Qualità, con l'identificazione di quattro diversi obiettivi strategici.</p> <p>Nel PIAO sono presenti anche riferimenti a obiettivi collegati alla qualità della ricerca e alla VQR; ad esempio, è stato definito un obiettivo per "Sviluppare il modello di gestione per la partecipazione dell'Ateneo alla VQR"; inoltre, a pagina 106, si rileva un obiettivo di Ateneo finalizzato a garantire il rafforzamento e le funzionalità dei gruppi di ricerca, migliorare la qualità della ricerca, dare continuità alle politiche di reclutamento di giovani ricercatori. Per mantenere alti i risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR), si evidenzia la necessità di consolidare i gruppi di ricerca più competitivi e contestualmente potenziare i gruppi più deboli al fine di raggiungere un equilibrio tra il rafforzamento delle aree disciplinari più produttive scientificamente e più attive nel reperimento di risorse attraverso bandi competitivi e contratti di ricerca, ed il potenziamento di quelle aree meno rappresentate numericamente e/o in fase di sviluppo.</p>
17.	Rispetto ad ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholder sui quali impatta l'obiettivo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Sì per tutti gli obiettivi</u></li> <li>2) Sì per alcuni</li> <li>3) No</li> </ol>	<p>Sì, per tutti gli obiettivi</p>
18.	Agli obiettivi di valore pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati e target?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Sì (indicatori, fonte dei dati e target)</u></li> <li>2) Sì (indicatori e fonte dei dati)</li> <li>3) Sì (indicatori e target)</li> <li>4) No</li> </ol>	<p>Sì, indicatori e target</p>

**PERFORMANCE**

19.	Gli obiettivi e gli indicatori di performance sono coerenti rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Sì</u></li> <li>2) In parte</li> <li>3) No</li> </ol>	Sì
20.	Analizzando la filiera VALORE PUBBLICO – PERFORMANCE, il PIAO 2024 – 2026 come si può qualificare rispetto al PIAO 2023 – 2025?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Complessivamente coerente e in sostanziale continuità</u></li> <li>2) Caratterizzato da alcune modifiche</li> <li>3) Caratterizzato da significative modifiche</li> </ol>	<u>1. Complessivamente coerente e in sostanziale continuità</u>
21.	Fino a che livello sono indicati gli obiettivi nel PIAO? Più risposte	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Obiettivi istituzionali (a livello di ateneo)</u></li> <li>2) <u>Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali)</u></li> <li>3) <u>Obiettivi organizzativi (a livello di Unità organizzative interne alle Aree dirigenziali)</u></li> <li>4) <u>Obiettivi individuali (a livello di Direttore generale e Dirigenti)</u></li> </ol>	Sono indicati gli obiettivi sub 1, 2, 3 e 4. Per il punto 4) occorre precisare che nel PIAO sono esposti gli obiettivi del Direttore Generale (si veda paragrafo 2.2.4), mentre gli obiettivi individuali dei Dirigenti (in questo caso solo quelli discendenti dalle Circolari ministeriali del 3 e 25 gennaio 2024) non sono esposti. Sarebbe opportuno, anche in una prospettiva di trasparenza, esplicitare nel PIAO anche gli obiettivi assegnati ai Dirigenti.
22.	Nella sezione Performance del PIAO, agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sì, sempre</li> <li>2) Nella maggior parte dei casi</li> <li>3) <u>Solo in alcuni casi</u></li> <li>4) No, mai</li> </ol>	Sì, in diversi casi. Prendendo in esame l'allegato 3 del PIAO (Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici – anno 2024) si rileva la presenza di un numero significativo di obiettivi operativi ai quali sono associati più di un indicatore (KPI o attività), ciascuno con un proprio valore iniziale e un proprio valore target; inoltre, per ciascuno è indicato il peso percentuale ai fini della complessiva misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo. Occorre evidenziare come la misurazione di tali obiettivi sia quindi multidimensionale, in quanto determinata dalla misurazione di diversi indicatori, ma anche in quanto tali diversi indicatori possono essere anche di diversa natura (quantitativa, ossia definita da un KPI di tipo numerico – qualitativa o di tipo binario (Sì/No), quando definita dalla realizzazione di una attività entro una scadenza). Si rileva, tuttavia, soprattutto con riferimento ad alcuni obiettivi a finalità comune, la presenza ancora molto consistente di indicatori di scarsa qualità, in quanto associati ad attività generiche.
23.	Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene maggiormente utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi di performance (sezione 2.2)? (è possibile scegliere fino a due opzioni)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Efficacia</u></li> <li>2) Efficienza</li> <li>3) Qualità percepita (customer satisfaction)</li> <li>5) Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo)</li> <li>6) <u>Tempistiche/scadenze</u></li> <li>7) Altro (specificare)</li> </ol>	A pagina 42 del PIAO è presente una tabella nella quale è illustrata la classificazione degli indicatori utilizzati per la misurazione degli obiettivi operativi. Dalla tabella si rileva la prevalenza di indicatori di tipo "Attività" (218/328) collegati a tempistiche o scadenze. Tra gli indicatori numerici prevalgono gli indicatori di efficacia (quantitativa e qualitativa); tali indicatori di efficacia includono anche la qualità percepita.
24.	Per la definizione dei target di performance di quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Si tiene conto delle serie storiche</li> <li>2) <u>Si fa riferimento a benchmark interni</u></li> <li>3) Si fa riferimento a benchmark esterni (specificare nei commenti)</li> <li>4) Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder</li> <li>5) <u>Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili</u></li> <li>6) altro (specificare)</li> </ol>	Nella definizione degli indicatori viene sempre data evidenza della baseline; tuttavia, non è esplicitata la metodologia seguita per la sua determinazione. Per gli indicatori numerici, in alcuni casi, il target di tipo incrementale rispetto alla baseline <> 0 fa intendere l'impiego di una serie storica. Non si rilevano riferimenti a benchmark esterni.
25.	In corrispondenza degli obiettivi di performance (sezione 2.2) sono indicate le risorse finanziarie destinate alla loro realizzazione?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>Sì</u></li> <li>2) No</li> <li>3) Altro (specificare)</li> </ol>	Sì. Nelle tabelle allegate al PIAO, nelle quali sono esposti gli obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici (Allegato 3) sono riportate le risorse di budget stanziate per tutti quegli obiettivi che, per la loro realizzazione, richiedono l'impegno di risorse finanziarie.

26.	Nella sezione performance (2.2) sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?	1) <u>Si</u> 2) No 3) Altro (specificare)	Si. L'Allegato 3 del PIAO include gli obiettivi di tutte le strutture, sia quelle dell'Amministrazione centrale, sia quelle dei Dipartimenti e dei Centri con personale afferente. Più precisamente, nell'Allegato 3 bis, gli obiettivi operativi sono raggruppati per strutture, comprendendo il Rettorato, la Direzione Generale, le Aree Dirigenziali, l'Ufficio di coordinamento per l'efficientamento energetico, l'Ufficio di Management, l'Ufficio Area Acquisti; a tali strutture dell'Amministrazione Centrale sono aggiunti i Dipartimenti e i Centri.
27.	Nella sezione performance (2.2) sono presenti obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e/o che prevedono la valutazione esterna all'ateneo?	1) <u>Si (specificare quale utenza è coinvolta)</u> 2) No 3) Altro (specificare)	Si. Sono presenti alcuni obiettivi correlati alla soddisfazione degli studenti (esempio obiettivo AMM4_1_2024 Migliorare l'esperienza degli utenti del sistema bibliotecario di Ateneo), del PTA (esempio AMM2_3_2024 Rafforzare lo sviluppo della cultura manageriale del personale dirigente e tecnico amministrativo mediante percorsi formativi il cui indicatore prende a riferimento la percezione complessiva dell'efficacia dei percorsi formativi al PTA). Negli obiettivi di valutazione partecipativa (si veda obiettivo AQ4_1a e AQ4_1b) sono coinvolti utenti esterni di servizi resi dall'Ateneo.
28.	Se SI (al punto 27), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)	1) <u>Questionari (specificare quali nei commenti, es.: Good Practice, AlmaLaurea; ANVUR, di ateneo, ecc.)</u> 2) Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: focus group, interviste, audit, ecc.)	Questionari specifici di Ateneo. Gli indicatori associati alle rilevazioni customer di Good Practice sono poco presenti nella definizione degli indicatori relativi agli obiettivi operativi.
29.	Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)	1) <u>dati certificati e pubblicati</u> 2) <u>autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo</u> 3) <u>banche dati dell'ateneo</u> 4) <u>banche dati esterne</u> 5) nessuna fonte specifica 6) altro (specificare)	La fonte prevalente è interna, con uno scarso utilizzo di banche dati esterne.
30.	Descrivere brevemente con quali modalità e tempistiche l'Ateneo svolge il monitoraggio degli obiettivi di Performance		Al paragrafo 4.2.2 a pagina 19 del SMVP si prevede che almeno semestralmente venga effettuato un monitoraggio intermedio, al fine di verificare lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici e operativi; a fine anno il monitoraggio rappresenta la misurazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi. Il monitoraggio viene realizzato mediante un apposito sistema informatico e coordinato dalla U.O. Programmazione e Controllo di gestione. Quanto prescritto dal SMVP è coerentemente ripreso nel paragrafo 4.3 (Monitoraggio della Performance) del PIAO.
31.	L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?	1) Si (specificare con quale modalità) 2) <u>No</u> 3) Altro (specificare)	Al momento tale attività di verifica non viene svolta; tuttavia, il Nucleo di Valutazione in funzione di OIV effettua annualmente, in fase di valutazione, un incontro con il Magnifico Rettore e il Direttore Generale e richiede approfondimenti su dati di monitoraggio che risultino non chiari o presentino criticità.