



**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)*

Approvata dal Nucleo di Valutazione il 22 luglio 2020

**LUGLIO 2020**

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

Prof.ssa Maria Candida Ghidini	<i>Coordinatrice</i>
Prof.ssa Maria Cristina Ossiprandi	<i>membro interno</i>
Prof. Fausto Fantini	<i>membro esterno</i>
Prof. Giacomo Zanni	<i>membro esterno</i>
Dott.ssa Maja Laetitia Feldt	<i>membro esterno</i>
Dott. Mario Faini	<i>membro esterno</i>
Dott. Gabriele Righi	<i>membro esterno</i>
Dott. Dino Sabovic	<i>rappresentante degli studenti</i>
Sig. Lorenzo Bertani	<i>rappresentante degli studenti</i>

Alla stesura di questa relazione ha collaborato lo staff della Unità Organizzativa – Controllo di Gestione alla quale afferisce il Servizio di supporto all'Organo di controllo Nucleo di Valutazione.

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

Sito web del Nucleo di Valutazione d'Ateneo: <http://nucleo.unipr.it>

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

## Sommario

<b>Sommario</b> .....	1
<b>Presentazione e premessa</b> .....	1
<b>Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance</b> .....	3
Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?.....	3
Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?... 3	
Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato? .....	4
Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?.....	5
E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione? .....	7
Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti? .....	9
Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate? .....	10
È stato attivato un sistema di controllo di gestione? .....	10
Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza? .....	12
Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?.....	15
Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?.....	16
Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?.....	17
Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo? .....	17
Eventuali altre osservazioni .....	18

## 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 di presentare 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 e viene redatta tenuto conto delle 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 hanno fatto seguito i successivi 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>

Inoltre un ulteriore riferimento è rappresentato dalle Linee Guida 2020 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione<sup>4</sup>, approvate dallo stesso Consiglio Direttivo con delibera n. 108 del 30 giugno 2020. In particolare, richiamando quanto espresso al paragrafo 3.2 delle ultime Linee Guida sopra citate, come per lo scorso anno, per la parte concernente la Relazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance, è stata introdotta la possibilità di procedere secondo le indicazioni espresse nel paragrafo 3.2.1 delle Linee Guida 2018, ossia redigendo una relazione che si sviluppi prendendo in esame le seguenti dimensioni di analisi: Processo di definizione del Piano, Integrazione con le strategie, Integrazione con il ciclo di bilancio, Pianificazione della performance organizzativa, Performance individuale, oppure di procedere, in via alternativa, con la compilazione di una Scheda per l'analisi del ciclo integrato della performance (allegato 2 delle Linee Guida 2020) articolata in 14 punti di attenzione. Il Nucleo di Valutazione, mantenendo la scelta adottata lo scorso anno e in continuità, ha scelto di adottare questa seconda soluzione, che da un lato consente di rispondere a specifici aspetti posti in evidenza dall'ANVUR, dall'altro consente una lettura più sistematica dei documenti e una stesura della relazione più razionale e più adeguata a verificare i miglioramenti del sistema.

Come precisato nella scheda, in questa relazione, qualora per alcuni aspetti non vi fossero elementi di novità rilevanti rispetto all'anno precedente, si rimanda a quanto descritto nella [Scheda della Relazione 2019](#). Inoltre, ulteriori elementi di analisi sono già stati espressi dal Nucleo di Valutazione nel documento di Validazione della Relazione sulla Performance (anno 2019), approvata nella seduta del 12 giugno 2020, che pertanto costituisce parte integrante di questa relazione.

In questa premessa non si ripropongono i riferimenti normativi, per i quali si rimanda al sito dell'ANVUR<sup>5</sup>; tali riferimenti sono inoltre più diffusamente illustrati nella premessa della Relazione

---

<sup>1</sup> <http://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/2020/07/Linee-Guida-Relazione-Nuclei-2020.pdf>

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

sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni<sup>6</sup>, che il Nucleo di Valutazione ha approvato nel 2018 e alla quale si rimanda.

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; nella tabella sono riportati anche i riferimenti ai documenti pubblicati sul portale *web* di Ateneo:

1. Piano Strategico dell'Università degli Studi di Parma - Triennio 2020-2022 e relativi allegati  
<https://www.unipr.it/node/27462>
2. Piano Integrato per la gestione del ciclo della Performance 2019-2021 - anno 2019 e relativi allegati  
<https://www.unipr.it/node/24028>
3. Piano Integrato per la gestione del ciclo della Performance 2020-2022 - anno 2020 e relativi allegati  
<https://www.unipr.it/node/27825>
4. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2020  
[https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/02-12-2019/2019\\_11\\_26\\_smvp\\_2020\\_def.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/02-12-2019/2019_11_26_smvp_2020_def.pdf)
5. Modifica del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2020  
[https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/02-03-2020/delibera\\_cda\\_30\\_01\\_2020\\_n.5.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/02-03-2020/delibera_cda_30_01_2020_n.5.pdf)
6. Relazione sulla Performance – anno 2019 Approvata dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. CDA/28-05-2020/184 del 28 maggio 2020  
<https://www.unipr.it/node/28380>
7. Documento di validazione della Relazione sulla Performance anno 2019 approvato dal Nucleo di Valutazione il 12 giugno 2020  
[https://www.unipr.it/sites/default/files/albo\\_pretorio/allegati/07-07-2020/documento\\_di\\_validazione\\_performance\\_2019.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/07-07-2020/documento_di_validazione_performance_2019.pdf)

---

<sup>6</sup> [https://www.unipr.it/sites/default/files/albo\\_pretorio/allegati/16-07-2018/relazione\\_funzionamento\\_luglio\\_2018.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/16-07-2018/relazione_funzionamento_luglio_2018.pdf)

## Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

(Allegato 2 delle Linee Guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione)

Ver. 1 del 06/07/2019

"Risposta sintetica": riga 1-11 = campo obbligatorio

"Commenti":

- riga 1 = campo obbligatorio se - e solo se - si risponde No  
- riga 2-5; 7-11 = campo obbligatorio se - e solo se - si risponde Sì  
- riga 6, 12-14 = campo obbligatorio

n	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	commenti
1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Se no o ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo	Il Piano Integrato per la gestione del ciclo della Performance, a scorrimento per il triennio 2020-2022 (anno 2020), è stato approvato dal C.d.A. il 30 gennaio 2020 e pubblicato il 31 gennaio 2020, quindi entro i termini previsti dalla Legge. Come precisato a pag. 4 del Piano Integrato, rispetto a quanto avvenuto nella precedente gestione del ciclo della performance, nella quale erano stati approvati congiuntamente, nel mese di dicembre 2018, sia il Piano Integrato 2019-2021 sia il Bilancio di previsione per il 2019 (anche a copertura degli obiettivi operativi che necessitavano di budget), per l'attuale gestione l'approvazione definitiva del Piano Integrato è stata posticipata al mese di gennaio 2020, al fine di consentire al nuovo Direttore Generale, insediatosi il 9 dicembre 2019, di essere parte attiva dei lavori per la stesura del documento e per la definizione degli obiettivi. Pertanto a regime si prevede, per il prossimo ciclo, di riallineare temporalmente i due processi per garantirne la coerenza.
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.	L'inquadramento strategico in cui si colloca il Piano Integrato 2020 si pone a scorrimento, per il triennio 2020-2022, rispetto a quello elaborato per il precedente triennio 2019-2021; gli obiettivi operativi in esso definiti e descritti negli allegati discendono dagli obiettivi strategici individuati nel nuovo <a href="#">Piano Strategico 2020-2022</a> , pur se si fa riferimento ad una continuità di azione con quanto previsto nel Piano Integrato della Performance 2019-2021. Tale continuità trova riscontro nello stesso documento di pianificazione strategica, in particolare al paragrafo 2.1 "Dal Piano strategico 2019-2021 al Piano Strategico 2020-2022", da pagina 13 del documento e nell' <a href="#">allegato 2</a> , nel quale viene descritto il raccordo con la precedente programmazione e sono precisati gli obiettivi strategici per i quali gli indicatori non sono stati riproposti e sono precisati inoltre azioni e obiettivi operativi conclusi, rimodulati o confluiti in altri obiettivi della nuova pianificazione strategica triennale. Nello stesso documento si fa riferimento a una riflessione condotta sulla base di una dettagliata analisi SWOT del Piano Strategico 2019-2021, per evidenziare, alla luce dei risultati conseguiti e di quanto intercorso sia a livello locale che nazionale nell'annualità 2019, le possibili variazioni ai punti di forza e di debolezza, alle opportunità e ai rischi individuati.  La stretta dipendenza, anche con riferimento agli aspetti temporali che vedono gli strumenti di pianificazione strategica e operativa svilupparsi a scorrimento su un triennio, suggerisce di valutare se tali documenti di pianificazione, anche in una prospettiva di maggiore semplificazione, possano essere condensati in un unico strumento, nel quale dedicare una prima parte alla pianificazione di livello strategico, integrata con la programmazione triennale nazionale, alla quale fare seguire, in stretta dipendenza logica, la parte operativa e gestionale, nella quale gli obiettivi strategici si traducono in obiettivi operativi dell'azione amministrativa.  Nel Piano Strategico 2020-2022, a pagina 14, viene dato un rilievo particolare, nella connotazione della strategia dell'Ateneo, a una maggiore attenzione verso i temi della sostenibilità, che da tempo contraddistinguono la visione dell'Ateneo e che nel nuovo strumento vengono meglio definiti, con azioni mirate e misurabili attraverso indicatori e relativi target, e con l'introduzione di un'Area di intervento strategica trasversale "Sviluppo sostenibile". Tale area si concretizza con la definizione di un obiettivo strategico (SO1), articolato in sei Azioni strategiche, che a loro volta vengono

declinate in ventisei obiettivi operativi da distribuire nel triennio; di questi, otto sono presenti nell'allegato 1 del Piano Integrato 2020.

Un ulteriore aspetto da evidenziare è rappresentato dalla maggiore attenzione da parte dell'Ateneo rispetto ai temi delle pari opportunità e delle azioni positive, che trovano collocazione in termini di operatività nel Piano Integrato di Ateneo, al quale è allegato il Piano Triennale 2019-2021 delle Azioni positive, aggiornato per il 2020; con tale aggiornamento si risponde anche alla Direttiva 2/2019 della Funzione Pubblica, recante "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle PA".

Nella premessa del Piano Strategico, e in particolare nel già citato paragrafo 2.1, è presente un riferimento alle azioni previste nell'ambito dell'internazionalizzazione, come per altro già presente anche nel precedente documento di pianificazione strategica.

Infine un importante elemento di novità che, pur se non strettamente vincolato alla programmazione strategica, rappresenta in ogni caso un significativo fattore di innovazione nel ciclo della performance 2020, è rappresentato dall'adozione, per il 2020, di un rinnovato [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#) (in seguito Sistema), che rappresenta lo strumento metodologico per la gestione del ciclo della performance, predisposto dall'Amministrazione in coerenza con le esigenze specifiche della propria organizzazione. Come espresso già dallo stesso Nucleo di Valutazione nel [parere vincolante](#) espresso il 20 novembre 2019 ai sensi dell'art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009, rispetto al precedente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il nuovo Sistema presenta alcune importanti novità, che in particolare investono una più definita connotazione della performance istituzionale di Ateneo, collegata agli obiettivi strategici e al loro raggiungimento, e della performance organizzativa (intesa come raggiungimento degli obiettivi operativi dell'azione amministrativa) o meglio ancora "delle performance organizzative" a livello complessivo di ateneo e a livello delle singole strutture (Aree dirigenziali – Unità Organizzative – strutture amministrative di Dipartimenti e Centri). Un nuovo aggiornamento al Sistema, conseguente all'insediamento del nuovo Direttore Generale, è intervenuto successivamente con una [delibera del C.d.A. del 30 gennaio 2020](#); con tale aggiornamento si è provveduto a introdurre un ulteriore perfezionamento ai criteri di valutazione della performance dello stesso Direttore, di cui si dirà più avanti, con una più incisiva e più precisa definizione degli obiettivi individuali ad egli assegnati dal Rettore e dallo stesso Consiglio di Amministrazione.

3 Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?

**Si**  
 **No**

Se sì, indicare nei commenti:  
A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici)  
B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti

In merito al coinvolgimento dei dipartimenti nel processo di definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato, valgono le considerazioni espresse dal Nucleo nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema dello scorso anno, alla quale si rimanda ([link](#)); in questa relazione vengono messi in evidenza gli aspetti più rilevanti, che sono stati precisati sia nel nuovo Piano strategico, sia nel Piano Integrato. Nel [Piano Integrato – anno 2020](#) nel capitolo 1 si illustrano i diversi ambiti di integrazione con la programmazione economica e finanziaria, con i processi collegati all'anticorruzione e alla trasparenza, con l'articolato sistema di assicurazione della qualità e una maggiore integrazione tra l'ambito delle pari opportunità e quello della performance amministrativa.

Grande rilevanza viene nuovamente riconosciuta al processo di condivisione degli obiettivi fra le due anime dell'Ateneo, la componente docente e la componente tecnico amministrativa, sia in sede di pianificazione strategica (si veda 2.3 "Il processo di redazione comunicazione del Piano" del Piano Strategico 2020- 2022), sia nel momento dell'individuazione degli obiettivi di performance. Tale condivisione e sinergia viene confermata dalla presenza di due rappresentanti dei Direttori di Dipartimento nella Commissione Pianificazione, Performance e Qualità. Un altro importante organismo di raccordo è rappresentato dalla Consulta dei Dipartimenti.

Da pagina 15 del Piano Integrato viene precisato che i piani di programmazione dell'Ateneo, sia per gli aspetti strategici, che funzionali e operativi, si collocano in un modello di pianificazione integrata, con cui ci si propone di gestire le fasi della programmazione di Ateneo all'interno di un processo unico, mediante la condivisione e il coinvolgimento degli attori interessati, siano essi della componente docente o tecnico amministrativa, nelle specificità dei rispettivi ruoli. Tale processo prevede da parte dei Dipartimenti una analisi autovalutativa, propedeutica alla stesura dei piani di sviluppo dipartimentali e alla elaborazione del rispettivo "Piano Strategico Dipartimentale 2020-2022" da approvare entro febbraio 2020. Il Nucleo di Valutazione osserva che non tutti i Dipartimenti hanno provveduto a pubblicare il documento di programmazione strategica nella versione aggiornata per il triennio 2020-2022 e pertanto, ai fini della piena trasparenza, invita a provvedere in tal senso.

(A) Tale programmazione pluriennale, con obiettivi specifici relativamente a didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, pur nella specificità dell'identità culturale e scientifica, nonché delle risorse disponibili di ciascun Dipartimento, si prevede debba essere collegata e coerente con quella dell'Ateneo, lasciando intendere come, a livello formale, la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti sia di tipo top-down, con definizione di obiettivi che discendono dalla programmazione strategica di Ateneo. Va rilevato tuttavia che l'azione sinergica adottata in tutte le fasi del processo sia tale da assicurare la partecipazione attiva dei Dipartimenti anche nella fase di definizione degli stessi obiettivi strategici di Ateneo.

Nel documento si fa riferimento a specifiche Linee Guida per la predisposizione di tali documenti; in verità si tratta di indicazioni operative fornite con nota Rettorale n. 30646 del 7 febbraio 2020, con la quale i Dipartimenti sono invitati a elaborare un proprio Piano Strategico Dipartimentale per il triennio 2020-2022, coerente con il Piano Strategico di Ateneo, ricordando che il SMVP 2020, dopo una verifica di tale coerenza da parte della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, ne prevede l'approvazione definitiva da parte degli Organi di Governo entro il successivo mese di marzo. A tali indicazioni operative è allegata la struttura del Piano da utilizzare per la redazione degli strumenti di pianificazione dipartimentali, in modo che questi siano quanto più coerenti.

(B) Riferimenti al collegamento tra la pianificazione strategica di Ateneo e pianificazione strategica dipartimentale sono presenti anche nel [SMVP 2020](#) e più precisamente nel capitolo 3 a pagina 15, ove si precisa che, successivamente all'approvazione del Piano Strategico di Ateneo, al fine di declinare nelle diverse strutture dell'Ateneo gli obiettivi strategici, i Direttori di Dipartimento definiscono un piano strategico dipartimentale attuativo dei suddetti obiettivi. Le strutture dipartimentali individuano, fra gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, quelli ritenuti funzionali al necessario sviluppo delle attività presso il Dipartimento e per il conseguimento dei risultati attesi dall'Ateneo. Ciò avviene in considerazione dell'analisi del contesto dipartimentale, dei suoi punti di forza e di debolezza, nonché dei relativi valori iniziali degli obiettivi strategici riferiti alla realtà dipartimentale. Successivamente, i Piani Strategici Dipartimentali vengono presentati agli Organi di Governo, dopo la loro valutazione in termini di coerenza con il Piano Strategico di Ateneo in sede di Commissione Pianificazione, Performance e Qualità.

4 Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?  Sì  No

Se sì, indicare nei commenti:  
 A - quanti obiettivi strategici sono previsti  
 B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università  
 C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico

Come per il punto precedente anche in questo caso valgono le considerazioni che il Nucleo di Valutazione ha espresso nella relazione dello scorso anno alla quale si rimanda; tuttavia rispetto allo scorso anno, nel Piano Integrato (anno 2020) vengono ulteriormente delineate le diverse dimensioni della performance tra loro correlate e interdipendenti:

D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono)  
E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)

- **performance di Ateneo** – a questo livello non è associata la connotazione di performance organizzativa, in quanto vede il coinvolgimento integrato di tutto il personale, sia per la componente accademica, sia per quella tecnico-amministrativa, e la performance viene misurata e valutata in relazione al raggiungimento degli obiettivi strategici costantemente monitorati ed esposti nel cruscotto direzionale. Nella visione globale alla performance di Ateneo concorrono:
  - Performance di Ateneo non declinabile in termini di obiettivi operativi posti in capo al Personale Tecnico – Amministrativo, ma riconducibile alle attività del Personale Docente in tutti i ruoli da questi ricoperti
  - Performance organizzativa di Ateneo che dipende anche dalla performance organizzativa delle strutture che la compongono, oltre che dalla performance individuale di tutto il personale al quale sono assegnati obiettivi operativi. Per rispondere meglio al punto in esame, la performance organizzativa delle strutture trae origine, a sua volta, dagli obiettivi strategici di pianificazione pluriennale e viene progettata, quindi, a partire dal Piano Strategico di Ateneo. Alla Performance organizzativa di Ateneo concorrono a loro volta:
    - Performance di Struttura – Obiettivi di Struttura
    - Performance Individuale – Obiettivi Individuali e Comportamenti Organizzativi

Il capitolo 3 del Piano Integrato 2020 – 2022 (anno 2020) è dedicato all'inquadramento strategico, ossia al collegamento degli obiettivi operativi, descritti nell'allegato 1, agli obiettivi strategici, per i quali si rimanda, nel documento, al Piano Strategico di Ateneo 2020 – 2022. Sono identificati quattro ambiti strategici di intervento

- Didattica D
- Ricerca R
- Terza Missione TM
- Internazionalizzazione INT

e aree di intervento strategiche trasversali

- Sviluppo Sostenibile SO
- Assicurazione della Qualità AQ
- Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa AMM
- Trasparenza, Anticorruzione e Pari Opportunità RPTC

per ciascuno dei quali sono descritte le relative azioni strategiche, collegate a complessivi 26 obiettivi strategici, declinate a loro volta in obiettivi operativi che sono articolati nel triennio e che per l'anno 2020 sono espressi nell'allegato 1 del Piano Integrato. In quest'ultimo allegato gli obiettivi operativi sono raggruppati per ambito strategico o per aree strategiche trasversali e per obiettivi strategici; per ciascuno di questi obiettivi sono precisati la categoria dell'obiettivo (miglioramento – innovazione – consolidamento – funzionamento), il relativo indicatore e il target, l'eventuale assegnazione di budget, il codice dell'indicatore relativo all'obiettivo strategico di riferimento, le strutture organizzative impegnate e le relative percentuali di effort per gli obiettivi trasversali, il leader dell'obiettivo nel caso di obiettivi che vedono impegnate più strutture. Come precisato nello stesso Piano Integrato a pagina 21, con un aggiornamento rispetto all'anno precedente, coerentemente con quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2020, è stata introdotta la figura del Leader per gli obiettivi di struttura trasversali, quale figura funzionale ad assicurare il necessario stimolo, coordinamento e monitoraggio delle attività per il

conseguimento dell'obiettivo e sua relativa rendicontazione. Tale figura, visto il ruolo di coordinamento, è individuata di norma nel responsabile della Unità Organizzativa, tra quelle chiamate in causa, con effort maggiore.

Nella relazione dello scorso anno il Nucleo di Valutazione aveva richiamato un importante aspetto che il feedback dell'ANVUR (maggio 2019) aveva evidenziato tra quelli da migliorare, ossia la mancata precisazione, per gli indicatori, di una baseline. Come noto, nell'esame delle fasi di programmazione e successivamente di valutazione, è importante stabilire la concatenazione, in un rapporto causale, tra contesto di riferimento, obiettivi, risorse, output, risultati e impatti; in questo processo i valori iniziali degli indicatori (baseline) rappresentano lo strumento per procedere all'analisi della situazione di partenza, al fine di evidenziare punti di forza e di debolezza e valutare, a consuntivo, gli scostamenti rispetto a tali valori iniziali e rispetto ai valori attesi. Il Nucleo di Valutazione, come anche evidenziato nello stesso Piano Integrato a pagina 21 (paragrafo "Documentare e promuovere il miglioramento"), rileva che ove possibile, sia per gli indicatori relativi agli obiettivi strategici, sia per quelli relativi agli obiettivi operativi, è stato precisato il valore iniziale come base di partenza in relazione al target fissato, rispondendo in tal modo alla osservazione della stessa ANVUR.

In merito al punto D – Si conferma quanto rilevato e precisato nella relazione dello scorso anno, con riguardo alla qualità della filiera obiettivi, indicatori e target, che nel complesso, come evidenziato anche nel feedback dell'ANVUR, può essere definita buona, pur se permangono margini di miglioramento per alcuni aspetti, soprattutto in termini di formulazione degli obiettivi talvolta ritenuta eccessivamente dettagliata; il Nucleo di Valutazione riconosce tuttavia la difficoltà della sintesi laddove, al contrario, si renda necessario e opportuno meglio precisare e articolare i contenuti degli obiettivi operativi. Per quanto concerne invece la definizione degli indicatori, in alcuni casi ancora paiono più assimilabili a descrizioni di attività; tale osservazione va correlata alla numerosità degli obiettivi che si presenta ancora piuttosto ampia.

Per rispondere al punto E - Mentre nel Piano Strategico, coerentemente alla sua natura di strumento di pianificazione su base triennale, per gli obiettivi strategici e le correlate azioni strategiche, sono definiti indicatori e target che si sviluppano nel triennio di riferimento (2020 – 2021 – 2022), nel Piano Integrato, proprio per la sua natura di carattere gestionale, ossia orientato alla traduzione di quelle azioni strategiche negli obiettivi operativi dell'azione amministrativa, gli obiettivi hanno valenza annuale.

In continuità con il precedente strumento di pianificazione, nel Piano strategico 2020 – 2022 (si veda il capitolo 5.3 "Efficienza ed Efficacia dell'azione amministrativa" da pagina 119) sono previsti obiettivi strategici, azioni e obiettivi operativi, finalizzati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa, funzionale alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione. In riferimento al punto A) è pertanto molto presente un ambito strategico trasversale esplicitamente dedicato alla amministrazione e alla gestione, con previsione, come detto, di obiettivi strategici, azioni strategiche e obiettivi operativi. La responsabilità politica e gestionale di tali obiettivi vede, per alcuni di essi, la presenza oltre dei Responsabili apicali delle strutture amministrative, anche di Direttori di Dipartimento o di Centro o di delegati del Rettore su specifiche tematiche. In particolare tali obiettivi concernono:

- Efficienza ed Efficacia dell'azione amministrativa**
- AMM1 Miglioramento e innovazione dei processi amministrativi

5 E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione ?

**Si**  
 **No**

Se sì, indicare nei commenti:  
 A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico  
 B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)

- AMM2 Monitoraggio dei risultati strategici e potenziamento delle indagini di rilevazione della soddisfazione degli utenti

la responsabilità politica e gestionale di questi due obiettivi è assegnata oltre che al Direttore Generale, al Responsabile della Transizione Digitale e ai Dirigenti di Area, anche ai Direttori di Dipartimento e Centri. In tale contesto il ruolo dei Direttori di Dipartimento è quello dettato dall'articolo 21, comma 11 dello Statuto, che assegna agli stessi la responsabilità del funzionamento dei dipartimenti, nonché della loro gestione e organizzazione; l'area di responsabilità degli obiettivi strategici concernenti il miglioramento e l'innovazione dei processi amministrativi, anche per la parte di competenza delle strutture decentrate, è tutta in capo al personale tecnico amministrativo. Altri obiettivi sono di seguito brevemente riassunti;

#### **Personale**

- AMM3 Valorizzazione delle risorse umane – Componente tecnico-amministrativa
- AMM4 Performance e organizzazione interna

#### **Strategie di comunicazione**

- AMM5 Potenziamento della visibilità istituzionale di Ateneo: sviluppo della comunicazione per il miglioramento dell'attrattività, accoglienza, ascolto e dialogo con i diversi stakeholder e con il territorio

#### **Spazi e infrastrutture**

- AMM6 Favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno

#### **Sviluppo dei Sistemi Informativi**

- AMM7 Integrare le tecnologie digitali nei processi di Ateneo
- AMM8 Migliorare l'esperienza utente di servizi digitali
- AMM9 Assicurare la sicurezza di informazioni, infrastruttura e applicazioni

In riferimento a tale aspetto la Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2/2019 "sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle PA" ha richiamato l'articolo 8, comma 1, lett. d) ed f) del d.lgs. 150/2009, che individua, tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché l'efficiente impiego delle risorse. In tal senso ha avviato una sperimentazione avente ad oggetto l'utilizzo di indicatori comuni, utili a monitorare l'andamento delle cosiddette attività di supporto, tipicamente svolte da tutte le amministrazioni; per l'Università di Parma tali indicatori sono riassunti nell'[Allegato 4](#) del Piano Integrato.

In termini più generali il Nucleo di Valutazione espresse alcune riflessioni nella relazione sul funzionamento complessivo del sistema, approvata nel luglio 2018, che paiono coerenti con il punto di attenzione e che si rivelano ancora attuali; in particolare nel paragrafo che da pagina 7 di quella relazione tratta della performance, intesa nelle sue accezioni che dal livello strategico discendono al livello operativo, il Nucleo di Valutazione ha richiamato l'attenzione sull'ambito delle cosiddette attività istituzionali "ordinarie", ovvero non strettamente associate a obiettivi strategici, ma tuttavia funzionali al loro raggiungimento. In tale contesto sono state richiamate le prime delibere CIVIT, che dal 2010 forniscono importanti linee guida per la corretta interpretazione e attuazione dei principi espressi dalla norma, le quali tracciarono, a giudizio del Nucleo di Valutazione, un percorso che oggi pare confermato dagli aggiornamenti introdotti dall'ultimo d.lgs. n. 74/2017. In particolare la delibera CIVIT n. 112/2010 pare significativa quando in essa si precisa che "fra gli obiettivi strategici da considerare all'interno dell'albero della performance va inserita anche la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria,

ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. Le amministrazioni possono autonomamente scegliere se assegnare specifici obiettivi strategici relativi all'attività ordinaria all'interno di diverse aree strategiche o creare una specifica area strategica a cui associare tutti gli obiettivi relativi all'attività ordinaria stessa."

Nel Piano Integrato sono definiti obiettivi di funzionamento, ossia "obiettivi che risultano essere qualificanti per un determinato processo o una specifica contingenza, e rispondono all'esigenza di garantire il buon funzionamento delle attività e delle azioni del ciclo vitale dell'amministrazione". Tali obiettivi, si aggiunge, "possono anche non essere direttamente correlati a obiettivi strategici". Tali obiettivi sono individuati nella tabella 6 "Obiettivi operativi non direttamente correlati a obiettivi strategici" dell'Allegato 1.

Il Nucleo di Valutazione ritiene che una simile caratterizzazione rappresenti una attuazione solo parziale dell'indirizzo espresso dalla citata delibera CIVIT, secondo la quale, si ravvisa, la misurazione e valutazione della performance più strettamente amministrativa dovrebbe riguardare il complesso di quelle attività ordinarie o di processi, dai quali dipende il funzionamento dell'organizzazione in termini di efficienza e di efficacia. In questo senso il Nucleo di Valutazione ritiene che i processi di rilevazione di efficienza e di efficacia del progetto Good Practice rappresentino una buona base metodologica, che attualmente, tuttavia, viene utilizzata facendo riferimento, vista la generalità degli interlocutori chiamati in causa, ad attività, processi, servizi a un livello standard comune a tutti gli Atenei e pertanto non specifico e che per tale limite poco si presta a riverberare i suoi effetti nella misurazione e valutazione della performance cosiddetta ordinaria.

In merito alla mappatura dei processi il Nucleo di Valutazione rileva che nell'allegato 5 della Relazione sulla Performance (ciclo 2019) sono presenti due obiettivi operativi – precisamente AMM3.1.1 e AMM3.1.2 – collegati all'obiettivo operativo "Valorizzazione delle competenze e dei profili professionali"; il primo obiettivo prevede il potenziamento del sistema di mappatura delle competenze, finalizzato alla definizione dei profili professionali presenti in Ateneo e loro valorizzazione, mentre il secondo è finalizzato alla identificazione dei profili professionali mancanti nelle strutture e dei profili professionali emergenti per il miglioramento dei servizi, della competitività, nonché per una coerente programmazione dei fabbisogni di personale. Tali obiettivi rappresentano una fase importante di mappatura delle competenze, che non può essere disgiunta da una corrispondente mappatura dei processi quanto più sistematica, che interessi tutti gli ambiti di attività dell'amministrazione. Tale mappatura rappresenta altresì un prerequisito importante ai fini dell'integrazione per tutti gli aspetti che riguardano il ciclo della performance, il ciclo del bilancio, la gestione del rischio.

6 Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?

Sì  
 **No**

La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio).  
La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.

Nel Piano Integrato, come rilevato anche nella relazione dello scorso anno, tenendo altresì conto dello scorrimento dello strumento di programmazione triennale, in merito al mancato conseguimento di obiettivi nei cicli precedenti, non è presente nessun riferimento esplicito. I soli riferimenti possono essere individuati nella relazione redatta a chiusura del ciclo precedente (in questo caso la Relazione sulla Performance – anno 2019), laddove sono rendicontati gli esiti del ciclo della performance e individuati, oltre ai punti di forza, i punti di debolezza relativi alle carenze riscontrate, dai quali far scaturire azioni per il miglioramento, da considerare nella fase di definizione degli obiettivi operativi per il ciclo seguente.

				<p>Nella Relazione sulla Performance, a pagina 24, come già evidenziato dal Nucleo di Valutazione nel documento di validazione al quale si rimanda, si fa riferimento a obiettivi “rimandati” che, pur previsti nel Piano Integrato, non sono stati assegnati né a livello organizzativo né individuale; sono rinvenibili 14 obiettivi non assegnati, tuttavia non si ha evidenza delle motivazioni che ne hanno determinato la non assegnazione a livello operativo, né è chiaro se tali obiettivi troveranno conferma nella successiva pianificazione.</p> <p>Per quanto riguarda il Piano Strategico, come già prima evidenziato, il paragrafo 2.1 “Dal Piano Strategico 2019-2021 al Piano Strategico 2020-2022” rappresenta il punto di raccordo tra i due strumenti di programmazione, contribuendo a indentificarne gli elementi di continuità o di discontinuità.</p>
7	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Si</b> <input type="checkbox"/> <b>No</b>	<p>La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili.</p> <p>Se sì, indicare:  A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione)  B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo  C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</p>	<p>Nella pianificazione della performance sono assegnati obiettivi anche a tutte le strutture decentrate (Dipartimenti e Centri). Come precisato nel SMVP (anno 2020) gli obiettivi sono stati declinati nelle strutture amministrative e dipartimentali, nella fase di cascading descritta nel Sistema stesso.</p> <p>(A) Occorre rilevare che già nel Piano Integrato 2019 gli obiettivi assegnati alle strutture decentrate sono collocati in un allegato unico ove sono equiparati a quelli assegnati alle strutture dell'Amministrazione centrale. Sempre traendo dal SMVP 2020, paragrafo 3.1 pagina 16, la performance organizzativa di Ateneo dipende dalla performance organizzativa delle strutture che la compongono: il Rettorato e la relativa Segreteria generale e tecnica; la Direzione Generale e la relativa segreteria generale e tecnica; le Aree dirigenziali con i relativi Staff; le Unità Organizzative (U.O.); i <u>Dipartimenti con la U.O. dipartimentale e gli Ambiti tecnici dipartimentali</u>, i <u>Centri con afferenza di personale tecnico amministrativo</u>.</p> <p>(B) Fasi, modalità e tempi di assegnazione degli obiettivi, come descritti nel SMVP, relativamente agli obiettivi delle sedi decentrate, prevedono che i Direttori di Dipartimento provvedano ad assegnare direttamente gli obiettivi al personale con incarico di responsabilità della “U.O. amministrazione dipartimentale” e al personale dell’Ambito tecnico. Inoltre prevedono, delegando i responsabili della U.O. (che vi provvederanno direttamente), all’assegnazione degli obiettivi al personale dell’Unità amministrativa. I Direttori/Presidenti di Centro assegnano gli obiettivi al personale afferente e al personale titolare di incarichi o funzioni.</p> <p>(C) Il conseguimento degli obiettivi assegnati alle strutture decentrate prevede attività che coinvolgono solo il personale tecnico-amministrativo; il riferimento all’attività del personale docente è presente a livello strategico. Il responsabile di tali obiettivi assegnati al personale tecnico-amministrativo dei dipartimenti e dei centri è il Direttore del Dipartimento o del Direttore/Presidente del Centro.</p>
8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Si</b> <input type="checkbox"/> <b>No</b>	<p>Se sì, indicare:  A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale  B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)  C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>	<p>In merito all’attivazione di un sistema di controllo di gestione valgono le considerazioni già espresse dal Nucleo di Valutazione nella relazione dello scorso anno, alla quale si rimanda; qui se ne richiamano gli aspetti salienti integrati con quanto rilevato nei più recenti documenti di pianificazione e gestione.</p> <p>Un riferimento esplicito a un sistema di controllo di gestione è presente nella nota illustrativa al bilancio di previsione 2019, e in particolare nella introduzione del Rettore, ove si evidenzia che “il perfezionamento di un sistema di controllo di gestione, che consente di monitorare l’attività</p>

dell'Ateneo e l'impiego delle risorse economico-finanziarie, ha iniziato a produrre gli effetti sperati in termini di contenimento dei costi operativi, soprattutto se parametrati al maggior livello di attività programmata per il 2019. In particolare, le informazioni raccolte negli ultimi tre anni dal controllo di gestione hanno consentito di rendere maggiormente operativo e finalizzato il processo di razionalizzazione dei costi, a parità di servizi offerti. Tale percorso continuerà con decisione anche nell'esercizio 2019". In tale riferimento il sistema di controllo di gestione sembrerebbe circoscritto agli aspetti economici e finanziari, ovvero a un'analisi di efficienza che metta in correlazione i servizi offerti con l'impegno in termini di risorse, tuttavia, nella prospettiva delineata dall'ANVUR della gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali, si sottolinea con chiarezza la necessità di implementare un sistema direzionale di controllo, entro cui produrre e utilizzare informazioni, ricorrendo a indicatori affidabili, aggiornati e opportunamente coordinati, nel quale la contabilità analitica e gli altri strumenti di controllo di gestione di natura anche extra contabile sono un prerequisito fondamentale per un reale approccio integrato, al fine di fornire il necessario supporto informativo funzionale alla governance sia in fase di programmazione che di valutazione.

Nel Piano Integrato – anno 2020, a pagina 8, a conclusione del capitolo 1, ove vengono descritti i diversi aspetti della integrazione che sottendono il piano stesso, si precisa che l'individuazione analitica degli obiettivi e delle relative risorse, l'implementazione di un sistema di controllo di gestione, di un sistema di contabilità analitica e la definizione di indici e driver specifici, consentono di misurare e valutare i risultati anche per attuare azioni correttive e di miglioramento; tale descrizione pare del tutto coerente con l'indirizzo sopra richiamato.

Nell'Ateneo di Parma, presso la Direzione Generale, con la quale opera in stretto coordinamento, è attiva l'Unità Organizzativa – Controllo di Gestione; a pagina 16 del Piano Strategico 2020, tra gli aspetti di miglioramento introdotti con la rinnovata pianificazione, si precisa che nel Sistema di misurazione e valutazione della Performance viene evidenziato il supporto della U.O. Controllo di Gestione per favorire l'individuazione di indicatori e target riferiti alla realtà dipartimentale, al fine della stesura del Piano Strategico dipartimentale. Tale attività di supporto si aggiunge a quelle già consolidate nel processo di definizione degli obiettivi e di monitoraggio dell'andamento della performance di Ateneo, oltre che di monitoraggio degli indicatori relativi alla Programmazione Triennale.

L'attività di tale U.O., coordinata con quelle più di pertinenza dell'Area Economico Finanziaria, si avvale del supporto di un sistema informativo per la gestione degli obiettivi di performance individuale e organizzativa, nel quale sono raccolte le schede di valutazione, di competenza delle diverse figure responsabili, definite e descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, e per la gestione della contabilità analitica. In aggiunta il Controllo di Gestione sviluppa applicativi personalizzati per la raccolta, gestione ed elaborazione dei dati e fornisce reportistica pubblicata nel sistema del "cruscotto direzionale".

Come descritto nel Sistema (anno 2020) a pagina 28, la performance organizzativa di Ateneo, strettamente connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici, viene misurata attraverso il monitoraggio degli indicatori strategici ad essi collegati e alla valutazione del conseguimento dei relativi target. Tale attività di monitoraggio, condotta per ciascun ambito strategico e relativi indicatori dalla Unità Organizzativa Controllo di Gestione, ha il fine di sollecitare eventuali rimodulazioni di obiettivi o indicatori e di introdurre eventuali azioni correttive e migliorative. La U.O. Controllo di Gestione segue tutte le fasi di monitoraggio e fornisce semestralmente alla Direzione Generale le risultanze di raggiungimento di tutti gli obiettivi del Piano delle Performance. A fine ciclo di gestione della performance sono resi disponibili i risultati finali.

	<p>Gli Organi di Governo, i Pro Rettori e i Direttori di Dipartimento hanno a disposizione sul cruscotto direzionale la rappresentazione dell'andamento degli indicatori strategici con il relativo target. In tale contesto il Controllo di Gestione supporta la definizione di indicatori specifici relativi agli Ambiti strategici di Ateneo, al fine di ottimizzare la gestione delle attività operative funzionali anche al raggiungimento degli obiettivi strategici a carico dei Dipartimenti e dei Centri. Il Controllo di Gestione, sempre nell'ambito delle attività di monitoraggio, entro il 31 ottobre dell'anno di riferimento, predispone una relazione per il Consiglio di Amministrazione, per consentire al medesimo Organo di proporre ed approvare eventuali azioni migliorative o correttive. Lo stesso sistema prevede il costante monitoraggio della performance organizzativa di struttura e della performance individuale, da parte dei responsabili e, entro il mese di giugno, in accordo con la dirigenza, la possibilità di rimodulare gli obiettivi per subentrare priorità o necessità.</p> <p>Nel sistema, da pagina 27, il paragrafo 7 "Strumenti e metodi per la misurazione e la valutazione" descrive come in ogni fase del ciclo della Performance l'Ateneo si avvale di strumenti informatizzati e di metodi di misurazione per aumentare l'oggettività delle valutazioni e lasciare residui margini di soggettività per la sola componente di valutazione che riguarda la sfera dei comportamenti individuali. Da questo punto di vista va rilevato l'impegno dell'Ateneo per mettere in campo ulteriori azioni formative per il personale, nei diversi ruoli di valutatori e valutati, con l'obiettivo, da una parte, di far accrescere nell'Istituzione la cultura della valutazione, dall'altra, per migliorare la competenza valutativa e generare processi virtuosi di valutazione quanto più omogenei nei modi e nei criteri.</p>
<p>9 Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <b>Si</b> <input type="checkbox"/> <b>No</b></p> <p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p> <p>Se sì, indicare:  A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP  B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)  C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)  D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)  E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)  F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>	<p>Nel Piano Integrato e nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ma anche nello stesso Piano Strategico, i riferimenti all'ascolto dell'utenza sono molteplici; molteplici sono anche i riferimenti rinvenibili nei documenti del Nucleo di Valutazione, ivi compresa la relazione dello scorso anno sul funzionamento del sistema; un importante richiamo del Nucleo di Valutazione è stato espresso nel documento di validazione della relazione sulla performance 2019.</p> <p>A tale riguardo il Nucleo di Valutazione sottolinea gli sforzi con i quali l'Ateneo già da alcuni anni intende dare attuazione a quanto prescritto dalla normativa, e in particolare dall'art. 5 del d.lgs. 74/2017, che ha modificato l'art. 7 del d.lgs. 150/2009, nel quale si stabilisce che i cittadini e gli utenti esterni ed interni <b>partecipino</b> al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione, secondo le indicazioni degli artt. 8 e 19-bis del d.lgs. 150/2009. In tale contesto è importante sottolineare, anche in questa sede, il lavoro svolto dal costituito Gruppo di lavoro per il "Coordinamento delle attività di rilevazione della soddisfazione dell'utenza"; tuttavia, come per altro precisato anche nella Relazione sulla performance 2019, rimangono aperti alcuni temi da sviluppare ulteriormente: maggior strutturazione del processo, fruibilità dei dati, maggiore coordinamento e organizzazione delle rilevazioni occasionali generate da esigenze specifiche. Oltre a tali aspetti, che riguardano in termini più estesi la necessità di definire in modo organico e sistematico una carta dei servizi e degli standard di qualità e l'organizzazione di un sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti rispetto a tali standard, il Nucleo di Valutazione ritiene sia ancora non sufficientemente chiaro se e come i processi di rilevazione della soddisfazione degli utenti possano incidere nelle diverse fasi di pianificazione degli obiettivi, di misurazione e valutazione dei risultati e come siano individuati indicatori di impatto, per la misurazione degli outcome.</p> <p>Come sopra richiamato, vista l'assenza di una chiara e articolata carta dei servizi, il Nucleo solleva ancora qualche dubbio rispetto alla non chiara definizione dell'oggetto di tali processi di</p>

rilevazione, che al momento paiono limitare le indagini di soddisfazione a quelle esercitate, in termini di efficacia, rispetto a un insieme standard di servizi, nel quadro del progetto Good Practice, delle quali, in ogni caso, il Nucleo evidenzia l'importanza anche ai fini del confronto assai utile con altri Atenei italiani.

In relazione a tali limiti va rilevato che il giudizio espresso dall'utente, soprattutto laddove i servizi ed i relativi standard non siano chiaramente definiti, possa presentare sostanziali elementi di soggettività, derivanti da soggettive condizioni di percezione, e pertanto un suo collegamento diretto alla valutazione della performance organizzativa dovrebbe limitarsi al miglioramento dei servizi, ancor più in relazione al fatto che i servizi non sono per lo più riconducibili ad una specifica unità organizzativa. Una eventuale derivazione di indicatori di impatto associati agli esiti delle rilevazioni sopra richiamate, finalizzata a misurare e valutare la performance organizzativa delle strutture apicali, in quota parte da definirsi rispetto alle altre dimensioni di valutazione complessiva, dovrebbe in prima analisi presupporre una verifica della robustezza dei dati e della loro coerenza rispetto a quanto oggetto di misurazione.

D'altro canto va osservato che la progettazione di un processo generale di rilevazione, o di processi di rilevazione specifici comunque sistematici, relativi a una pluralità di servizi, è una attività assai complessa, tale da richiedere un laborioso e dispendioso processo preliminare di individuazione dei servizi e definizione dei processi ad essi sottostanti; alla luce di tale complessità si potrebbe adottare un approccio che dal particolare tende al generale, individuando, ad esempio, ambiti specifici per i quali l'amministrazione intenda acquisire, in via prioritaria, anche solo finalizzata, elementi di feedback a seguito di specifici interventi dei quali rilevare l'impatto in termini di efficacia.

- A) I riferimenti all'ascolto dell'utenza non discendono dall'ultimo aggiornamento del SMVP (anno 2020), ma in esso trovano una ulteriore conferma, così come nei documenti di pianificazione sia strategica che operativa. Va detto che nella Relazione sulla performance 2019 a tale aspetto è dedicato il paragrafo 5.3 della Relazione, nel capitolo dedicato alle politiche dell'ateneo per il benessere organizzativo e le pari opportunità; tale collocazione non sembra molto coerente e non aiuta a comprendere come i processi di rilevazione del livello di soddisfazione degli utenti in senso lato interagiscono con le diverse fasi del ciclo della performance, sia nel momento della pianificazione e individuazione degli obiettivi, sia in quello della misurazione e valutazione.
- B) L'adozione sistematica e strutturata di processi di ascolto dell'utenza è attestata dalla individuazione di obiettivi sia a livello strategico che operativo (vedasi l'obiettivo strategico AMM2 - Monitoraggio dei risultati strategici e potenziamento delle indagini di rilevazione della soddisfazione degli utenti dal quale discendono quattro obiettivi operativi), tuttavia va rilevato come tale strutturazione sia per lo più limitata ai processi di rilevazione definiti nel quadro del progetto Good Practice; per rispondere al punto D sono presenti altre iniziative di ascolto, prevalentemente realizzate attraverso la somministrazione di specifici questionari prodotti internamente dall'Ateneo. In particolare una indagine, rivolta a studenti e docenti, ha riguardato la gestione della didattica nel periodo, tuttora in corso, di emergenza sanitaria da Covid19, con l'obiettivo di verificare l'impatto delle modalità di erogazione a distanza della didattica e di sostenimento delle prove d'esame, e al fine di acquisire informazioni importanti per le strategie del prossimo futuro. In aggiunta va ricordato che proseguono le attività di ascolto previste dal sistema di AQ, che tuttavia mantengono la propria connotazione strettamente collegata a tale sistema, producendo effetti nella programmazione di azioni finalizzate al miglioramento rispetto alle criticità rilevate, ma che non hanno evidente impatto nella valutazione della performance.

Nel documento di validazione della Relazione sulla performance 2019, il Nucleo di Valutazione ha richiamato brevemente le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del 28 novembre 2019, “Il processo di valutazione partecipativa”; queste suggeriscono il superamento di alcuni limiti nel rapporto tra pubbliche amministrazioni e utenti dei servizi e un consistente cambio di paradigma, teso a favorire una maggiore centralità dello stakeholder, che si traduce nel suo coinvolgimento non solo nella fase di valutazione dei servizi e, di converso, della performance organizzativa, ma già anche dalla fase di progettazione/programmazione. La questione si presenta complessa e assume connotazioni anche molto diversificate, in relazione all’ambito nel quale l’amministrazione opera; pertanto le linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica devono essere considerate un utile indirizzo, che tuttavia deve essere calato nel contesto particolare delle università, per le quali in ogni caso il riferimento principale continua a essere l’ANVUR.

Una breve riflessione tuttavia induce a considerare la necessità che l’università e il territorio consolidino e rafforzino le mutue relazioni in una prospettiva finalizzata ad accrescere la competitività del sistema socio-economico privato e pubblico. In tale rapporto assume un ruolo centrale, ad esempio, la programmazione dell’offerta formativa, che richiede un processo complesso di analisi e valutazione, nel quale entra in gioco il ruolo importante delle cosiddette “parti interessate”, ossia studenti, docenti, organizzazioni scientifiche e professionali, rappresentanti del mondo della cultura, della produzione, anche a livello internazionale, e il loro coinvolgimento di carattere **partecipativo** che non può essere limitato solo ad una fase di progettazione ex-ante, ma deve interagire con una sistematica valutazione in itinere ed ex-post.

Tale rapporto costituisce un aspetto importante e peculiare previsto dai requisiti per l’accreditamento dei corsi di studio e delle sedi universitarie:

- punto di attenzione R1.B.2 – (Programmazione dell’offerta formativa). All’Ateneo si richiede di elaborare una visione complessiva e chiara dell’articolazione dell’offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo scientifico, anche in relazione alle esigenze delle diverse parti interessate e del contesto di riferimento sia esso locale, nazionale o internazionale.
- punto di attenzione R1.B.3 – (Progettazione e aggiornamento dei CdS). È anzitutto essenziale che l’Ateneo assicuri, in fase di progettazione dei CdS, una considerazione adeguata delle necessità di sviluppo (scientifico, tecnologico, economico e sociale) espresse dalla società e dal contesto di riferimento, individuate anche attraverso consultazioni con una gamma di parti interessate definita in funzione della vocazione e dell’orientamento dei CdS
- Punto di attenzione R3.A.1 – (Progettazione del CdS e consultazione iniziale delle parti interessate). In fase di progettazione (e anche in relazione ai successivi cicli di studio) il CdS assicura un’approfondita analisi delle esigenze e potenzialità di sviluppo (umanistico, scientifico, tecnologico, sanitario o economico-sociale) dei settori di riferimento. A tal fine il CdS consulta sistematicamente le principali parti interessate (studenti, docenti, organizzazioni scientifiche e professionali, rappresentanti del mondo della cultura, della produzione, anche a livello internazionale), sia direttamente, sia attraverso l’utilizzo di studi di settore. Il CdS in ogni caso deve prevedere un luogo di riflessione (ad esempio un comitato d’indirizzo) coerente con i profili culturali in uscita, che rifletta, approfondisca e fornisca elementi in merito alle effettive potenzialità occupazionali dei laureati.

Rispetto a quanto sopra, tenuto conto che un processo di valutazione partecipativa richiede una articolata fase di identificazione degli stakeholder, un riferimento può essere fatto ai Comitati di Indirizzo che forniscono un importante contributo nella progettazione e nel monitoraggio dei Corsi di Studio; in tal caso potrebbe essere utile una ricognizione su tutti gli stakeholder rappresentati

	<p>nei Comitati, per definire un impianto basato su dati conoscitivi iniziali, alla quale fare seguire una indagine sull'impatto culturale, sociale ed economico dell'Università.</p> <p>Negli aspetti sopra richiamati il Nucleo di Valutazione ritiene siano presenti i riferimenti utili a delineare un sistema di valutazione partecipativa, definendone i livelli e gli attori per il miglioramento dell'offerta formativa e dei servizi.</p>
<p>10 Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <b>Si</b> <input type="checkbox"/> <b>No</b></p> <p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p> <p>Se sì, indicare: A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</p>	<p>Nel <a href="#">Piano Strategico 2020 – 2022</a> da pagina 142, nel capitolo 6 dedicato alla sostenibilità economica del Piano stesso, è descritto in figura 5 l'articolato processo per la definizione del budget per gli obiettivi strategici e conseguentemente per i singoli obiettivi operativi, declinati ogni anno nel Piano Integrato. In aggiunta si precisa che, al fine di garantire l'integrazione tra il piano strategico e la previsione economico finanziaria, per ogni obiettivo strategico, che necessita di impatto economico, si stima una previsione di spesa che sarà inserita nei bilanci previsionali.</p> <p>Nel documento si fa riferimento alla integrazione, sempre più puntuale, tra strategia, performance e programmazione delle risorse economiche, fondamentale per la costruzione di un flusso decisionale ben definito e finalizzato a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici e la loro misurazione. Viene descritto brevemente il processo di costruzione del budget, che nasce dalla manifestazione di una esplicita strategia complessiva di Ateneo, che vede coinvolti i diversi attori degli Organi di Governo e delle strutture decentrate che, nel rispetto di un definito "calendario di budget", stabiliscono le linee di indirizzo, le modalità con cui realizzarle e le risorse necessarie.</p> <p>Nel Piano Integrato un riferimento alla coerenza con la programmazione economica finanziaria è espresso a pagina 7; in particolare si evidenzia come già dal 2018 si è provveduto ad anticipare i tempi di approvazione del Piano Integrato, per allinearli ai tempi di approvazione del Bilancio di Previsione.</p> <p>Sono inoltre brevemente descritte fasi, modalità e soggetti interessati, che hanno visto dapprima le indicazioni da parte del C.d.A. in merito alla formulazione delle previsioni annuali e triennali del Bilancio Unico di Ateneo, cui è seguita la fase di negoziazione, allineata con la fase di definizione delle azioni strategiche e relativi obiettivi. I valori di budget stimati dalle singole strutture, ritenuti necessari al raggiungimento degli obiettivi, sono stati oggetto di contrattazione con il Direttore Generale e valutati in sede di Commissione Pianificazione, Performance e Qualità per poter procedere alle successive fasi formali di approvazione da parte degli Organi Accademici.</p> <p>Riferimenti alla integrazione e coerenza con la programmazione economica e finanziaria sono presenti anche nel SMVP – anno 2020, al paragrafo 2.1. In particolare è importante il richiamo alla implementazione e integrazione delle attività di monitoraggio e valutazione dei risultati attesi, successive alla fase di programmazione, per giungere ad un confronto tra le azioni realizzate e le risorse utilizzate, al fine di garantire una maggiore efficacia e trasparenza dell'utilizzo delle risorse, l'ottenimento di migliori risultati e la valorizzazione economica dei prodotti e servizi erogati. Per quest'ultimo aspetto, al fine di non indicare il solo fabbisogno economico, ma per giungere alla misurazione del risultato, si richiama il percorso già avviato di definizione di un sistema di indicatori semplici, misurabili e strettamente collegati con il sistema di obiettivi e indicatori relativo alla</p>

	<p>disciplina sulla performance, per il quale diventa sempre più indispensabile introdurre sistemi informatizzati che permettano di effettuare rilevazioni affidabili e aggiornate.</p> <p>Come ricordato anche nella relazione dello scorso anno il Nucleo di Valutazione rileva che l'integrazione con la programmazione economico finanziaria continua ad avere un forte impulso, tramite la definizione di obiettivi a cui si è associato il relativo budget di spesa; aggiunge inoltre l'importanza di adottare indicatori che consentano il monitoraggio del consumo delle risorse di budget in relazione allo stanziamento iniziale. Allo stesso modo il Nucleo evidenzia quanto il collegamento tra obiettivi e stanziamenti di bilancio per la loro sostenibilità, sia ancora presente per un numero ancora limitato di obiettivi e pertanto sottolinea ancora la necessità di una riflessione rispetto alla effettiva possibilità di definire in modo sistematico e generale tale tipo di collegamento, soprattutto per quegli obiettivi principalmente connessi all'efficienza e all'efficacia dell'azione amministrativa, per il miglioramento dei servizi resi, per lo snellimento delle procedure e regolamentare, che non richiedono espressamente risorse in termini economico-finanziari, ma di competenza, collaborazione trasversale e innovazione nelle procedure.</p>
<p>11 Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <b>Si</b> <input type="checkbox"/> <b>No</b></p> <p>La risposta è "sì" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:</p> <p>A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)</p> <p>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</p> <p>C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)</p> <p>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</p> <p>E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</p>	<p>Rispetto a questo punto di attenzione non si rilevano differenze sostanziali rispetto a quanto il Nucleo di Valutazione ha esposto nella relazione dello scorso anno.</p> <p>Nella nota illustrativa del bilancio di previsione 2020, a pagina 14, viene sommariamente descritto il processo di formazione del budget, individuato come lo strumento fondamentale dell'azione gestionale, poiché in esso sono specificati gli obiettivi da perseguire e la programmazione delle azioni da porre in atto per il loro raggiungimento. Sono elencate le tre fasi del processo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. fase delle proposte;</li> <li>2. fase della negoziazione;</li> <li>3. stesura definitiva del budget.</li> </ol> <p>Nella prima fase i Responsabili dei Centri di Responsabilità avanzano le proposte atte a sostenere le attività di loro competenza. Nella seconda fase tali proposte possono essere negoziate in base ai contenuti del Piano Strategico, della Programmazione del personale e del Piano edilizio, nonché alle politiche degli Organi dell'Ateneo. Avvenuta la fase della negoziazione, viene steso il documento finale denominato Budget unico di Ateneo, quale risultato dei budget di struttura, che successivamente è portato in approvazione al Consiglio di Amministrazione.</p> <p>Il processo per pervenire alla definizione del budget è dettagliato nei suoi passaggi in uno specifico cronoprogramma di Ateneo, nel quale, con precise scadenze temporali, sono indicate le fasi per la formazione delle strutture deputate all'inserimento nella piattaforma informatizzata dedicata della proposta di budget, i tempi di contrattazione, i tavoli tecnici, la condivisione con gli Organi di Governo, la presentazione della documentazione al Collegio dei Revisori dei Conti per la successiva approvazione del Bilancio preventivo da parte del Consiglio di Amministrazione. Occorre sottolineare come molte informazioni siano ripetute nei diversi documenti di programmazione, a rischio di un eccesso di ridondanza, riconoscendo tuttavia come in ciascuno di essi, per completezza rappresentino precisazioni necessarie alla compiuta comprensione da parte del lettore.</p> <p>Sono destinatari di una attribuzione di budget i responsabili delle U.O. ai quali sono attribuite anche funzioni di ordinatore di spesa, assegnatari di obiettivi per i quali sono previste specifiche risorse di budget. A tale riguardo, nell'allegato 1 (Obiettivi strategici - Obiettivi operativi raggruppati per Ambiti strategici e Aree di intervento strategico trasversale - Anno 2020) del Piano Integrato 2020, è descritto il legame tra obiettivi di performance e risorse finanziarie. Allo stesso modo le attribuzioni di budget possono essere assegnate ai responsabili amministrativi delle sedi decentrate.</p>

			<p><u>Nella nota illustrativa</u> allegata al bilancio preventivo autorizzatorio 2020 i riferimenti agli obiettivi di performance sono presenti in particolare nella introduzione del Rettore; a pagina 1 si precisa ad esempio che “il Bilancio previsionale per l’esercizio 2020 è stato redatto conformemente agli obiettivi strategici declinati nel Piano Strategico triennale, nel rispetto della normativa vigente e dei principi contabili di riferimento”.</p>
12	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?	Campo libero	<p>Rispetto a tale punto di attenzione si confermano le considerazioni già espresse nella relazione dello scorso anno, alla quale si rimanda. In sintesi il Nucleo di Valutazione ricorda l’importante ruolo svolto dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità nella quale trova espressione l’integrazione tra i diversi strumenti di pianificazione strategica, dei processi legati all’anticorruzione e trasparenza e dei processi per l’assicurazione della qualità dei corsi di studio e la condivisione con tutti i diversi attori, sia dell’amministrazione centrale, sia delle sedi decentrate (Dipartimenti e Centri); inoltre la partecipazione ai lavori della Commissione di membri del Consiglio di Amministrazione consente di garantire una presenza attiva dell’organo politico nel processo di pianificazione strategica e di definizione degli obiettivi.</p>
13	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all’interno dell’ateneo?	Campo libero	<p>Il paragrafo 2.3 del Piano Strategico 2020 – 2022 alle pagine da 18 a 20 è dedicato a illustrare il processo di redazione e di comunicazione del Piano stesso. In particolare dopo la sua approvazione e fino al mese di gennaio 2020 il Piano viene comunicato in maniera capillare a tutte le componenti dell’Ateneo, anche al fine di stimolare la definizione di piani triennali dipartimentali in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo.</p> <p>Uno specifico piano di comunicazione del documento è previsto al fine di pervenire alla massima divulgazione e condivisione con i principali stakeholder; a tale fine sono pertanto previste:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la pubblicazione del documento sul sito web istituzionale di Ateneo e sui siti dei nove Dipartimenti;</li> <li>• la comunicazione via email del Rettore con link al Piano Strategico a tutto il personale sia docente che tecnico-amministrativo e agli studenti;</li> <li>• l’azione di diffusione tramite ufficio stampa e social media.</li> </ul> <p>Una importante iniziativa, suggerita dallo stesso Nucleo di Valutazione, che si è consolidata per il secondo anno, in continuità con quanto avvenuto a gennaio 2019, è la giornata del Riesame Generale del Sistema di Assicurazione della Qualità, organizzata dal Presidio della Qualità di Ateneo il giorno 12 febbraio 2020.</p> <p>Nei propositi del Nucleo di Valutazione, che suggerì l’adozione di tale momento di approfondimento, di verifica delle condizioni di criticità complessive e di proposizione di azioni correttive e di monitoraggio dell’efficacia delle azioni messe in atto, tale appuntamento dovrebbe costituire un momento nel quale gli Organi di Governo dell’Ateneo sottopongono a “riesame interno periodico” il funzionamento del sistema di AQ.</p> <p>Come è espressamente richiesto dai requisiti di accreditamento periodico dell’ANVUR (R1.A.3), il riesame interno periodico deve basarsi su un’analisi degli esiti dell’AQ nelle diverse Aree Strategiche e a tutti i livelli, e deve essere volto a favorire l’effettiva realizzazione delle politiche dell’Ateneo.</p> <p>Rispetto a tali finalità, il Nucleo di Valutazione osserva che la giornata del Riesame Generale ha rappresentato in realtà un momento, comunque importante, di informazione, condivisione e di confronto, nel quale l’Ateneo, attraverso le relazioni tematiche dei Pro Rettori per i rispettivi ambiti</p>

	<p>strategici e del PQA in tema di AQ, illustra i risultati generali ottenuti dalle attività svolte nell'ambito della programmazione strategica.</p> <p>A parere del Nucleo di Valutazione, questo importante momento di Riesame Generale annuale dovrebbe evolvere ulteriormente, associando alle finalità di comunicazione e dialogo tra i vertici politici e gestionali con i rappresentanti delle varie componenti dell'Ateneo, sempre maggiori funzioni di "presa in carico" da parte degli Organi di Governo delle istanze di miglioramento emergenti dai vari organi e organismi di AQ ai vari livelli (Gruppi di Riesame, CPDS, Presidio di Qualità, Nucleo di Valutazione). A tale scopo, il Riesame Generale annuale dovrebbe essere articolato in modo da distinguere: i) una fase di "rendicontazione" e valutazione riguardante le misure stabilite l'anno precedente; ii) una fase di analisi della situazione, sulla base delle nuove segnalazioni ed esigenze emerse dal Sistema di AQ; iii) una fase di definizione di nuovi aggiustamenti, da realizzare nell'anno a venire.</p>
<p>14 Eventuali altre osservazioni</p> <p>Campo libero</p>	<p>Nella parte conclusiva di questa relazione il Nucleo di Valutazione raccoglie ulteriori elementi rispetto ai quali intende soffermarsi o che non sono stati trattati nei punti precedenti. Una prima considerazione fa riferimento alla <u>validazione della relazione sulla performance</u>, che il Nucleo di Valutazione ha approvato, a conclusione del ciclo 2019, il 12 giugno 2020 e pubblicata nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Ateneo. Nel documento il Nucleo di Valutazione ha preso in esame i contenuti della Relazione sulla Performance 2019 ed espresso alcune osservazioni e suggerimenti che qui vengono richiamati.</p> <p><b>Pianificazione strategica e operativa</b> - Nella relazione dello scorso anno il Nucleo di Valutazione aveva messo in evidenza una difficoltà a distinguere chiaramente i due livelli che da un lato rappresentano la pianificazione strategica, con obiettivi e azioni strategiche associati a indicatori e target, e dall'altro, in collegamento logico e in stretta dipendenza, la pianificazione operativa, ossia la traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi dell'azione amministrativa. In realtà la connotazione dei due livelli, per come sono strutturati e per come sono rappresentate le diverse "performance" (istituzionale di Ateneo – organizzativa di Ateneo – performance organizzativa di struttura – performance individuale) si presenta ben delineata; tuttavia, così come si desume dall'analisi dei punti presi in considerazione in questa relazione, la distinzione dei due livelli ha ingenerato qualche perplessità laddove, ad esempio, si chiede di verificare se nel Piano Integrato siano presenti o meno obiettivi strategici, o quando si chiede di verificare se il Piano Integrato presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente. Tale perplessità in qualche misura viene alimentata dalla presenza degli obiettivi operativi già nell'allegato 1 del Piano Strategico; obiettivi che ritroviamo nell'allegato 1 del Piano Integrato, insieme a ulteriori obiettivi operativi non direttamente correlati a obiettivi strategici.</p> <p><b>Obiettivi trasversali</b> - Come evidenziato nel documento di validazione della relazione sul ciclo della performance 2019, il Nucleo di Valutazione evidenzia positivamente l'introduzione di obiettivi di natura trasversale; rispetto al precedente ciclo di gestione della performance è stata rimossa la performance di gruppo, che aveva mostrato alcune criticità, privilegiando e implementando l'azione congiunta trasversale che si concretizza negli obiettivi di struttura. Taluni obiettivi hanno assunto una dimensione trasversale, che prevede il coinvolgimento di più strutture organizzative afferenti a differenti Strutture apicali. In relazione a tali obiettivi il Nucleo di Valutazione sottolinea come contribuiscano a mettere in evidenza un approccio gestionale orientato alla individuazione di soluzioni articolate, non strettamente vincolate alle funzioni proprie delle Unità Organizzative, che bensì tengano conto principalmente delle competenze, necessarie per il raggiungimento dello specifico obiettivo, che possono essere distribuite su due o più strutture. Coerentemente</p>

l'introduzione della figura del Leader per gli obiettivi di struttura trasversali, quale figura funzionale ad assicurare il necessario stimolo, coordinamento e monitoraggio delle attività per il conseguimento dell'obiettivo e relativa rendicontazione, rappresenta un elemento importante che contribuisce ad assicurare la gestione unitaria dell'obiettivo.

Su tale ultimo aspetto il Nucleo di Valutazione nel documento di validazione ha espresso una perplessità che qui si ripropone. Tale perplessità riguarda quei casi nei quali un obiettivo, pur essendo stato previsto nel Piano Integrato, sia stato assegnato solo parzialmente come performance di struttura o come individuale; in tale caso è previsto che il raggiungimento risultante considera a valore zero la quota parte non assegnata. Qui si rileva un aspetto di criticità, in quanto un obiettivo deve conservare una sua connotazione unitaria, al di là della sua assegnazione in quota parte a più strutture organizzative. La misurazione del raggiungimento dei propri obiettivi, ossia delle specifiche quote di effort da parte delle diverse unità organizzative, rileva ai fini della valutazione della complessiva performance organizzativa della specifica struttura o anche individuale; tuttavia in una prospettiva di corretta gestione degli obiettivi e di loro misurazione e valutazione ciò che rileva ai fini della misurazione e valutazione della performance legata al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione è il raggiungimento, in una visione unitaria, di ogni singolo contributo, e non solo di alcuni.

**Differenziazione** - In diverse occasioni, rispetto alla misurazione e alla valutazione della performance individuale e organizzativa delle strutture, il Nucleo di Valutazione ha più volte posto l'attenzione in merito al grado di differenziazione delle valutazioni.

Al di là del raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati, nel 2019 sono state confermate le schede per la valutazione dei comportamenti organizzativi rinnovate e introdotte nel 2018; la maggiore articolazione delle dimensioni oggetto di valutazione e la predisposizione di strumenti di supporto ai valutatori hanno certamente contribuito ad aumentare il grado di differenziazione nelle valutazioni espresse, limitatamente alla parte concernente i comportamenti organizzativi, e di rendere la valutazione sempre più omogenea riguardo ai criteri adottati, riducendo la componente di soggettività che pur la caratterizza. Tuttavia permangono ancora alcuni importanti margini di miglioramento che riguardano una migliore e più diffusa percezione e condivisione della cultura della valutazione, intesa come strumento per stimolare il miglioramento. Per tale finalità occorre che gli obiettivi dell'azione amministrativa siano chiari, come chiari devono essere i risultati attesi da parte di tutto il personale, sia per il raggiungimento di detti obiettivi, sia per il funzionamento complessivo della struttura amministrativa. Non da ultimo è importante accrescere la competenza valutativa, anche in termini di autovalutazione e reciproco confronto, al fine di ridurre quella residua componente soggettiva dalla quale può discendere una differenziazione determinata non da differenti livelli di prestazione, ma piuttosto da differenti sensibilità dei valutatori.

In modo complementare, considerata la dimensione della valutazione legata al raggiungimento degli obiettivi quando assegnati, va da sé che una equilibrata definizione degli obiettivi, corredati da indicatori significativi e da una quanto più oggettiva misurazione dei risultati in relazione ai target fissati, rende invece la valutazione del raggiungimento degli obiettivi meno suscettibile a elementi di soggettività. In relazione a tale aspetto il Nucleo di Valutazione ritiene sia utile un ulteriore approfondimento in merito alla numerosità e consistenza degli obiettivi.

**Performance organizzativa delle strutture apicali** - Nel documento di validazione si fa riferimento ad un'altra importante novità rappresentata dalla valutazione del raggiungimento degli obiettivi di struttura apicale dell'Amministrazione Centrale (Aree Dirigenziali), ottenuto applicando un algoritmo di calcolo definito alle pagine 26 e 27 del SMVP – anno 2019, che fa riferimento alle performance delle strutture sottostanti, prendendo in considerazione, per ciascun obiettivo operativo, i risultati ottenuti da ogni Unità Organizzativa, ridimensionati rispetto alla quota parte

di competenza (effort). L'applicazione di tale algoritmo ha prodotto per ogni Area Dirigenziale dell'Amministrazione Centrale, per il Rettorato e per la Direzione Generale, la valutazione in termini percentuali del raggiungimento della performance organizzativa, che incide nella valutazione complessiva della performance del Dirigente. Il valore medio di tali valutazioni concorre alla valutazione complessiva della performance del Direttore Generale, così come recita il SMVP 2019; anche questo aspetto rappresenta una importante novità.

Nel processo di calcolo non si ha evidenza degli effort di Unità Organizzativa, che non sono individuati nell'Allegato 1 del Piano Integrato, non consentendo al lettore di avere una piena comprensione della relazione che intercorre, per ciascun obiettivo operativo, tra i risultati ottenuti da ogni Unità Organizzativa afferente ad una specifica Area Dirigenziale, pesati proporzionalmente alle rispettive quote di competenza. Tale criticità, che peraltro aveva mosso qualche perplessità di carattere interpretativo anche da parte della stessa ANVUR, sembra superata, in quanto nel Piano Integrato 2020-2022 per l'anno 2020 l'esposizione riassuntiva degli obiettivi operativi è stata arricchita anche di queste informazioni, per dare modo al lettore di meglio identificare i dati utili per il calcolo complessivo.

**Performance del Direttore Generale** - Rispetto alla valutazione della performance individuale, il SMVP 2019 e il SMVP 2020 hanno meglio precisato il processo di valutazione della performance del Direttore Generale, con un importante progresso rispetto al precedente Sistema, che il Nucleo di Valutazione giudica estremamente positivo, in quanto scioglie alcuni dubbi che ancora permanevano, anche alla luce di alcune osservazioni espresse dall'ANVUR nei documenti di feedback; in particolare [l'aggiornamento al SMVP 2020](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione il 30 gennaio 2020, ha definito la valutazione complessiva della performance del Direttore in termini di una componente legata, con un peso del 30%, alla performance complessiva di Amministrazione Centrale, determinata dal valore medio prima precisato delle performance organizzative delle strutture apicali dell'amministrazione centrale ((aree dirigenziali, Rettorato, Direzione Generale) e, con un peso del 70%, al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati allo stesso Direttore. Altro elemento importante è rappresentato dalla eliminazione, per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali, del limite di positività dell'80% e dall'inserimento di una valutazione su scala 0-100%. Con tali aggiornamenti anche l'indennità di risultato di competenza viene computata in termini percentuali in funzione delle percentuali di raggiungimento dei risultati di performance complessiva dell'amministrazione centrale e di performance individuale.

**Gestione dell'emergenza** - A conclusione di questa relazione il Nucleo di Valutazione intende fare un richiamo breve alla condizione straordinaria determinata dalla emergenza sanitaria da Covid19; l'Ateneo a tutti i livelli ha dimostrato una grande capacità di reazione, adottando a tutti i livelli soluzioni organizzative rapide e, con tutti i limiti dettati dalle condizioni di emergenza e per tale ragione del tutto inattese, efficaci pur se suscettibili di interventi correttivi. Gli interventi hanno interessato, in primo luogo, la riorganizzazione complessiva di tutte le attività didattiche, per le quali il contributo e la capacità di adattamento degli studenti si sono dimostrati altrettanto pronti e importanti; il futuro più prossimo presenta ancora qualche incertezza, tuttavia il Nucleo di Valutazione è conscio del grande sforzo profuso dall'Ateneo, in tutte le sue componenti, per ricercare e attuare le migliori soluzioni utili a garantire la conduzione di tutte le attività senza pregiudizio rispetto alla loro qualità.

In tale contesto, con un riferimento più diretto all'ambito della gestione amministrativa, nella Relazione sulla performance 2019, come sottolineato anche nel documento di validazione, appare importante il richiamo all'adozione del "telelavoro" e dello "smartworking" o "lavoro agile", in forma generalizzata per il periodo di emergenza; tale ultima soluzione organizzativa, già attiva in

via sperimentale nel quadro delle iniziative volte a favorire la conciliazione fra tempo di vita e tempo di lavoro, ha consentito di garantire la necessaria continuità nella gestione amministrativa. In merito a tale aspetto il Nucleo di Valutazione invita a considerare come, accanto alla dichiarata esigenza di favorire la conciliazione tra tempo di vita e tempo di lavoro, l'individuazione di modalità organizzative innovative del lavoro, non sostitutive ma complementari a quelle tradizionali, possa rappresentare una prospettiva importante da perseguire nel prossimo futuro.

Tale riferimento si rivela quanto più pertinente se messo in correlazione a quanto previsto dall'articolo 263 del Decreto Legge cosiddetto "Rilancio", convertito con Legge n. 77 del 17 luglio 2020, che detta nuove disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile. Su tale tema è importante un richiamo al benessere organizzativo e ai risultati dell'ultima indagine, in quanto il livello di benessere organizzativo rappresenta una componente non secondaria della performance. Sotto questo profilo, i dati rilevati, proprio per la parte relativa alla valutazione, confermano la necessità di interventi volti al miglioramento. Sono dati che non vanno presi in modo meccanico, ma che meriterebbero un approfondimento qualitativo per capire quali azioni intraprendere.