



**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 15 settembre 2021

**SETTEMBRE 2021**

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. Marco Tomasi	<i>membro esterno</i>
Prof. Giancarlo Vecchi	<i>membro esterno</i>
Dott. Davide Dell'Accantera	<i>rappresentante degli studenti</i>
Sig. Elio Farinella	<i>rappresentante degli studenti</i>

Alla stesura di questa relazione ha collaborato lo staff della Unità Organizzativa – Programmazione e 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

Sommario .....	1
<b>Presentazione e premessa .....</b>	<b>1</b>
<b>Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance .....</b>	<b>3</b>
Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2021)?.....	3
Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?...3	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? .....	6
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?.....	14
Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?.....	15
Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico? .....	16
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? .....	16
Qual è stato l'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo? .....	16
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 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>

I documenti sopra richiamati rappresentano le principali linee di indirizzo dell'ANVUR in merito alla gestione complessiva del ciclo della performance e della sua integrazione con il ciclo del bilancio; un ulteriore riferimento è rappresentato dalle Linee Guida 2021 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione<sup>4</sup>, allegata alla Delibera del Consiglio Direttivo n. 142 del 28 giugno 2021.

Come per lo scorso anno, anche quest'anno la parte della Relazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance potrà essere compilata rispondendo ai 15 punti di attenzione indicati nella Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance (Allegato 3), ovvero compilando un campo libero seguendo le indicazioni esposte nel paragrafo 3.2.1 delle Linee Guida 2018. Rispetto agli anni precedenti, la Scheda prevede un unico item aggiuntivo dedicato al tema del lavoro agile e all'adozione del POLA da parte degli Atenei Statali. 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 si ravvisino elementi di novità rilevanti rispetto all'anno precedente, si rimanda a quanto descritto nella [Scheda della Relazione 2020](#). Inoltre ulteriori elementi di analisi sono già stati espressi dal Nucleo di Valutazione nel documento di [Validazione della Relazione sulla Performance](#) (anno 2020), approvata nella seduta del 21 giugno 2021, che pertanto costituisce parte integrante di questa relazione.

---

<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/2021/07/Linee-guida-2021-per-la-redazione-della-Relazione-dei-Nuclei-di-Valutazione.pdf>

In questa premessa non si ripropongono i riferimenti normativi, per i quali si rimanda al sito dell'ANVUR<sup>5</sup>.

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 2020-2022 e relativi allegati  
<https://www.unipr.it/node/27462>
2. Piano Integrato per la gestione del ciclo della Performance 2020-2022 - anno 2020 e relativi allegati  
<https://www.unipr.it/node/27825>
3. Piano Integrato per la gestione del ciclo della Performance 2020-2022 - anno 2021 e relativi allegati  
<https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-integrato-2021>
4. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2021  
<https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della>
5. Parere obbligatorio e vincolante del Nucleo di Valutazione sul SMVP – anno 2021  
[https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/02-11-2020/parere\\_nucleo\\_smvp\\_2021.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/02-11-2020/parere_nucleo_smvp_2021.pdf)
6. Relazione sulla Performance – anno 2020 Approvata dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. CDA/26-05-2021/230 del 26 maggio 2021  
<https://www.unipr.it/node/30493>
7. Documento di validazione della Relazione sulla Performance anno 2020 approvato dal Nucleo di Valutazione il 21 giugno 2021  
[https://www.unipr.it/sites/default/files/albo\\_pretorio/allegati/24-06-2021/documento\\_di\\_validazione\\_performance\\_2020\\_ver\\_def\\_0.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/24-06-2021/documento_di_validazione_performance_2020_ver_def_0.pdf)

---

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

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

(Allegato 2 delle Linee Guida 2021 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione)

Ver. 1 del 15/07/2021

"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 2021)?	<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 <a href="#">Piano Integrato per la gestione del ciclo della Performance 2020-2022 (anno 2021)</a> , è stato approvato dal C.d.A. il 27 gennaio 2021 e pubblicato il 30 gennaio 2021, quindi entro i termini previsti dalla Legge. Successivamente, con delibera n. 113 del 25 marzo 2021, sono intervenuti alcuni aggiornamenti, con variazioni concernenti: "Allegato 1 – Obiettivi strategici – Obiettivi operativi raggruppati per Ambiti strategici e Aree di intervento strategico trasversale – anno 2021" "Allegato 2 – Obiettivi strategici – Obiettivi operativi raggruppati per Strutture – anno 2021" Infine, con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 286 del primo luglio 2021, si è provveduto ad approvare la variazione della tabella 7 - Indicatori di performance individuale per il Direttore Generale e Dirigenti, con particolare riferimento alla modifica dei valori target esposti per gli anni 2018, 2019 e 2020 per l'indicatore 1 e per l'anno 2020 per l'indicatore 3.
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 2021 fa riferimento agli obiettivi strategici individuati nel <a href="#">Piano Strategico 2020-2022</a> ; pertanto, per questo punto si rimanda a quanto illustrato nella relazione dello scorso anno. Tuttavia, come puntualmente precisato nello stesso Piano Integrato – anno 2021, a pagina 1 nella Premessa, l'emergenza da COVID-19 ha reso indispensabile un intervento di adeguamento nella pianificazione degli obiettivi; è stata confermata l'originaria impostazione generale e sono stati confermati altresì gli obiettivi del Piano Strategico 2020- 2022, approvato nel novembre 2019, ma si è provveduto a intervenire con specifiche modifiche o annotazioni attinenti alla definizione degli obiettivi strategici, degli obiettivi operativi e dei relativi target, qualora la situazione pandemica abbia prodotto variazioni di contesto, tali da rendere necessario rimodulare le prospettive di azione dell'Ateneo. Pertanto il Piano Integrato 2020-2022, relativamente all'annualità 2021, è stato rivisto e, come precisato, non scorre temporalmente al triennio 2021-2023, al fine di mantenere uniformità temporale con il Piano Strategico vigente.  Il Nucleo di Valutazione esprime una considerazione in merito al rapporto che vincola i due strumenti di pianificazione e programmazione; nel Piano Strategico 2020-2022, nell'allegato 1, per ciascun obiettivo strategico sono rappresentate a cascata le relative Azioni strategiche, articolate a loro volta in obiettivi operativi. Questi ultimi costituiscono il legame più diretto con il Piano Integrato, nel quale gli obiettivi operativi sono declinati, precisandone le strutture organizzative responsabili, gli indicatori e i target per l'azione amministrativa dell'anno di competenza. Riprendendo una osservazione già espressa nella relazione dello scorso anno, considerato che anche sotto il profilo temporale gli strumenti di pianificazione strategica e operativa si sviluppano a scorrimento su un triennio, il Nucleo di Valutazione suggerisce di valutare se tali documenti di pianificazione, anche in una prospettiva di maggiore integrazione, 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. In alternativa, senza pregiudicare la dipendenza logica e sostanziale prima richiamata, in una prospettiva di semplificazione che consenta tuttavia di distinguere il livello strategico da quello operativo, i due strumenti potrebbero essere definiti in due documenti distinti.
<p>3 Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <b>Si</b>  <input type="checkbox"/> <b>No</b></p> <p>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</p>	<p>In merito a tale aspetto non si rilevano mutamenti sostanziali rispetto a quanto illustrato nella relazione dello scorso anno alla quale si rimanda; tuttavia per maggiore completezza si espongono alcune ulteriori considerazioni.</p> <p>Nell'aggiornamento 2020 del Piano Strategico 2020-2022 si precisa, a pagina 19, che lo stesso Piano è comunicato in maniera capillare a tutte le componenti dell'Ateneo, anche al fine di favorire la definizione di piani triennali dipartimentali, in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo. Nella descrizione del cronoprogramma delle attività, a pagina 20, è confermata la dipendenza dei Piani Strategici Dipartimentali dalla pianificazione strategica di Ateneo ed è previsto un iter che prevede dapprima un loro aggiornamento e, prima della definitiva approvazione di tali aggiornamenti, una verifica, da parte della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, della loro coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo. In particolare si osserva che i Dipartimenti non hanno dovuto procedere a un aggiornamento per il 2021 dei propri Piani Strategici, in quanto la pianificazione strategica di Ateneo non ha mutato in modo sostanziale gli obiettivi e le azioni strategiche previsti per il triennio, se non in relazione a una ridefinizione di alcuni indicatori e target.</p> <p>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 e comunicazione del Piano" del Piano Strategico 2020-2022 Aggiornamento 2020), 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.</p> <p>(A) La programmazione dei Dipartimenti, 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; pertanto la modalità di coinvolgimento dei Dipartimenti è di tipo top-down, con definizione di obiettivi che discendono dalla programmazione strategica di Ateneo. Tuttavia va rilevato come l'azione sinergica adottata in tutte le fasi del processo possa assicurare la partecipazione attiva dei Dipartimenti anche nella fase di definizione degli stessi obiettivi strategici di Ateneo.</p> <p>(B) Riferimenti al collegamento tra la pianificazione strategica di Ateneo e pianificazione strategica dipartimentale sono presenti nell'aggiornamento 2020 del Piano Strategico, come già prima richiamato. Tali riferimenti non sono ripresi nel SMVP 2021 mentre sono presenti anche nel <a href="#">SMVP 2020</a> 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</p>

	<p>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.</p>
<p>4 Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <b>Si</b>  <input type="checkbox"/> <b>No</b></p> <p>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  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 2020 (primo, secondo... ultimo)</p>	<p>Nel Piano Integrato (anno 2021) vengono delineate le diverse dimensioni della performance tra loro correlate e interdipendenti. Un primo elemento significativo è rappresentato da una visione complessiva e integrata della performance di Ateneo come delineata e meglio precisata nel Sistema di Misurazione e Valutazione 2021, nel quale è stata introdotta la misurazione e valutazione della <b>performance di Ateneo</b> (cfr. cap. 3 “Le dimensioni della Performance: strategica, organizzativa, individuale”), alla quale contribuisce, al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici, l’attività di tutte le componenti dell’Ateneo, sia tecnico-amministrativa sia docente.</p> <p>La performance organizzativa delle strutture trae origine dagli obiettivi strategici di pianificazione pluriennale e viene progettata a partire dal Piano Strategico di Ateneo, nel quale sono definiti gli obiettivi operativi per ciascun Ambito strategico e per ciascuna Area di intervento Strategica trasversale; gli obiettivi operativi individuati nel Piano Strategico vengono poi recepiti nel Piano Integrato quali obiettivi di struttura. La <b>performance organizzativa</b>, intesa quale performance dell’azione amministrativa, è da intendersi sia in riferimento all’organizzazione nel suo complesso, sia alle strutture apicali, sia alle diverse unità organizzative che da queste ultime discendono. Nell’allegato 1 del Piano Integrato è descritta l’articolazione degli obiettivi operativi, evidenziandone il collegamento con i relativi obiettivi strategici; questi ultimi si articolano a loro volta nei quattro ambiti strategici della Didattica, Internazionalizzazione, Ricerca e Terza missione, ai quali si aggiungono ambiti strategici di natura trasversale i cui obiettivi operativi costituiscono gli imprescindibili punti di attenzione per l’intera struttura organizzativa dell’Ateneo e che pervadono l’insieme delle politiche programmate. Tali ambiti strategici trasversali, rappresentati nella Figura 4 a pagina 20 del Piano Integrato, sono orientati a produrre un miglioramento sempre più evidente dell’azione amministrativa, con conseguenze positive sui risultati complessivi dell’Ateneo. Nella sintesi della rappresentazione tali ambiti strategici trasversali si riassumono in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacia-Efficienza-Economicità,</li> <li>• Sviluppo Sostenibile (in accordo con gli indirizzi più generali dettati dall’Agenda 2030, i cui elementi essenziali sono i 17 obiettivi - SDG Sustainable Development Goals – di sviluppo sostenibile),</li> <li>• Digitalizzazione (che il Nucleo di Valutazione considera particolarmente rilevante nella prospettiva futura dettata dall’orientamento nazionale che pare imprimere una notevole accelerazione verso la cosiddetta “trasformazione digitale” – si veda la Missione 1 del PNRR),</li> <li>• Comunicazione,</li> <li>• Personale e Pari Opportunità,</li> <li>• Assicurazione della Qualità,</li> <li>• Trasparenza e l’Anticorruzione e gli interventi nell’ambito delle dotazioni infrastrutturali.</li> </ul> <p>Per quanto sopra esposto, in merito al punto C), ad esclusione degli obiettivi di funzionamento, il Nucleo di Valutazione osserva una piena coerenza tra gli obiettivi di livello strategico disegnati nel Piano strategico e gli stessi obiettivi ripresi nel Piano integrato, siano essi collegati più direttamente agli ambiti “istituzionali” della missione di Ateneo o di natura trasversale.</p>

Per quanto concerne l'aspetto di cui al punto D) sia per il livello strategico, sia per il livello operativo è precisata la metrica per la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi, in termini di indicatori e target, con indicazione anche del valore iniziale di riferimento (*baseline*). Per il livello strategico i target sono rappresentati su base triennale. Su tale aspetto il Nucleo di Valutazione conferma quanto espresso nella relazione dello scorso anno in merito alla chiarezza metodologica della filiera obiettivi, indicatori e target, ma permangono ancora margini di miglioramento per alcuni aspetti, riguardanti, ad esempio, la formulazione stessa degli obiettivi, che in alcuni casi risulta ancora troppo dettagliata, per lo più assimilabile a una descrizione di attività. Il Nucleo di Valutazione riconosce ancora, tuttavia, la difficoltà della sintesi laddove, al contrario, si renda necessario e opportuno meglio precisare e articolare i contenuti degli obiettivi operativi, anche al fine di una maggiore trasparenza informativa verso i portatori di interesse esterni; a tale riguardo si suggerisce, eventualmente, di prevedere una definizione dell'obiettivo che contempli anche la descrizione più dettagliata delle attività previste per la sua realizzazione.

Per quanto concerne invece la definizione degli indicatori, in alcuni casi ancora sono più assimilabili a descrizioni di attività; tale osservazione va correlata alla numerosità degli obiettivi che si presenta ancora piuttosto ampia, confermata dal Nucleo di Valutazione anche nel documento di validazione della Relazione sulla Performance 2020 ([link](#)) (si veda pagina 9).

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.

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)

Nel Piano Integrato – più precisamente nell'Allegato 1 – nella Tabella 5 sono raccolti e precisati gli obiettivi operativi relativi alle aree di intervento trasversali che ricomprendono obiettivi operativi associati a obiettivi strategici dedicati all'amministrazione e alla gestione. Anche l'aggiornamento 2020 del Piano Strategico 2020-2022 prevede 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, come descritto al capitolo 5.3 "Efficienza ed Efficacia dell'azione amministrativa" da pagina 127. In riferimento al punto A) è pertanto 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
- 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.

Sono altresì confermati obiettivi a livello strategico negli ambiti relativi alla gestione e valorizzazione del personale tecnico-amministrativo, alle strategie di comunicazione, alla programmazione gestione di spazi e infrastrutture nella prospettiva di una più efficiente gestione delle risorse e anche al fine di aumentare il benessere dell'utente sia esterno, sia interno, allo sviluppo dei sistemi informativi di supporto alle attività e ai processi interni, oltre che a beneficio degli utenti dei servizi offerti, senza trascurare gli aspetti importanti della sicurezza delle informazioni (obiettivi AMM3-9).

In riferimento a tale aspetto il Nucleo di Valutazione richiama nuovamente la Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2/2019 "sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle PA", nella quale viene 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, rispetto a tale punto di attenzione, quando si fa riferimento ad un ambito strategico dedicato alla amministrazione e gestione, il Nucleo di Valutazione già negli anni scorsi ha avuto occasione di esprimere alcune riflessioni, che paiono coerenti e che si rivelano ancora attuali. Già nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema del 2018 il Nucleo di Valutazione aveva richiamato l'attenzione sull'ambito delle cosiddette attività istituzionali "ordinarie", ovvero non strettamente associate a obiettivi strategici caratterizzati da una valenza "innovativa" o progettuale, ma che tuttavia sono funzionali al loro raggiungimento. In quel contesto sono state richiamate le prime delibere CIVIT, le quali, ancorché decisamente prescrittive e superate a seguito dell'intervento delle Linee Guida del DFP, dal 2010 fornirono in ogni caso importanti linee guida per la corretta interpretazione e attuazione dei principi espressi dalla norma. Tali linee guida 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."*

Il Nucleo di Valutazione rileva come, nel corso degli anni, nel Piano Integrato abbiano trovato collocazione 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" (si veda il Piano Integrato – anno 2021 pag. 12). Tali obiettivi, si aggiunge, "possono anche non essere direttamente

correlati a obiettivi strategici” e 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 dell’indirizzo espresso dalla citata delibera CIVIT; in questo senso il Nucleo di Valutazione aggiunge che i processi di rilevazione di efficienza e di efficacia attuati nell’ambito del progetto Good Practice rappresentino una buona base metodologica, che tuttavia, vista la generalità degli interlocutori chiamati in causa, viene applicata facendo riferimento a processi, servizi, attività definiti a un livello standard comune a tutti gli Atenei e pertanto non specifico; tale aspetto rappresenta ancora un limite della metodologia, che poco si presta a riverberare i suoi effetti nella misurazione e valutazione della performance. Dall’esame dei documenti si rileva come gli esiti numerici delle rilevazioni di efficacia condotte nell’ambito del progetto GP abbiano un qualche effetto nella misurazione della performance solo a livello strategico.

Un ulteriore aspetto che giova richiamare e in merito al quale il Nucleo di Valutazione si è già espresso anche nel documento di Validazione della Relazione sulla Performance 2020 a pagina 9, riguarda la eccessiva numerosità degli obiettivi e la percentuale decisamente elevata di obiettivi pienamente raggiunti; il Nucleo di Valutazione invita a una riflessione volta a identificare un punto di equilibrio tra la necessità di individuare un congruo numero di obiettivi da assegnare alle strutture organizzative, anche per finalità strettamente legate alla necessità di addivenirne a una loro valutazione, e la necessità che tali obiettivi siano realmente S.M.A.R.T., ovvero specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e temporalmente definiti, ma anche “sfidanti” e collegati agli obiettivi strategici dell’Amministrazione. In tale prospettiva, nel processo di misurazione e valutazione della performance, limitatamente al livello organizzativo o al più al livello individuale per la quota parte associata al raggiungimento di obiettivi, occorre distinguere la misurazione finalizzata al miglioramento delle performance verso gli stakeholder e la misurazione finalizzata alla valutazione delle performance; quest’ultima, ai diversi livelli, potrebbe o dovrebbe comprendere, oltre alla componente legata agli obiettivi di natura strategica di impatto, una componente legata alla qualità, efficienza ed efficacia dei servizi che ordinariamente sono offerti, che non può essere trascurata.

Merita infine un richiamo a quanto già espresso lo scorso anno rispetto all’esigenza o alla opportunità di definire una mappatura dei processi e definire per ciascuno una rappresentazione schematica delle relazioni sequenziali esistenti tra le attività svolte, le persone o i ruoli coinvolti, le responsabilità e le informazioni che sono necessarie per il suo espletamento. In tale contesto occorre in ogni caso mantenere sempre presente il necessario equilibrio tra i costi associati a una simile attività complessa di ricognizione e i benefici che ne possono derivare ai fini di una sempre maggiore efficienza ed efficacia dell’azione amministrativa.

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. Nella stessa Relazione tali obiettivi si presentano raggiunti al 100%. A giudizio del Nucleo di valutazione essi 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

	<p>bilancio, la gestione del rischio, dell'anticorruzione e della trasparenza. In relazione a tali aspetti, in una prospettiva di gradualità, il Nucleo di Valutazione si propone di verificare se sono presenti esempi di processi ben definiti e strutturati e infine realmente efficaci; alcuni riferimenti sono riportati nell'analisi del punto seguente di questa relazione.</p>
<p>6 Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?</p> <p><input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>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.</p>	<p>Nel Piano Integrato – anno 2021 non è presente nessun riferimento esplicito in merito al mancato conseguimento di obiettivi nel ciclo precedente della performance; i soli riferimenti possono essere individuati nella Relazione sulla Performance – anno 2020, laddove sono rendicontati gli esiti relativi al raggiungimento degli obiettivi e individuati, oltre ai punti di forza, i punti di debolezza relativi alle criticità riscontrate, dai quali far scaturire azioni per il miglioramento, da considerare nella fase di definizione degli obiettivi operativi per il ciclo seguente. In particolare nella Relazione sulla Performance – anno 2020 si rileva un riferimento a due obiettivi (AMM7.1.1 e AMM9.1.1) rimandati al ciclo della performance 2021. Nel Piano Integrato – anno 2021 a pagina 21, facendo riferimento a obiettivi di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, si precisa che con il Piano Strategico 2019 – 2021 e successivamente con il Piano Strategico 2020 – 2022 è stato avviato il lungo percorso di mappatura, ottimizzazione e digitalizzazione dei processi amministrativi dell'Ateneo, assegnando diversi obiettivi operativi alle strutture apicali. Alcuni obiettivi operativi, già avviati nel 2020, sono ancora riproposti in questo Piano Integrato, perché necessitano di completamento legato alla mappatura o all'utilizzo delle soluzioni tecnologiche informatiche (RPCT003, ECO001, ASI011). Altri processi sono, invece, oggetto di nuovo studio (DG005, ASI012), con l'obiettivo ambizioso di concludere la digitalizzazione dei processi principali.</p> <p>In merito a tale aspetto si rammenta che nella relazione dello scorso anno il Nucleo di Valutazione aveva rilevato che alcuni obiettivi operativi previsti nell'Allegato 1 del Piano Integrato 2019 (14 obiettivi complessivamente), non erano stati assegnati e rimandati, così come rilevato nella Relazione sulla Performance 2019 e dettagliato nel suo Allegato 5. Non erano state evidenziate le motivazioni per la mancata loro assegnazione a livello operativo, né era chiaro se tali obiettivi dovessero essere confermati nella successiva pianificazione. Va rilevato che in occasione del monitoraggio intermedio il SMVP consente la possibilità di apportare le necessarie rimodulazioni degli obiettivi qualora siano intervenute priorità, necessità o altri eventi che oggettivamente non consentano il raggiungimento dei target assegnati.</p> <p>Per una maggiore chiarezza informativa il Nucleo di Valutazione suggerisce di rendere più esplicito il ciclo di vita di quegli obiettivi che, una volta definiti, non sono raggiunti, sono rimandati o che, in ultima analisi, possono eventualmente essere cancellati, precisando le motivazioni della scelta adottata.</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:</p> <p>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)</p> <p>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</p> <p>C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</p>	<p>Il processo di pianificazione della performance e di assegnazione degli obiettivi anche alle strutture decentrate (Dipartimenti e Centri) non presenta variazioni significative rispetto all'anno precedente e pertanto valgono le considerazioni che il Nucleo di Valutazione ha già espresso, per questo aspetto, nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema – anno 2020, e che qui brevemente si ripropongono.</p> <p>Nella fase del cascading, come descritto nel SMVP 2021, gli obiettivi operativi sono declinati nelle strutture amministrative centrali e nelle strutture decentrate.</p> <p>A) Gli obiettivi assegnati alle strutture decentrate sono del tutto equiparati agli obiettivi attribuiti alle strutture dell'Amministrazione centrale, dai quali non differiscono per denominazione, per definizione degli indicatori e dei target. Va rilevato che, in una logica di piena integrazione tra la componente amministrativa e docente, tenendo presente in ogni caso la differenziazione tra il livello più strategico e quello più strettamente amministrativo, nel piano integrato, così come previsto dal SMVP, sono presenti obiettivi di natura trasversale, tra i quali molti che vedono la compartecipazione di strutture amministrative sia centrali che decentrate.</p> <p>B) 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.</p> <p>C) Nell'Allegato 1 del Piano Integrato (<a href="#">link</a>), così come per tutti gli obiettivi operativi, anche per quelli assegnati alle strutture decentrate sono direttamente precisate le Unità Organizzative responsabili. La responsabilità della valutazione della performance organizzativa della struttura amministrativa o tecnica, del Dipartimento o del Centro, compete al Direttore del Dipartimento o del Centro, al quale compete inoltre la valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa e di categoria Ep.</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:</p> <p>A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale</p> <p>B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)</p> <p>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, rispondendo brevemente ai punti elencati.</p> <p>Il sistema di controllo di gestione per sua natura si presenta molto articolato e interviene su diversi ambiti della gestione amministrativa, con implicazioni che riguardano gli aspetti della gestione economico-finanziaria, la pianificazione e gestione della performance soprattutto a livello organizzativo, anche rispetto al livello strategico per la misurazione e valutazione degli obiettivi che l'Amministrazione si è data. Presso l'Ateneo di Parma il Nucleo di Valutazione ha osservato negli ultimi anni un approccio sempre più indirizzato a recepire e attuare la prospettiva delineata dalla stessa ANVUR, orientata a definire e consolidare una gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio. Per tale integrazione 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.</p> <p>In tale processo il sistema informativo di supporto si presenta non del tutto integrato, ma sono presenti sistemi informativi negli specifici ambiti che riguardano, in particolare, la contabilità analitica e le diverse fasi che intervengono nella gestione del ciclo della performance, sia per la definizione degli obiettivi operativi, con la definizione di indicatori e target, sia per il loro monitoraggio, sia infine per la misurazione finale e per la valutazione delle performance ai diversi</p>

livelli, che spaziano da quello organizzativo a quello individuale. La presenza della Unità Organizzativa Programmazione e Controllo di Gestione, operante in stretto collegamento con la Direzione Generale, garantisce una azione coordinata di tutte le attività finalizzate alla individuazione degli obiettivi - che siano coerenti con le linee strategiche e con la Programmazione Triennale, con le risorse a disposizione e con il contesto di riferimento - a monitorare lo stato di raggiungimento degli obiettivi in relazione ai target fissati e a guidare eventuali rimodulazioni, a verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti e se le modalità di raggiungimento sono risultati efficaci ed efficienti.

L'attività di tale Unità Organizzativa, coordinata con quelle più di pertinenza dell'Area Economico Finanziaria e con quella dell'Area Personale e Organizzazione, si avvale, come precisato prima, 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.

Gli Organi di Governo, i Pro Rettori e i Direttori di Dipartimento hanno a disposizione un "cruscotto direzionale" nel quale sono rappresentati gli andamenti degli indicatori strategici con il relativo target. In tale contesto la U.O. Programmazione e Controllo di Gestione supporta la definizione di indicatori specifici relativi agli Ambiti strategici di Ateneo, al fine sostenere l'attività di programmazione e di ottimizzare la gestione delle attività operative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, ma anche, in una logica integrata, dei Dipartimenti e dei Centri.

Nel [Sistema \(anno 2021\)](#) il processo di monitoraggio, misurazione e valutazione della performance è illustrato nel capitolo 4 da pagina 23. Lo stato di avanzamento di ciascun obiettivo, sia operativo che individuale, è previsto che venga monitorato entro il primo semestre. Nel mese di luglio la performance è misurata dai valutatori, con riferimento al 30 giugno, mediante il sistema informatizzato nel quale deve essere espresso percentualmente il raggiungimento di ciascun obiettivo. Il Sistema prevede la possibilità di richiedere entro il termine del 10 giugno la rimodulazione di quegli obiettivi rispetto ai quali siano intervenute priorità, necessità o altri eventi non prevedibili, che oggettivamente non consentano il raggiungimento dei target assegnati. È inoltre possibile prevedere la rimodulazione, anche dopo il periodo fissato di norma (mese di giugno), ma solo in casi eccezionali e debitamente documentati, nel caso in cui non risultasse possibile raggiungere l'obiettivo per cause imprevedute non imputabili al soggetto o alla struttura che ha in capo il medesimo.

Infine, in merito al punto C), al di là del ruolo importante di un sistema di controllo di gestione per il monitoraggio degli indicatori che sottendono gli obiettivi e il loro livello di raggiungimento in relazione ai target fissati, è utile un riferimento al ruolo svolto dalla U.O. Programmazione e Controllo di Gestione nel processo di analisi che costituisce la base informativa per la redazione degli strumenti di programmazione e di pianificazione, tra i quali, in una logica di integrazione ricomprendere anche il Bilancio di Genere e il GEP (Gender Equality Plan), per gli effetti che le azioni in essi proposte hanno necessariamente sul complessivo ciclo della performance e del bilancio.

9	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Si</b> <input type="checkbox"/> <b>No</b>	<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:</p> <p>A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</p> <p>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)</p> <p>C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</p> <p>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)</p> <p>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)</p> <p>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 2019 sul funzionamento del sistema alla quale si rimanda (<a href="#">link</a>); rispetto a tali contenuti il Nucleo di Valutazione ha espresso ulteriori elementi di riflessione nel <a href="#">documento di validazione della relazione sulla performance (anno 2020)</a>, e in particolare alle pagine 7 e 8. La breve analisi del Nucleo di Valutazione conclude osservando che, pur in presenza di un sistema di rilevazione della soddisfazione degli utenti, che tuttavia si presenta organicamente strutturato prevalentemente con riferimento a quei servizi e a quelle attività previste nel contesto del progetto Good Practice, tuttavia rimangono aperti alcuni temi da sviluppare ulteriormente: maggiore strutturazione del processo, fruibilità dei dati, maggiore coordinamento e organizzazione delle rilevazioni occasionali generate da esigenze specifiche. Oltre a tali temi il Nucleo di Valutazione, pur osservando favorevolmente l'adozione di indicatori di impatto relativi a obiettivi di natura strategica, 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. Su tale questione, pur riconoscendo i miglioramenti che sono intervenuti, il Nucleo suggerisce una ancora più chiara definizione dell'oggetto di tali processi di rilevazione; la mancanza di una chiara e articolata mappatura dei servizi limita al momento le indagini di soddisfazione a quelle esercitate, in termini di efficacia, 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.</p> <p>Un ulteriore e importante riferimento su tale questione è espresso nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del 28 novembre 2019, "<b>Il processo di valutazione partecipativa</b>". Tali linee guida suggeriscono il superamento di alcuni limiti che caratterizzano ancora i processi adottati al fine di coinvolgere gli utenti nella valutazione della qualità dei servizi, proponendo un significativo cambio di paradigma, teso a favorire una maggiore centralità dello stakeholder, che si traduce nel suo coinvolgimento già anche dalla fase di progettazione e programmazione. In merito a tale aspetto, nel Piano Integrato 2021, al paragrafo 2.3, si precisa che nella prospettiva di accrescere il livello di partecipazione sinergica con i portatori di interesse, l'Ateneo ha avviato un percorso di valutazione partecipativa che si esplicita con l'obiettivo strategico AMM4 – Performance e organizzazione interna, declinato nell'obiettivo operativo AMM4.1.2 – Miglioramento del processo di valutazione, anche tramite strumenti atti a favorire la collaborazione e sviluppare ulteriormente la cultura della valutazione.</p> <p>Il Nucleo di Valutazione considera importante tale percorso di valutazione partecipativa e soprattutto ritiene importante verificarne molto attentamente l'attuazione, anche in riferimento all'impatto che esso riuscirà a produrre nel SMVP; tuttavia sottolinea la necessità che, nella fase di strutturazione di tale sistema di valutazione partecipativa per l'applicazione del dettato normativo, siano ben presenti da un lato i contorni necessariamente molto generali delle Linee Guida del DFP e dall'altro le peculiarità che contraddistinguono un ente pubblico quale è l'università.</p> <p>Nel processo graduale di costruzione di un sistema di valutazione partecipativa il Nucleo di Valutazione invita a una riflessione attenta in merito alla partecipazione attiva dei diversi portatori di interessi, che si dovrebbe esplicitare non solo nella fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa nelle sue diverse articolazioni, ma anche nella fase di definizione degli obiettivi, soprattutto quando questi sono collegati alla progettazione dei servizi offerti e al loro progressivo miglioramento. Va ricordato in ogni caso che si tratta di un sistema molto complesso, difficilmente generalizzabile alla totalità dei servizi offerti, i cui effetti, se non adeguatamente ponderati, potrebbero rivelarsi anche distorsivi; pertanto si suggerisce di adottare un approccio di gradualità.</p>
---	---	---	--	---

In aggiunta va ricordato come, in Ateneo, proprio in virtù delle peculiarità sopra richiamate, siano già presenti meccanismi di interazione attiva con i diversi portatori di interessi, tra i quali, in primo luogo, gli studenti, che intervengono ad esempio nelle CPDS e negli stessi Organi di Ateneo. Il Nucleo di Valutazione aveva anche evidenziato come i Comitati di Indirizzo, importanti e fondamentali nella fase di progettazione dei nuovi Corsi di Studio, ma anche nella fase di monitoraggio della loro reale efficacia in relazione alle attese del mondo del lavoro, delle professioni e più in generale della società, rappresentino occasioni importanti di confronto e di interazione partecipativa con i portatori di interesse che devono essere valorizzati e che potrebbero intervenire anche in una fase valutativa.

Vanno richiamati ulteriori limiti intrinseci di simili sistemi complessi di valutazione; come osservato anche nella relazione dello scorso anno, in relazione a tali limiti occorre rilevare 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. Inoltre, come già prima evidenziato, occorre osservare che la progettazione di un processo generale di rilevazione, o di processi di rilevazione specifici ma 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 sarebbe utile 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.

Tenuto conto delle considerazioni generali sopra esposte e per rispondere brevemente ai punti di attenzione elencati si conclude che:

- A) I riferimenti all'ascolto dell'utenza non discendono dagli ultimi aggiornamenti del SMVP, con particolare riguardo agli anni (anni 2020 e 2021), ma in essi si trova ulteriore conferma, così come nei documenti di pianificazione sia strategica che operativa, di un processo avviato per la strutturazione di un sistema di rilevazione della customer satisfaction, anche sulla base importante di quanto già previsto nel quadro del progetto Good Practice.
- B) I Processi di ascolto dell'utenza si presentano strutturati e sistematici; tuttavia si rileva quanto tale strutturazione sia ancora per lo più limitata ai processi di rilevazione definiti nell'ambito del progetto Good Practice; per rispondere in parte anche al punto D) sono presenti altre iniziative di ascolto, meno sistematiche e strutturate, prevalentemente realizzate attraverso la somministrazione di specifici questionari prodotti internamente dall'Ateneo. 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 ancora un evidente impatto nella valutazione della performance.
- E) In merito agli esiti dei processi di ascolto dell'utenza, nella Relazione sulla Performance – anno 2020, al paragrafo 2.8.1 da pagina 41 sono illustrati i risultati delle rilevazioni di

	<p>efficacia Good Practice e tali risultati sono messi in correlazione con i dati relativi alle rilevazioni di efficienza; nella stessa Relazione si precisa che, dall'analisi di tali dati, nel corso del 2020 si è provveduto a introdurre una riorganizzazione che è giunta a compimento nei primi mesi del 2021. Tale intervento attesta l'importanza delle analisi di efficienza e di efficacia condotte, tenuto conto soprattutto del benchmark costante con gli altri Atenei italiani, ma non fornisce indicazioni più precise di come le informazioni raccolte attraverso i processi di rilevazione della soddisfazione degli utenti abbiano impatto sulla performance organizzativa. Nel SMVP 2021, a pagina 17 si precisa che gli esiti delle rilevazioni sono utilizzati per la valutazione di alcuni obiettivi di ambito amministrativo del Piano Strategico, e pertanto costituiscono una prima fase sperimentale di valutazione di tipo partecipativo, con la prospettiva inoltre di verificare modalità di utilizzo degli esiti di tali rilevazioni anche ai fini della valutazione di performance a livello organizzativo.</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.  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 2021 il capitolo 7 è dedicato alla integrazione tra ciclo della performance e pianificazione economico finanziaria; nella figura 5 è descritto il flusso relativo ai due processi e alla loro integrazione. Inoltre in una tabella sono riassunti tutti gli obiettivi di performance organizzativa che prevedono specifiche risorse di budget.</p> <p>Anche nel SMVP – anno 2021, al paragrafo 2.2, sono presenti riferimenti alla integrazione e coerenza con la programmazione economica e finanziaria. In particolare si precisa che il processo di formazione del bilancio preventivo deve necessariamente integrarsi con gli obiettivi e le linee strategiche del Piano Strategico, mentre il processo per pervenire alla definizione di budget per obiettivi strategici e operativi è dettagliato in uno specifico cronoprogramma di Ateneo, nel quale, con precise scadenze temporali, sono indicate le fasi per la formazione delle strutture deputate all'inserimento della proposta di budget nella piattaforma informatizzata dedicata, i tempi di contrattazione, i tavoli tecnici, la condivisione con gli Organi di Governo e la presentazione della documentazione al Collegio dei Revisori dei Conti per la successiva approvazione del Bilancio preventivo da parte del Consiglio di Amministrazione.</p> <p>Questo processo prevede anche l'implementazione e integrazione delle successive attività di monitoraggio e valutazione dei risultati attesi 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.</p>

Nel SMVP si fa un importante riferimento allo sviluppo della contabilità analitica affiancata da un sistema di analisi extra-contabile; secondo quanto affermato, tale strumento potrà consentire una sempre maggiore integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio, sia nella fase di programmazione, sia nelle fasi del monitoraggio e della misurazione e valutazione, non solo per gli obiettivi che prevedono costi o investimenti aggiuntivi, ma anche per quegli obiettivi di funzionamento riconducibili alle cosiddette "attività ordinarie". Da questo punto di vista il Nucleo di Valutazione ritiene utile un collegamento con quanto espresso nella parte conclusiva del precedente punto 5 di questa Relazione, laddove si fa riferimento alla opportunità di individuare, nel sistema di misurazione e valutazione della performance, una collocazione a tutte quelle attività non riconducibili a obiettivi strategici, ma che, nel loro complesso, sono fondamentali per garantire la qualità dei servizi.

Gli aspetti relativi alla integrazione tra il piano integrato e il bilancio non possono essere disgiunti da quelli trattati nel precedente punto 8 in merito alla presenza di un sistema strutturato di controllo di gestione; dall'analisi documentale 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, che tuttavia è presente per un numero ancora limitato di obiettivi. Pertanto si sottolinea nuovamente 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, delle quali determinare l'impatto in termini di costo.

11 Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?

**Si**  
 **No**

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:  
 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?)  
 B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)  
 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)  
 D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance  
 E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate

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.

Nella nota illustrativa del [bilancio di previsione 2021](#), a pagina 15, 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:

1. fase delle proposte;
2. fase della negoziazione;
3. stesura definitiva del budget.

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.

Nella stessa nota illustrativa si precisa che il processo di formazione del budget recepisce ed integra i documenti e gli atti di programmazione dell'Ateneo, con particolare riferimento agli obiettivi e le linee strategiche definiti nel Piano Strategico 2020-2022, alla Programmazione Triennale, al Programma Triennale dei lavori pubblici, alla Programmazione triennale del Personale e della

			<p>formazione del personale, al Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi in ordine agli acquisti inerenti non solo la gestione ordinaria ma per la realizzazione di progetti di ricerca, didattica e terza missione collegati al Piano Strategico di Ateneo.</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 2021) del Piano Integrato 2021, 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 2021 i riferimenti agli obiettivi di performance sono presenti anche nella introduzione del Rettore; in particolare a pagina 1 si precisa che, in un contesto generale fortemente condizionato dall'emergenza sanitaria derivante dalla diffusione dell'epidemia da COVID-19, il Bilancio previsionale 2021 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 esposte nelle relazioni degli ultimi anni (2019 e 2020) alle quali 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>In merito a tale aspetto il Nucleo di Valutazione rimanda a quanto espresso nella relazione dello scorso anno - <a href="#">Link</a></p>
14	Qual è stato l'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo?	Campo libero (indicare se l'Ateneo si è dotato di un Piano Organizzativo del Lavoro Agile e descrivere brevemente il processo di definizione del documento e le eventuali criticità riscontrate)	<p>All'atto di redazione di questa relazione l'Ateneo non si è ancora dotato di un Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA); tuttavia nel Piano Integrato 2021 si fa riferimento all'indirizzo dettato dall'art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020, secondo il quale le amministrazioni pubbliche, entro il 31 gennaio di ciascun anno (a partire dal 2021), redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile, quale sezione del Piano della performance. Più precisamente nel Piano Integrato – anno 2021 si fa riferimento alle indicazioni espresse dal Dipartimento della Funzione Pubblica in tema di lavoro agile, esplicitate mediante le Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori della performance, documento pubblicato in data 9 dicembre 2020. Tali indicazioni, in un contesto pandemico emergenziale, sono state recepite dall'Ateneo, che sta lavorando per mettere a sistema il proprio POLA nell'anno 2021, al fine di garantire il mantenimento dell'efficacia e</p>

dell'efficienza dei servizi resi agli utenti. In assenza di un piano formalizzato per la organizzazione e gestione del lavoro agile, nel Piano integrato (pagina 21) si precisa che, in coerenza con l'obiettivo strategico di una sempre maggiore valorizzazione del capitale umano, si ritiene opportuno promuovere una serie di azioni coordinate e mirate al miglioramento delle attuali modalità di lavoro del personale tecnico amministrativo, con riferimento alla promozione della conciliazione vita/lavoro, al progressivo sviluppo del lavoro agile, alla valorizzazione delle competenze e delle professionalità, attraverso anche lo sviluppo ed il miglioramento di percorsi formativi per una crescita del ruolo professionale e a supporto di particolari situazioni di stress lavorativo.

Una prima analisi dell'impatto dello smartworking sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati è rappresentata in un report, a cura della U.O. Formazione e Benessere Organizzativo, [Lavoro agile@unipr analisi dell'impatto dell'adozione del lavoro agile \(LA\) conseguente all'emergenza covid-19 a unipr](#). Con Circolare interna n. 81659 del 29 aprile 2020, avente ad oggetto: "Misure straordinarie in materia di lavoro agile, ex art. 87 Decreto-Legge 17 marzo 2020, n. 18 – Coordinamento, monitoraggio e relazione delle attività in modalità di lavoro agile (Smart Working e Telelavoro)", i Responsabili diretti e/o apicali di Struttura dell'Ateneo sono stati invitati a rispondere alla compilazione di un sintetico questionario di valutazione delle attività svolte in modalità di lavoro agile (smartworking e telelavoro) nella fase di emergenza sanitaria Covid-19, riferite al periodo dal 02 marzo al 20 aprile 2020. L'indagine ha consentito di raccogliere valutazioni, informazioni e opinioni su: - Giudizio complessivo sull'attività svolta in modalità di Lavoro Agile - Ritardi riscontrati nella gestione della prestazione lavorativa - Adeguatezza delle postazioni virtuali (VPN, UCClient, Teams), messe a disposizione dall'Area Dirigenziale Sistemi Informativi di Ateneo - Prospettive di nuove opportunità legate al Lavoro Agile - Criticità segnalate nell'ambito del Lavoro Agile. È stata inoltre richiesta una sintetica relazione sull'andamento complessivo delle attività svolte dalla struttura in modalità di Lavoro Agile. Di seguito si riportano brevemente le conclusioni. L'attivazione emergenziale e non pianificata del lavoro agile non ha causato ritardi significativi nel regolare proseguimento delle attività, ed è stata in generale recepita come una esperienza positiva potenzialmente estensibile come opportunità. Non tutte le mansioni sono ugualmente adatte alla adozione del lavoro agile. I principali aspetti positivi sono legati all'aumento di produttività conseguente alla conciliazione dei tempi lavorativi con la vita privata e alla diminuzione dello stress, e alla possibilità di diminuire costi e impatto ambientale tramite dematerializzazione e limitazione degli spostamenti.

Vengono però evidenziate alcune limitazioni legate alla necessità di avere comunque una parziale copertura in presenza, specialmente per mansioni in cui è indispensabile una attività in sede, e la necessità di garantire una copertura di reperibilità temporale giornaliera adeguata. I punti di attenzione segnalati si riferiscono ad una opportuna e necessaria formazione del personale, sia in termini di competenze tecniche, sia in termini di sviluppo di una diversa cultura lavorativa, gestione delle responsabilità e capacità di socializzazione. Si richiede inoltre una notevole attenzione agli aspetti di implementazione delle infrastrutture, che al momento non si sono rivelate pienamente adeguate da permettere l'accesso al LA in modo omogeneo per tutti i dipendenti.

Il Nucleo di Valutazione ritiene molto importante tale indagine conoscitiva, utile anche nella prospettiva della prossima redazione del POLA, e, richiamando quanto già espresso nella relazione dello scorso anno (sezione 13), invita nuovamente 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. 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.

	<p>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 assunti in modo meccanico, ma che meriterebbero un approfondimento qualitativo per capire quali azioni intraprendere.</p>
<p>15 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. Un primo riferimento è rappresentato dal <a href="#">Parere obbligatorio e vincolante del Nucleo di Valutazione sul SMVP – anno 2021</a> nel quale sono espresse alcune considerazioni in merito all’aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. In quella occasione sono stati evidenziati alcuni aspetti di rilievo che possiamo richiamare anche in questa relazione. Altre considerazioni sono contenute nel documento di <a href="#">validazione della relazione sulla performance</a>, che il Nucleo di Valutazione ha approvato, a conclusione del ciclo 2020, il 21 giugno 2021 e pubblicata nella sezione “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale dell’Ateneo. Per opportunità di sintesi in questa sezione non si riprendono nel dettaglio le argomentazioni che il Nucleo di Valutazione ha esposto nei sopra citati documenti ai quali si rimanda, tuttavia di seguito si ripropongono ulteriori elementi di riflessione, soprattutto in riferimento a quegli aspetti che erano stati messi in evidenza lo scorso anno.</p> <p><b>Emergenza sanitaria e lavoro agile</b> - Un primo aspetto che non può essere trascurato e che è stato richiamato opportunamente in alcuni punti della presente relazione, riguarda il contesto generale che, nel 2020 e per buona parte del 2021, è stato fortemente condizionato dall’emergenza sanitaria per effetto della pandemia da Covid-19. L’Università di Parma in tale contesto è stata in grado di individuare risposte immediate per fronteggiare l’emergenza, per garantire il pieno svolgimento di tutte le attività didattiche e di ricerca, adottando principi di massima precauzione sotto il profilo della sicurezza sanitaria. Allo stesso modo anche il contesto operativo e amministrativo è stato sensibilmente condizionato, con un massiccio ricorso, per lo svolgimento delle attività istituzionali e di supporto tecnico-amministrativo, alla modalità di lavoro agile, pur in assenza di un preciso strumento di pianificazione. Di tali aspetti si rinvengono i riferimenti nei documenti di pianificazione strategica (si veda ad esempio l’aggiornamento 2020 al Piano Strategico 2020-2022) e operativa; essi hanno inoltre impresso una forte accelerazione verso l’attuazione di forme di lavoro agile che potranno costituire una base di esperienza molto importante e utile nella fase seguente di predisposizione del POLA, secondo le disposizioni di cui di all’art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020.</p> <p><b>Pianificazione strategica e operativa</b> – L’aspetto relativo al collegamento tra i due livelli di pianificazione era stato messo in rilievo anche nella relazione dello scorso anno; 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 nella trattazione di alcuni punti di 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. Da un punto di vista strettamente logico è chiaro che la pianificazione operativa debba discendere da quella strategica, in quanto deve definire quegli obiettivi che, a livello operativo, consentono di raggiungere gli obiettivi strategici; pertanto quando si chiede di verificare se nel Piano Integrato siano presenti o meno obiettivi strategici occorre in realtà verificare, come è stato fatto in questa relazione, se esistano obiettivi operativi che discendono a cascata dagli obiettivi strategici dei quali costituiscono la traduzione sul piano</p>

dell'azione amministrativa. La perplessità interpretativa rispetto ai punti di attenzione proposti dall'ANVUR in questa scheda 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.

**Obiettivi trasversali** – Nel SMVP (anno 2021) sono stati confermati e consolidati gli obiettivi operativi trasversali con l'attribuzione di una particolare rilevanza al ruolo della figura del Leader. Il Nucleo di Valutazione considera importante l'individuazione di una figura responsabile, non necessariamente tra i Responsabili di Unità Organizzative, che assicuri lo stimolo necessario, il coordinamento e monitoraggio di tutte le attività per il conseguimento dell'obiettivo, che mette in evidenza da un lato la necessità e opportunità di stimolare la costituzione di gruppi di lavoro finalizzati al raggiungimento di specifici obiettivi complessi, dall'altro di indurre un meccanismo tale da stimolare le migliori attitudini del personale verso il team working e la gestione responsabile delle risorse. Allo stesso tempo, come già evidenziato nella relazione dello scorso anno, sottolinea come tale scelta di carattere organizzativo e gestionale consenta una gestione unitaria dello specifico obiettivo operativo, al di là della sua assegnazione in quota parte a più strutture organizzative.

**Misurazione e valutazione obiettivi di performance organizzativa** – Come rilevato nel documento di validazione della performance 2020, il processo di misurazione e valutazione dei diversi livelli di performance anche quest'anno ha prodotto una distribuzione delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi con una decisa prevalenza di risultati raggiunti al 100% per il 97,83% su un totale di 166 obiettivi, mentre del restante 2,17% non si precisa lo scostamento medio rispetto al valore massimo. Allo stesso modo, la valutazione della performance organizzativa media complessiva delle strutture apicali di Amministrazione centrale, così come definita nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'anno 2020 a pag. 30, attraverso un algoritmo con il quale si prendono in considerazione, per ciascun obiettivo operativo, i risultati ottenuti da ogni Unità Organizzativa, risulta pari al 99,54%. Tali altissimi livelli di performance inducono il Nucleo di Valutazione a una riflessione rispetto alla consistenza degli obiettivi operativi assegnati e, contestualmente, alla loro numerosità che appare ancora troppo alta, soprattutto se gli stessi discendono da obiettivi strategici, che, per loro natura, dovrebbero essere significativi e sfidanti, mentre, al contrario, alcuni obiettivi operativi paiono per lo più riconducibili alla ordinaria amministrazione.

Un analogo discorso vale per le valutazioni individuali per gli aspetti concernenti i comportamenti organizzativi.

**Valutazione individuale e differenziazione** – Nella Relazione sulla performance 2020, nel grafico a dispersione a pagina 112, le valutazioni del comportamento organizzativo si distribuiscono con un valore medio pari a 95,92 e un valore mediano pari a 97,78; rispetto agli anni passati, anche in virtù di nuove schede meglio articolate sotto il profilo degli aspetti da considerare ai fini delle valutazioni, si riscontra un leggero miglioramento verso una maggiore differenziazione, tuttavia i margini di miglioramento sono ancora ampi. Va rilevato che al fine di rendere la valutazione sempre più differenziata, ma anche sempre più omogenea riguardo ai criteri di giudizio, in modo da ridurre per quanto possibile i margini di arbitrarietà o soggettività, l'Ateneo ha proseguito a fornire strumenti di supporto ai valutatori. Il Nucleo di Valutazione condivide e stimola l'adozione di percorsi formativi indirizzati ai valutatori e segnala altresì l'opportunità che tali percorsi formativi si accompagnino anche a percorsi informativi per tutto il personale, con l'obiettivo di trasmettere e diffondere una cultura della valutazione sempre più condivisa. La valutazione, con particolare riguardo alla componente individuale legata ai comportamenti organizzativi, più che rappresentare

uno strumento finalizzato alla corresponsione di quanto vincolato alle risorse premiali, dovrebbe consentire in primo luogo la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli, contribuendo a migliorare la loro performance e, di conseguenza, generare un miglioramento per l'intera organizzazione in termini di efficienza dei servizi erogati. Anche in merito a tali aspetti il Nucleo di Valutazione ritiene importante che si dia il giusto rilievo alle iniziative volte a rilevare il livello di benessere organizzativo, che certamente possono fornire un importante feedback interno rispetto all'adeguatezza del Sistema e agli aspetti che più direttamente intervengono nel processo di misurazione e valutazione delle performance.

**Performance del Direttore Generale** – Un importante aggiornamento ha riguardato, con l'adozione del SMVP 2021, il sistema di valutazione della performance del Direttore Generale già modificato in modo significativo nel Sistema 2020, ove furono definiti criteri e parametri con i quali provvedere alla valutazione degli obiettivi del Direttore Generale per il 2020. Nel Sistema 2021 il ciclo della performance del Direttore e le modalità di misurazione e valutazione dei risultati sono stati ulteriormente precisati e vengono più precisamente delineati gli attori e le responsabilità che intervengono nel processo di assegnazione degli obiettivi, misurazione e valutazione finale della performance; tale ciclo è illustrato nel paragrafo 4.3 da pagina 27 e più in dettaglio nella tabella a pagina 28 del SMVP 2021. In particolare la performance del Direttore prevede:

- una componente legata al conseguimento degli obiettivi, sia a livello strategico che operativo (Indicatore complessivo strategico che sintetizza la performance istituzionale di Ateneo, Performance organizzativa di amministrazione centrale, performance legata agli obiettivi individuali)
- per la prima volta, una componente legata alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

Considerato che la valutazione del Direttore non può prescindere dalla Relazione sulla Performance, ossia dal documento di rendicontazione in relazione al conseguimento complessivo degli obiettivi dell'azione amministrativa, nel nuovo Sistema tale dipendenza logica viene esplicitata, collocando la proposta di valutazione entro la metà del mese di luglio, comunque dopo o contestualmente alla validazione della Relazione sulla Performance, la cui scadenza è dettata dalla norma al 30 di giugno di ogni anno. Inoltre, considerato per di più che su tale aspetto la norma, né le linee guida, paiono del tutto chiare, il Nucleo di Valutazione considera importante e utile la precisazione con la quale si identifica il Consiglio di Amministrazione quale Organo competente, ossia Organo di indirizzo politico-amministrativo di cui al citato art.14 della norma, per la definitiva approvazione della valutazione del Direttore Generale, sulla base della proposta del Rettore, acquisita, solo per la parte relativa al raggiungimento degli obiettivi assegnati, la proposta di valutazione da parte del Nucleo.