



# UNIVERSITÀ DI PARMA

LA RELAZIONE  
SULLA PERFORMANCE

ANNO 2022

Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 218 del 24 maggio 2023

## INDICE

<b>Introduzione</b> .....	<b>VIII-1</b>
<b>1. Analisi del contesto e delle risorse</b> .....	<b>VIII-2</b>
1.1 I nostri Stakeholders .....	VIII-3
1.2 Le risorse economico finanziarie .....	VIII-4
1.2.1 Fondo di Finanziamento Ordinario 2022 .....	VIII-4
1.2.2 Bilancio preventivo autorizzatorio .....	VIII-8
1.2.3 I risultati economico finanziari .....	VIII-8
1.3 Risorse strumentali e infrastrutture .....	VIII-11
1.4 L'Assetto organizzativo e le risorse umane .....	VIII-12
1.5 La Formazione del Personale .....	VIII-15
1.6 Posizionamento nazionale e internazionale nei ranking .....	VIII-18
1.7 La Comunicazione istituzionale .....	VIII-21
<b>2. La creazione di valore pubblico e i risultati degli obiettivi di performance</b> .....	<b>VIII-23</b>
2.1 Principali risultati degli ambiti strategici di Ateneo .....	VIII-23
2.2 Efficacia ed efficienza dei servizi amministrativi .....	VIII-26
2.2.1 Digitalizzazione .....	VIII-26
2.2.2 I risultati del progetto di valutazione partecipativa .....	VIII-30
2.2.3 Carta dei servizi .....	VIII-31
2.2.4 La soddisfazione dell'utenza .....	VIII-36
2.3 Le Pari opportunità e l'equilibrio di genere .....	VIII-40
2.4 Anticorruzione e trasparenza .....	VIII-42
2.4.1 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione .....	VIII-42
2.4.2 La Trasparenza .....	VIII-43
2.5 Obiettivi di organizzazione e capitale umano .....	VIII-43
2.6 Obiettivi di Assicurazione della Qualità .....	VIII-47
2.7 La sostenibilità in Ateneo .....	VIII-47
<b>3. Le componenti della valutazione complessiva del personale</b> .....	<b>VIII-50</b>
3.1 I risultati della componente performance strategica .....	VIII-51
3.2 I risultati della componente performance organizzativa .....	VIII-53
3.2.1 Calcolo dell'algoritmo per la valutazione complessiva .....	VIII-56
3.3 I risultati della componente performance individuale .....	VIII-57
3.4 La performance individuale del personale .....	VIII-57
3.5 La performance individuale del Direttore Generale .....	VIII-63
3.5.1 La performance individuale dei Dirigenti .....	VIII-66

<b>4. I punti di forza e di debolezza.....</b>	<b>VIII-67</b>
<b>5. Allegati.....</b>	<b>VIII-72</b>
<b>Allegato 1 – Bilancio preventivo autorizzatorio 2022 e bilancio consuntivo 2022.....</b>	<b>VIII-72</b>
<b>Allegato 2 – Verifica indicatori comuni circolare n. 2/2019 Funzione Pubblica.....</b>	<b>VIII-72</b>
<b>Allegato 3 – Schede risultati obiettivi operativi per obiettivo strategico.....</b>	<b>VIII-72</b>
<b>Allegato 4 – I risultati del Piano delle Azioni Positive (PAP) anno 2022.....</b>	<b>VIII-72</b>
<b>Allegato 5 – Obiettivi operativi raggruppati per ambito strategico - anno 2022.....</b>	<b>VIII-72</b>

## Indice delle tabelle

Tabella 1 – Stanziamento non vincolato .....	VIII-5
Tabella 2 – Quadro complessivo distribuzione FFO .....	VIII-6
Tabella 3 – Quota base FFO .....	VIII-7
Tabella 4 – Obiettivi strategici e operativi e relativo budget assegnato/speso .....	VIII-10
Tabella 5 – Infrastrutture di Ateneo .....	VIII-11
Tabella 6 – Personale dipendente al 31.12.2022 suddiviso per tipologia genere.....	VIII-13
Tabella 7 – Numerosità del personale tecnico amministrativo suddiviso per categoria e genere .....	VIII-13
Tabella 8 – Numerosità del personale docente suddiviso per ruolo giuridico e genere.....	VIII-14
Tabella 9 – Personale T.A. per strutture organizzative apicali al 31.12.2022 .....	VIII-15
Tabella 10 – i numeri e costi della formazione.....	VIII-15
Tabella 11 – i numeri della formazione in house .....	VIII-16
Tabella 12 – I numeri dei corsi INPS Valore PA.....	VIII-16
Tabella 13 – I numeri dei corsi delle Comunità di pratica .....	VIII-16
Tabella 14 – I numeri della formazione sul syllabus.....	VIII-16
Tabella 15 – I master e i corsi di perfezionamento .....	VIII-17
Tabella 16 – Numero ore formazione salute e sicurezza erogate nel 2022 per categoria di lavoratore ..	VIII-18
Tabella 17 – Monitoraggio standard di qualità Carta dei Servizi al 31/12/ 2022.....	VIII-34
Tabella 18 - Servizi della Carta dei servizi non coperti da indagini sulla soddisfazione degli utenti.....	VIII-35
Tabella 19 – Tassi di risposta a Customer satisfaction .....	VIII-36
Tabella 20 – Confronto risultati CS 2022 e 2021 servizi esterni – parte 1 .....	VIII-37
Tabella 21 – Confronto risultati CS 2022 e 2021 servizi esterni – parte 2 .....	VIII-37
Tabella 22 – Confronto risultati CS 2022 e 2021 servizi interni .....	VIII-37
Tabella 23 – Benchmark parziale per grandi atenei .....	VIII-38
Tabella 24 – Risultati efficacia ed efficienza GP 2022- anno 2021 .....	VIII-38
Tabella 25 – Obiettivi operativi relativi alla salute organizzativa e professionale del Capitale Umano....	VIII-46
Tabella 26 – Pesi per la valutazione complessiva .....	VIII-50
Tabella 27 – Risultati selezione indicatori strategici .....	VIII-51
Tabella 28 – Rimodulazioni anno 2022.....	VIII-54
Tabella 29 – Percentuale di obiettivi raggiunti al 100% .....	VIII-56
Tabella 30 – Percentuali di raggiungimento della performance organizzativa di Struttura apicale anno 2022..	VIII-56
Tabella 31 – Numerosità delle valutazioni a 100 per categoria PTA.....	VIII-58
Tabella 32 – Risultati per Strutture .....	VIII-62
Tabella 33 – Risultati indicatori di performance individuale Direttore Generale e Dirigenti – tab. 7 del Piano Integrato.....	VIII-65
Tabella 34 – SWOT Analysis del Ciclo della Performance.....	VIII-71

## Indice delle figure

Figura 1 – Numerosità iscritti/e per genere a.a. 2022/2023 .....	VIII-3
Figura 2 – Numerosità degli studenti/esse iscritti/e per genere.....	VIII-4
Figura 3 – Stanziamento complessivo FFO (i dati sono presentati in milioni di euro) .....	VIII-5
Figura 4 – FFO dell’Ateneo di Parma .....	VIII-5
Figura 5 – Ore di formazione svolte per ambito.....	VIII-17
Figura 6 – Risultati Ranking internazionali .....	VIII-20
Figura 7 – Risultati Ranking nazionali .....	VIII-20
Figura 8 – Alcuni risultati in evidenza.....	VIII-25
Figura 9 – Immagine del cantiere di realizzazione del nuovo Edificio 1 della Food Project Area .....	VIII-47
Figura 10 – Grafico a dispersione delle valutazioni dei comportamenti.....	VIII-58
Figura 11 – Percentuale di schede sul comportamento con valutazione massima per struttura apicale	VIII-59

## Acronimi e abbreviazioni ricorrenti

AQ	Assicurazione della Qualità
ANAC/A.N.A.C.	Autorità Nazionale Anti Corruzione
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
CdA	Consiglio di Amministrazione
CEL	Collaboratore Esperto Linguistico
CS	Customer Satisfaction
CUG	Comitato Unico di Garanzia
DFP	Dipartimento della Funzione Pubblica
GP	Good Practice
NdV	Nucleo di Valutazione
PAP	Piano delle Azioni Positive
PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
PS	Piano Strategico
PTA	Personale Tecnico Amministrativo
R.P.C.T.	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
RUA	Relazione Unica di Ateneo
SDG	Sustainable Development Goals
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
TM	Terza Missione
U.O.	Unità Organizzativa
VQR	Valutazione della Qualità della Ricerca



## Introduzione

L'Ateneo, abbracciando i principi di integrazione e semplificazione promossi dall'art. 6 del D.L. 80/2021, che ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), quale documento unico di "programmazione e governance", ha ritenuto opportuno introdurre anche per la fase di "rendicontazione" una "[Relazione Unica](#)", raccogliendo, in un unico documento digitale, le rendicontazioni delle principali sezioni e sottosezioni del PIAO 2022.

La relazione sulla performance anno 2022 rendiconta nello specifico la sottosezione "Performance" del PIAO, dando evidenza *"a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato"* - art. 10, lett. b) del D.lgs. 150/2009.

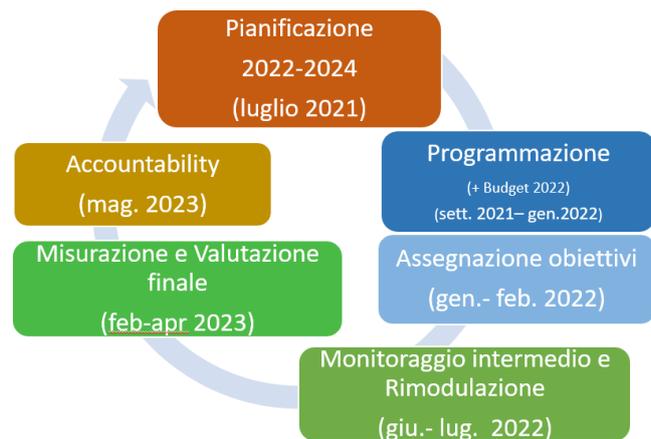
Attraverso tale relazione, l'Ateneo svolge un processo autovalutativo, strumentale al miglioramento dei risultati complessivi di performance, funzionali al buon andamento della gestione e in applicazione delle strategie dettate dal Piano Strategico 2022 – 2024; ha, pertanto, una duplice finalità:

- è uno **strumento di miglioramento gestionale**: l'amministrazione può riprogrammare e ripensare gli obiettivi e le risorse, tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente, al fine di migliorare progressivamente il funzionamento del ciclo della performance.
- è uno **strumento di accountability**: l'Amministrazione rendiconta a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti, nonché le relative cause, rispetto agli obiettivi programmati.

La relazione sulla performance conclude il ciclo integrato di gestione della performance 2022, disciplinato dal [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#) anno 2022.

La relazione della performance 2022, approvata dal CdA **entro il 31 maggio 2023**, dovrà essere successivamente **validata dal NdV e pubblicata** sul sito istituzionale di Ateneo e sul portale della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica **entro il 30 giugno 2023**.

### Il ciclo della Performance



## SINTESI DEI CONTENUTI

Il **capitolo 1** presenta il contesto esterno ed interno in cui ha operato il personale di Ateneo, dando evidenza alle risorse economiche, finanziarie e strumentali.

I risultati complessivi dell'Ateneo raggiunti negli ambiti istituzionali e strategici di didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, oltre alle aree trasversali di azione amministrativa di supporto, atti alla creazione del valore pubblico, sono rendicontati nel **capitolo 2** e trasmettono gli effetti positivi dovuti anche alla collaborazione sinergica tra la componente docente e la componente tecnico amministrativa del personale di Ateneo. In tale capitolo viene prestato un particolare riguardo anche ai temi del benessere organizzativo, delle pari opportunità e di genere, oltre che alle politiche di contrasto alla corruzione e di attenzione alla trasparenza. Sono anche evidenziati i risultati conseguiti per il sostegno alle fasce deboli, tema

per cui l'Ateneo ha una particolare e consolidata attenzione, per il miglioramento della qualità dell'ambiente di lavoro e per l'adozione di misure che agevolino forme di lavoro più consone a specifiche esigenze dei lavoratori, ovvero politiche di welfare, valorizzazione e crescita delle professionalità mediante una ponderata pianificazione formativa.

Il **capitolo 3** è dedicato alle componenti della valutazione complessiva del personale. Si evidenziano in tale capitolo le varie componenti di performance ai fini del calcolo della valutazione complessiva di ciascun dipendente. È riportato il calcolo dell'indicatore complessivo strategico utile per il calcolo della componente di performance strategica. Viene fatto un focus sui risultati della componente organizzativa di struttura e sono illustrati i risultati della componente performance individuale di tutto il personale, con focus sulla performance individuale del Direttore Generale e dei dirigenti. La Relazione si conclude con un'analisi delle criticità e riflessioni, in ottica di continuo miglioramento (**capitolo 4**).

Al fine di rendere la Relazione Performance più snella e di agevole lettura i risultati della performance di struttura, ovvero degli obiettivi operativi di performance di struttura in correlazione con quelli strategici da cui discendono sono rendicontati nell'**Allegato 3 - Schede risultati obiettivi operativi per obiettivo strategico**. L'intento è di rendere evidente il suddetto legame per la realizzazione della strategia dell'Ateneo, già approfondita nella parte I "**I risultati del Piano strategico 2022-2024 per la creazione di valore pubblico**" della RUA, attraverso le assegnazioni alle strutture organizzative degli obiettivi operativi, anche in relazione al raggiungimento dei target degli indicatori strategici. Inoltre, è degno di rilievo il monitoraggio semestrale della performance strategica, svolto dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità e il monitoraggio della performance, sia organizzativa che individuale, che è costantemente svolto dai responsabili di struttura. Ciò in attuazione di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, annualmente aggiornato.

## 1. Analisi del contesto e delle risorse

Il **contesto esterno** di riferimento, già profondamente mutato a livello globale dal punto di vista sociale ed economico per effetto dell'emergenza Covid -19, nel 2022 è stato influenzato dal conflitto in Ucraina e della grave crisi energetica che ha inciso pesantemente sull'aumento del tasso d'inflazione nazionale (crescita in media d'anno dell'8,1%<sup>5</sup>) e sulle prospettive di crescita del Paese. L'aumento del tasso di inflazione non ha inciso in modo eccessivamente negativo sulla qualità della vita del contesto locale in cui opera l'Ateneo. Se consideriamo infatti l'analisi Lab24, del Sole 24 Ore, sulla qualità della vita 2022<sup>6</sup>, Parma si colloca complessivamente al nono posto, su 107 province, migliorando di ben tre posizioni rispetto al 2021. L'analisi, che considera i sei indicatori economico-sociali (ricchezza e consumi, affari e lavoro, giustizia e sicurezza, demografia e società, ambiente e servizi, cultura e tempo libero) evidenzia un trend positivo per la maggioranza degli indicatori.

Relativamente al **contesto interno**, a seguire si riporta una panoramica sintetica degli stakeholder e delle risorse economico finanziarie, patrimoniali e umane che hanno contribuito ai risultati complessivi dell'Ateneo e alla conseguente creazione di valore pubblico.

---

<sup>5</sup> Fonte ISTAT <https://www.istat.it/it/archivio/279831#:~:text=In%20media%2C%20nel%202022%20i,pag.>

<sup>6</sup> <https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/parma>

## 1.1 I nostri Stakeholders

I principali portatori di interesse, interni ed esterni all'Ateneo, sono:

- Gli **Studenti** sono tutti coloro che sono iscritti a corsi di studio di laurea triennale, magistrale e laurea triennale a ciclo unico, ai corsi post lauream (scuole di dottorato, scuole di specializzazione, master) e che usufruiscono di tutti i servizi a loro diretti attuati dall'Amministrazione;
- Le **famiglie** dei futuri studenti e degli studenti iscritti;
- I **cittadini** che hanno rapporti con l'Ateneo per varie motivazioni: fruitori di eventi di public engagement, frequentatori delle biblioteche aperte al pubblico, benefattori etc.;
- Gli **Alumni**, che sono coloro che mantengono un legame costante e contatti assidui con l'Università in cui si sono laureati;
- La Società economica, con particolare rilevanza quella del territorio, costituita da **Associazioni, Fondazioni e Imprese** con le quali l'Ateneo instaura un filo diretto su tematiche di ricerca, didattica e sostegno a studenti in situazione disagiata;
- Gli **Enti**, le **Altre PA** o le **Istituzioni** che hanno rapporti con l'Ateneo per quanto attinente la gestione amministrativa, la partecipazione a procedimenti istituzionali, lo scambio di dati e informazioni;
- **Committenti di servizi** (ricerca/formazione commissionata, analisi etc...) e **fruitori di servizi a pagamento in generale**;
- **Fornitori** dell'Ateneo con i quali l'Università può realizzare anche relazioni in ottica di sperimentazione;
- Il **personale dell'Ateneo**.

Per approfondimenti sugli stakeholders si rinvia al paragrafo 1.3 del [SMVP 2022](#).

Si riporta la numerosità per genere degli studenti degli ultimi quattro anni accademici. Gli studenti iscritti all'Ateneo di Parma nell'a.a. 2022/2023 sono stati 30555 (29621 nel 2021/2022). La presenza maschile, pari al 41%, anche per l'a.a. 2022/2023 è inferiore a quella femminile.

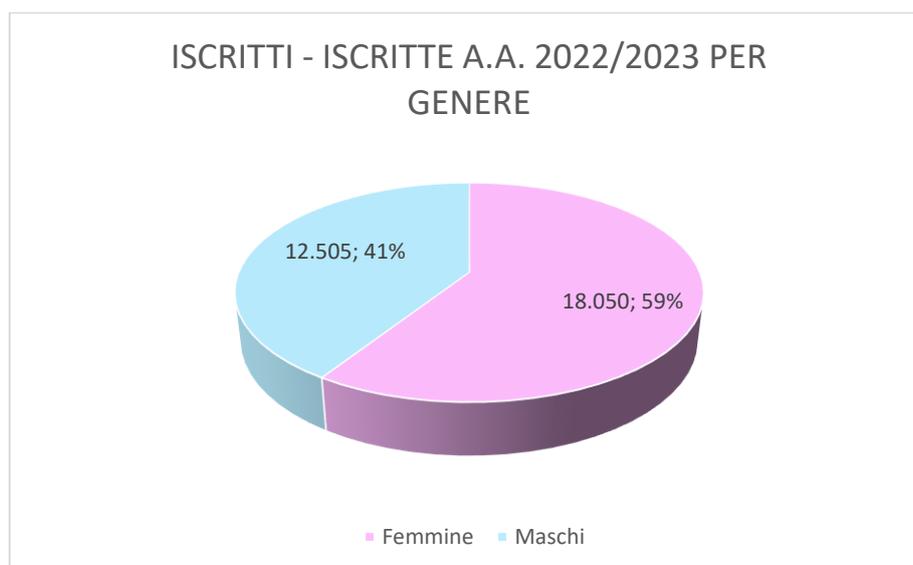


Figura 1 – Numerosità iscritti/e per genere a.a. 2022/2023

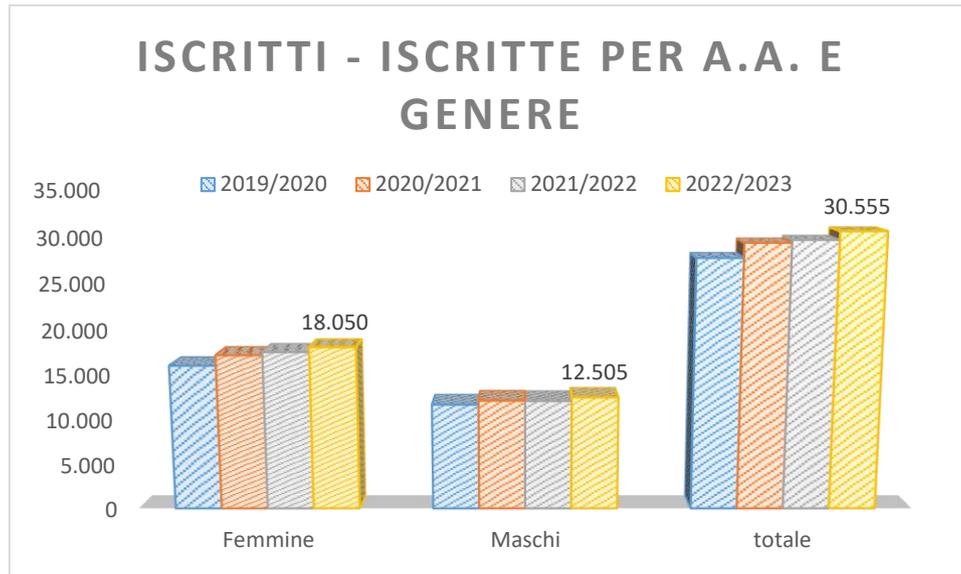


Figura 2 – Numerosità degli studenti/esse iscritti/e per genere

## 1.2 Le risorse economico finanziarie

La principale fonte di finanziamento dell’Ateneo è rappresentata dai contributi, i quali ricomprendono il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), a cui si aggiungono i proventi propri (contribuzioni studentesche e i proventi da ricerche commissionate e finanziamenti competitivi) e gli “altri proventi e ricavi diversi” (proventi da terreni e fabbricati, da prestazioni a tariffario, convenzioni, donazioni ecc...). L’aumento dei prezzi ha comportato, in generale, un aumento dei costi per consumi (con particolare riferimento ai costi di gestione corrente), così come evidenziato nel [bilancio consuntivo d’Ateneo](#).

Grazie al finanziamento dei progetti PNRR l’Ateneo riuscirà a garantire, anche nei prossimi anni, una crescita negli investimenti per lo sviluppo della ricerca.

### 1.2.1 Fondo di Finanziamento Ordinario 2022

In data 28 luglio 2022 è stato pubblicato sul sito del MUR il D.M. 581/2022 con il quale vengono ripartite le disponibilità stanziato sul capitolo 1694 relativa al Fondo di Finanziamento Ordinario 2022.

Nello specifico le risorse stanziato a livello di sistema universitario sono pari a 8.655.586.950 euro e registrano un incremento pari a 272.141.000 euro rispetto allo stanziato 2021. È importante sottolineare come le risorse non finalizzate abbiano registrato un incremento pari al 2,35% rispetto al 2021. Nel grafico sotto riportato si mostra l’andamento dello stanziamento complessivo e quota non finalizzata del FFO dal 2015 ad oggi:

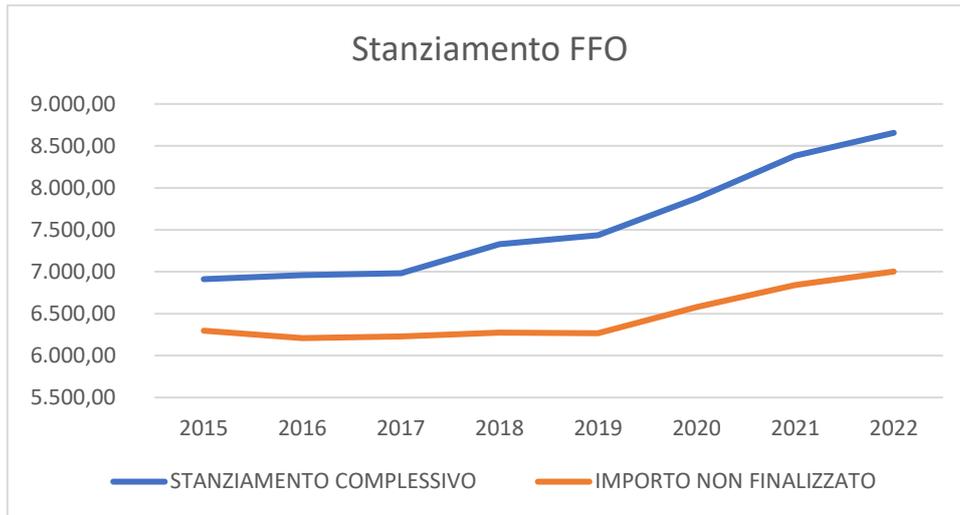


Figura 3 – Stanziamiento complessivo FFO (i dati sono presentati in milioni di euro)

Passando all’assegnazione ricevuta dall’Università di Parma, preme sottolineare che nell’anno 2022 l’assegnazione non finalizzata ricevuta è aumentata grazie alla buona performance avuta relativamente al costo standard. Si ricorda che la valutazione della ricerca è stata aggiornata alla VQR 2015-2019.

Nella tabella seguente si mette in confronto lo stanziamento non vincolato per l’UNIPR (quota base, premiale, perequativa e no tax area), con il corrispondente stanziamento a livello di sistema universitario.

Dati in milioni di euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>FFO UniPR</b>	<b>112</b>	<b>111</b>	<b>110</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>116</b>	<b>119</b>
<b>Stanziamiento MIUR non vincolato</b>	<b>6.208</b>	<b>6.230</b>	<b>6.273</b>	<b>6.268</b>	<b>6.339</b>	<b>6.771</b>	<b>6.862</b>

Tabella 1 – Stanziamiento non vincolato

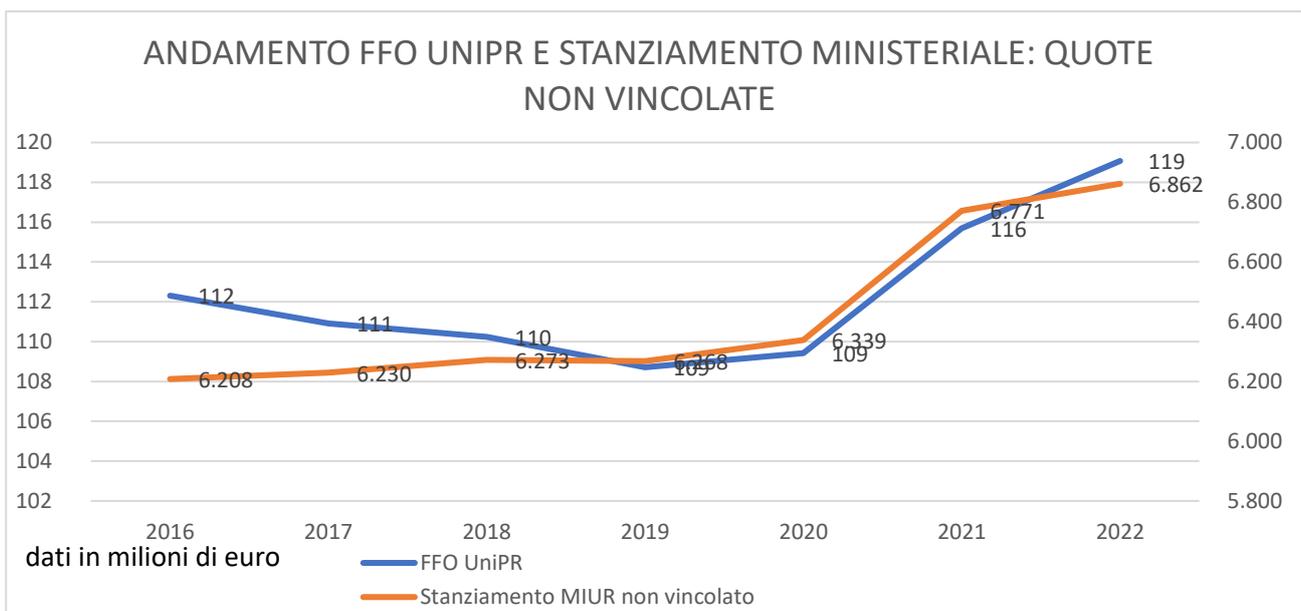


Figura 4 – FFO dell’Ateneo di Parma

La tabella sotto riportata è utile per evidenziare le macroaree dove l'Ateneo ha performato meglio o peggio rispetto alle variazioni nazionali decise a livello ministeriale nella redistribuzione delle risorse.

FFO	RIDISTRIBUZIONE FFO complessivo			RIDISTRIBUZIONE FFO PARMA		
	2021	2022	var %	2021	2022	var %
<b>Quota Base</b>	4.185.180.621	4.209.171.398	<b>0,57%</b>	76.404.860	77.879.437	<b>1,93%</b>
<b>Integrazione quota base art.238 DL34/2020 - articolo 9 lett. q.a) DM1059/2021 con riferimento al dm 289/2021 art.4 c. 2 - RICERCA LIBERA+BASE</b>	70.000.000	140.000.000	<b>100,00%</b>	1.318.064	2.673.655	<b>102,85%</b>
<b>Quota Premiale</b>	2.223.000.000	2.336.000.000	<b>5,08%</b>	37.218.443	38.663.724	<b>3,88%</b>
<b>Perequativo</b>	175.000.000	150.000.000	<b>-14,29%</b>	435.458	661.635	<b>51,94%</b>
<b>Una Tantum</b>				40.655	38.781	<b>-4,61%</b>
<b>No Tax Area L.232/2016</b>	105.000.000	105.000.000	<b>0,00%</b>	1.627.464	1.868.295	<b>14,80%</b>
<b>No Tax Area DM 234/2020 e DM 1014/2021</b>	165.000.000	165.000.000	<b>0,00%</b>	3.190.033	1.639.760	<b>-48,60%</b>
<b>TOTALE QUOTA LIBERA</b>	<b>6.923.180.621</b>	<b>7.105.171.398</b>	<b>2,63%</b>	<b>120.234.977</b>	<b>123.425.287</b>	<b>2,65%</b>
<b>Piano straordinario Docenti</b>	461.630.000	461.630.000	<b>0,00%</b>	8.227.809	9.595.005	<b>16,62%</b>
<b>Scatti Biennali</b>	120.000.000	150.000.000	<b>25,00%</b>	2.070.752	2.541.506	<b>22,73%</b>
<b>Valorizzazione personale TA</b>		50.000			886.889	
<b>PRO3</b>	68.000.000	68.000.000	<b>0,00%</b>	1.779.028	2.337.255	<b>31,38%</b>
<b>Dipartimenti di eccellenza</b>	271.000.000	271.000.000	<b>0,00%</b>	1.866.006	1.866.006	<b>0,00%</b>
<b>Fondo Giovani</b>	65.000.000	65.000.000	<b>0,00%</b>	1.132.271	1.092.734	<b>-3,49%</b>
<b>Dottorato e post laurea</b>	171.000.000	186.000.000	<b>8,77%</b>	2.891.245	3.102.092	<b>7,29%</b>
<b>Proroga Dottorati art.21-bis DL 137/2020</b>	21.600.000	0		129.836	0	
<b>Proroga dottorati art. 33 DL 41/2021</b>	61.600.000	0		1.260.202	0	<b>-100,00%</b>
<b>TOTALE QUOTA VINCOLATA</b>	<b>1.239.830.000</b>	<b>1.201.680.000</b>	<b>-3,08%</b>	<b>19.357.149</b>	<b>21.421.487</b>	<b>10,66%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>8.163.010.621</b>	<b>8.306.851.398</b>	<b>1,76%</b>	<b>139.592.126</b>	<b>144.846.774</b>	<b>3,76%</b>

Tabella 2 – Quadro complessivo distribuzione FFO

Riguardo la quota base si può osservare che Parma ha avuto:

- un forte incremento relativo alla componente costo standard (incremento più alto rispetto a quello nazionale derivante dall'aumento degli studenti entro il 1° anno fuori corso);
- un buon incremento della componente quota storica aumentata del 3,59% contro un aumento di disponibilità a livello nazionale pari a 2,57%.

Complessivamente la quota base incrementa nonostante in tabella non sia riportata l'assegnazione aggiuntiva sulla quota base relativa ai 140.000.000 stanziati dall'art. 238 DL 34/2020.

QUOTA BASE		NAZIONALE			PARMA		
FFO		2021	2022	var %	2021	2022	var %
Costo Standard	valore	1.800.000.000	2.000.000.000	<b>11,11%</b>	35.206.376	39.871.916	<b>13,25%</b>
	peso	28%	30%		28%	30%	
Quota Storica	quota storica	2.153.915.000	2.209.171.398	<b>2,57%</b>	36.689.110	38.007.521	<b>3,59%</b>
	consolidamento piani straordinari	231.265.621			4.509.374		
	<i>SUBTOTALE</i>	<i>2.385.180.621</i>	<i>2.209.171.398</i>	<i>-7,38%</i>	<i>41.198.484</i>	<i>38.007.521</i>	<i>-7,75%</i>
<b>Tot. Quota Base</b>		<b>4.185.180.621</b>	<b>4.209.171.398</b>	<b>0,57%</b>	<b>76.404.860</b>	<b>77.879.437</b>	<b>1,93%</b>

Tabella 3 – Quota base FFO

Riguardo la quota premiale invece si osservare che Parma ha avuto:

- una performance negativa riguardo alla valutazione della ricerca poiché mentre le risorse a livello nazionale sono aumentate del 4,58% parma ha visto la sua assegnazione incrementata solo del 3,23% (si ricorda che la valutazione si è basata sulla VQR 15-19 appena pubblicata).
- una performance fortemente negativa per quanto riguarda la componente reclutamento. Si registra infatti un incremento pari al 0,22% mentre a livello nazionale le risorse a disposizione sono aumentate del 4,58%. Si segnala che la quota reclutamento è calcolata sul reclutamento docenti avvenuto nel periodo 2015-2019 valutati con indicatore IRAS2 della VQR 2015-2019. Bisogna, tuttavia, evidenziare che rispetto al 2021 è stato modificato il periodo di osservazione del reclutamento del personale docente. Nell'anno 2021 era stato calcolato un indicatore (IRAS 2 PO 2018-2020) che guardava al reclutamento docente avvenuto negli anni compresi tra il 2018 e 2020. Il MUR ha confermato che per gli anni 2023 e seguenti si ritornerà ad un calcolo che guarderà al reclutamento docenti avvenuto negli anni successivi al 2019 come riportato nel d.m. 289/2021 art.6 comma 3;
- una performance fortemente positiva a livello di qualità del sistema universitario e riduzione dei divari. L'incremento è del 8,91% mentre a livello nazionale l'aumento delle risorse a disposizione sia pari a 4,58%.

La somma delle 3 variabili porta ad un incremento della quota premiale inferiore all'incremento nazionale ovvero Parma registra un +3,88% contro un 4,58% a livello nazionale.

Per quanto riguarda la quota perequativa si ricorda che la stessa ha la funzione di accelerare il processo di riequilibrio delle università statali e serve quindi a riequilibrare l'assegnazione relativa a quota base, premiale e perequativa tra gli atenei limitando gli scostamenti nel range 0% - 6% rispetto all'anno precedente.

Per l'anno 2022 la quota perequativa a livello nazionale è diminuita da 175.000.000 a 150.000.000 ma l'importo ricevuto da parma è aumentato di 226.177 euro.

Dall'analisi delle singole componenti si può osservare che l'Ateneo di Parma non ha ricevuto alcuna attribuzione relativamente alla quota di salvaguardia avendo già ottenuto (grazie agli incrementi della quota premiale e quota base) un valore di FFO maggiore a quello dell'anno precedente.

### 1.2.2 Bilancio preventivo autorizzatorio

Per approfondimenti sul bilancio preventivo autorizzatorio si rimanda all'Allegato 1 – Bilancio preventivo autorizzatorio 2022 e bilancio consuntivo 2022.

Nella Tabella 11 - assegnazione budget per obiettivo operativo del PIAO 2022-2024 anno 2022, a cui si rinvia, era stato specificato il budget assegnato ad ogni obiettivo operativo, raggruppato per area strategica.

La situazione assestata è riportata nella tabella riportata nel paragrafo successivo.

### 1.2.3 I risultati economico finanziari

Per approfondimenti sui risultati economico finanziari si rimanda all'Allegato 1 – Bilancio preventivo autorizzatorio 2022 e [bilancio consuntivo 2022](#).

Nella tabella che segue sono specificati, per obiettivo strategico e obiettivo operativo correlato, le voci di spesa sostenute.

Obiettivo strategico	Budget obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Budget obiettivo operativo (previsione e definitiva costi)	Voce contabilità analitica	Importo speso o vincolato o ripartito al 31/12/2022 per VOCE	Importo speso o vincolato o ripartito al 31/12/22 per obiettivo
R2 - Potenziare le infrastrutture e le attrezzature per la ricerca	600.000,00 (DM 737/2021) + 409.834,79 (fondi PRO3) (rimodulato)	R2.1.1	600.000,00	Attrezzature scientifiche	1.009.834,79	1.009.834,79
R3 - Rendere la ricerca di Ateneo più competitiva attraverso programmi pluriennali di finanziamento a singoli ricercatori e gruppi interdisciplinari	900.000,00	R3.1.1	650.000,00	Importo ripartito ai vincitori del bando DR 949/01.06.2022, attribuiti con DR 418/1.03.2023	650.000,00	900.000,00
		R3.2.1	250.000,00		250.000,00	
R4 –Valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi per la ricerca	3.000,00	R4.5.2	3.000,00	Formazione ed aggiornamento	0	0
INT1 – Migliorare l’attrattività dell’Ateneo	414.000 (rimodulato)	INT1.1.1	61.700	Compensi e missioni relatori ed esperti nell'ambito di congressi, convegni, seminari, altri eventi e similari	400,00	20.810,76
				Formazione ed aggiornamento	900,00	
				Materiale di consumo informatico	129,00	
				Noleggi attrezzature, automezzi e spese accessorie	605,00	
				Oneri per trasferimenti di disponibilità	17.700,00	
				Prestazioni di servizi di organizzazione congressi, convegni, seminari, altri eventi e similari	1.076,76	
	620.000 (rimodulato)	INT2.2.1	367.019,35	Borse di studio internazionalizzazione	9.900,00	40.346,69

Obiettivo strategico	Budget obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Budget obiettivo operativo (previsione e definitiva costi)	Voce contabilità analitica	Importo speso o vincolato o ripartito al 31/12/2022 per VOCE	Importo speso o vincolato o ripartito al 31/12/22 per obiettivo
INT2 - Incrementare e diversificare la mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo				Costi di missione personale docente e ricercatore	25.602,22	
				Missioni altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	657,34	
				Missioni personale dirigente e tecnico-amministrativo	2.687,13	
				Mobilità docenti programma Erasmus	1.500,00	
				INT2.3.1	5.000,00	
TM4 - Sviluppare l'imprenditorialità accademica e i rapporti con il tessuto produttivo	35.000,00 (rimodulato)	TM4.2.1	10.000,00	Costi per Brevetti e Diritti d'Autore - commerciale	10.000,00	27.999,17
		TM4.3.1	18.800,00	Consulenze legali, amministrative, certificazione	17.999,17	
SO2 - Sviluppare l'economia circolare	3.000	SO2.1.1	3.000,00	Attrezzature scientifiche	2.874,56	2.874,56
AMM1 - Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi	152.000 (rimodulato)	AMM1.1.15	15.000,00	Altre attrezzature	0	20.347,12
				Altre spese per servizi	0	
		AMM1.2.3	97.000,00	Assistenza informatica	0	
				Licenze software	0	
		AMM1.3.2	22.408,96	Consulenze tecniche	3.267,12	
		Vigilanza	17.080,00			
AMM6 - Sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione	250.000,00 (rimodulato)	AMM6.3.1	550.000,00	Attrezzature didattiche	2.690,10	265.586,4
				Attrezzature informatiche	27.292,62	
				Impianti	235.603,72	

Tabella 4 – Obiettivi strategici e operativi e relativo budget assegnato/speso

### 1.3 Risorse strumentali e infrastrutture

L'ambiente in cui opera la comunità universitaria, inteso come spazi e infrastrutture fruibili e dotazioni strumentali, osserva quanto prescritto dalla normativa rispetto all'adeguatezza del *software*, ergonomia e sicurezza degli ambienti di studio e lavoro. Ogni dipendente, in particolare, ha a disposizione una postazione di lavoro riservata e fissa, anche quando svolge le proprie mansioni in modalità di telelavoro o smart working.

Di seguito un sommario delle infrastrutture di Ateneo:

Infrastrutture	N°.	Informazioni aggiuntive
<i>Edifici complessivi</i>	90	<i>n. 80 edifici istituzionali e n. 10 impianti sportivi e accessori (il dato non considera i locali accessori e tecnologici non fruibili dall'utenza)</i>
<i>Aule con più di 20 posti</i>	234	<i>Le aule sono dislocate presso i vari plessi dell'Ateneo (Campus, Sede Centrale, Borgo Carissimi, Via Micheli, Via del Taglio, Via Gramsci, Via Kennedy)</i>
<i>Laboratori informatici e linguistici</i>	23	<i>Di cui 3 laboratori linguistici</i>
<i>Biblioteche per punti di servizio</i>	9	<i>Biblioteca di Giurisprudenza, Biblioteca di Medicina e chirurgia, Biblioteca centrale di Scienze e tecnologie presso Edificio Polifunzionale Pad 23 Campus (nuova sede), Biblioteca di Medicina e veterinaria, Biblioteca di Economia, Biblioteca Umanistica dei Paolotti, Biblioteca delle Arti e dello Spettacolo, Biblioteca di Lingue, Biblioteca di Psicologia e Socio-pedagogica)</i>

Tabella 5 – Infrastrutture di Ateneo

Il patrimonio posseduto dall'Università, naturalmente oggetto, nel corso della gestione, di operazioni attive e passive, è destinato al perseguimento e al soddisfacimento dell'interesse pubblico. In questa prospettiva, appare del tutto evidente l'importanza di una regolare tenuta e attento aggiornamento della contabilità dei beni, costituendo, detta contabilità, uno strumento, oltre che obbligatorio, funzionalmente indispensabile alla realizzazione dei servizi di pubblico interesse. Un ente crea **Valore Pubblico**, ossia aumenta il benessere reale della collettività amministrata, quando riesce a gestire secondo **economicità** le risorse a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio. Occorre allora individuare gli strumenti e i settori in cui è possibile ottenere un maggiore contenimento dei costi rispetto ad altri. Gestire il proprio patrimonio secondo economicità e, quindi, creare Valore Pubblico, significa **ottimizzare il riuso** dei beni esistenti, anche attraverso una ricollocazione di quelli non più funzionali ad una certa attività, in ambiti in cui possano essere ancora utilmente utilizzati.

Premesso che l'organizzazione e l'attività dell'Università si sviluppa in articolazioni dotate di autonomia di spesa, di organizzazione, di gestione, quali, nello specifico, le strutture dipartimentali, l'adozione delle misure ritenute di volta in volta più idonee, in relazione alla specifica situazione e alle specifiche competenze, sono attribuite ai competenti organi decisionali, presenti all'interno di ogni struttura interessata.

Al fine di sostenere la **transizione ecologica** e la **riduzione della spesa pubblica**, questo Ateneo, nel corso del 2022, ha dato avvio alla procedura di **rinnovo del proprio parco automezzi**, in parte assegnati alla Amministrazione centrale e in parte alle strutture dipartimentali. Allo scopo di ridurre il numero di veicoli e diminuirne il loro impatto ambientale, sono stati sostituiti i mezzi obsoleti con **mezzi ecologicamente ed economicamente più sostenibili** e si è aderito ad **accordi quadro per la fornitura di veicoli a noleggio**, con una notevole diminuzione della spesa pubblica.

Gli investimenti più significativi fatti nel corso del 2022, ripartiti per categorie sono stati:

**Investimenti per interventi di nuova realizzazione e di manutenzione di edilizia**

<i>interventi di completamento manutenzioni in corso/ riqualificazione/ consolidamento CSAC</i>	€ 113.436,47
<i>realizzazione edificio 1 – Food Project Area</i>	€ 3.323.939,58
<i>realizzazione del nuovo comparto chirurgico, ospedale veterinario - dip. di Medicina Veterinaria</i>	€ 1.973.867,36
<i>lavori di restauro ex carcere giudiziario di San Francesco a struttura residenziale per studenti</i>	€ 223.963,30
<i>lavori edili vari presso l'ala settecentesca dell'Abbazia di Valsereana a Paradigna</i>	€ 43.031,63
<i>intervento di allestimento di sala formazione wetlab oculistica</i>	€ 177.546,60
<i>lavori di manutenzione straordinaria per tre aule presso Campus Parco Area delle Scienze</i>	€ 438.009,01
<i>realizzazione di una passerella a sbalzo in acciaio Polo Didattico di via Del Prato</i>	€ 72.649,20
<i>Completamento Food Business Incubator</i>	€ 1.174.795,63
<i>Completamento ristrutturazioni nell' Area Sportiva Campus (campi tennis)</i>	€ 613.307,13
<i>Completamento riorganizzazione spazi del Centro Universitario di Odontoiatria</i>	€ 115.468,10

Tra gli acquisti più significativi si segnalano **interventi impiantistici, completamento di opere in corso, attrezzature Informatiche, attrezzature Didattiche**

<i>rinnovo del sito web istituzionale di Ateneo per adeguarlo agli sviluppi tecnologici</i>	€ 178.254,02
<i>N. 2 dispositivi di sicurezza di nuova generazione (new generation firewall) per la protezione dell'intera infrastruttura di rete dell'Ateneo</i>	€ 232.801,74
<i>N. 1 server biprocessore high-density per calcolo avanzato HPC per l'esigenza della ricerca e della didattica di Ateneo</i>	€ 107.804,08
<i>N.1 storage per il primo livello di backup dei dati e dei servizi dell'Ateneo</i>	€ 85.766,00
<i>dispositivi informatici per l'allestimento della nuova sede di Salsomaggiore Terme</i>	€ 50.357,82
<i>N. 506 pc portatili da assegnare in comodato d'uso agli studenti dell'Ateneo</i>	€ 290.140,40
<i>N. 196 pc portatili + 213 monitor+ 24 pc fissi Nauta Pro per Docenti dell'Ateneo</i>	€ 150.310,95
<i>N. 81 pc portatili Si Computer per personale tecnico amministrativo</i>	€ 57.463,22
<i>N. 75 pc portatili Si Computer + 75 monitor Philips per le aule didattiche dell'Ateneo</i>	€ 47.168, 25
<i>N. 213 monitor + 24 pc fissi per Docenti dell'Ateneo</i>	€ 44.887,42
<i>N.50 pc portatili Nauta per personale tecnico amministrativo</i>	€ 35.136,00
<i>allestimento di teams room sede centrale</i>	€ 27.292, 62
<i>dispositivi di sicurezza di nuova generazione (new generation firewall)</i>	€ 35.000,00
<i>sistemi audiovisivi presso aule Campus, Veterinaria, Borgo Carissimi/Prato</i>	€ 412.829,70
<i>installazione impianto audio della Chiesa nel complesso monumentale di Val Serena</i>	€ 24.599,23
<i>Completamento realizzazione nuova linea interrata irrigazione del pozzo irriguo Podere Campagne</i>	€ 36.372,17
<i>completamento per messa in funzione impianto fotovoltaico presso Palazzina 1 – Campus</i>	€ 26.021,97
<i>Completamento Riqualificazione funzionale ed energetica presso Abbazia di Paradigna, sede CSAC</i>	€ 78.550,21
<i>Completamento infrastruttura di rete dati presso Abbazia di Paradigna, sede CSAC</i>	€ 84.885,64
<i>Fornitura e installazione materiali per archivio presso Abbazia di Paradigna, sede CSAC</i>	€ 29.695,59
<i>Strumenti didattici per laboratori</i>	€ 72.771,56
<i>asciugamani elettrici nei vari edifici di Ateneo</i>	€ 18.475,39

Il ciclo della performance 2022, a livello di pianificazione e valutazione degli obiettivi, è stato gestito mediante software dedicato alla raccolta e gestione degli obiettivi strategici e operativi. L'Ateneo, già da qualche anno, si è dotato di un cruscotto direzionale, accessibile alla *Governance* e alle figure apicali, in cui sono esposti anche gli indicatori di performance strategica.

## 1.4 L'Assetto organizzativo e le risorse umane

L'Ateneo, per assolvere alla propria mission e alle proprie finalità istituzionali, in conformità a quanto richiamato dalla legge 240/2010 e al proprio Statuto, si articola in una complessa struttura organizzativa che

comprende Organi di indirizzo politico, di amministrazione e di gestione, Organi di Controllo e Strutture organizzative apicali.

È importante descrivere l'impianto organizzativo delle strutture organizzative apicali, il volume e le caratteristiche del personale che opera nell'ambito dell'Ateneo di Parma e che maggiormente è coinvolto nel ciclo della Performance.

L'assetto organizzativo delle strutture apicali prevede:

- **l'Amministrazione centrale:** strutturata nel **Rettorato**, con una segreteria di staff e unità organizzative, nella **Direzione Generale**, anch'essa sotto articolata con segreteria di staff e unità organizzative, un'**Unità di Missione** di livello dirigenziale generale (Unità centrale di coordinamento PNRR), introdotta con deliberazione del CdA n. 456 del 09.11.2022, fino al completamento del PNRR e comunque fino al 31/12/2026, collocata nell'ambito del centro di responsabilità della Direzione Generale, articolata in **due uffici dirigenziali** di livello non generale sotto articolati in Unità Organizzative Temporanee (UOT), **sette aree dirigenziali** sotto articolate in unità organizzative.
- le **strutture didattiche e scientifiche:** costituite da nove dipartimenti e dieci centri di servizi o di ricerca e una Scuola di studi superiori con personale afferente. I dipartimenti sono articolati in due macro ambiti: un ambito amministrativo con una unità organizzativa in cui sono svolte le attività e le funzioni amministrative, organizzative e gestionali della struttura; un ambito tecnico che presidia il complesso delle attività e funzioni tecniche di supporto alla didattica, alla ricerca e alle funzioni assistenziali. La maggior parte centri non hanno un'articolazione in unità organizzative.

Per approfondimenti sulla struttura organizzativa di Ateneo e per una visione aggiornata è possibile consultare il sito istituzionale (home → Chi siamo → Uffici e strutture). Nella sottosezione 3.1 del PIAO 2023 è inoltre possibile ricavare una fotografia dell'assetto organizzativo dell'Ateneo al 31/12/2022. Nelle tabelle sottostanti è esposta la situazione numerica del personale alla data del 31 dicembre 2022 con focus sulla distribuzione di genere.

Tipologia Personale	FEMMINA	MASCHIO	Totali
PTA	591	326	<b>917</b>
<i>% di genere</i>	<i>64,45%</i>	<i>35,55%</i>	
Docenti e ricercatori	378	591	<b>969</b>
<i>% di genere</i>	<i>39%</i>	<i>61%</i>	
	<b>Totale</b>		<b>1886</b>

Tabella 6 – Personale dipendente al 31.12.2022 suddiviso per tipologia genere

Categoria	Anno 2022		Totali
	FEMMINA	MASCHIO	
Dirigente	2	3	5
Dirigente a contratto	1	2	3
PTA - categoria B	47	46	93
PTA - categoria C	265	146	411
PTA - categoria D	202	90	292
PTA - categoria EP	47	30	77
Lettori – cat00	24	7	31
Tecnologi	3	2	5
<b>Totale</b>	<b>591</b>	<b>326</b>	<b>917</b>

Tabella 7 – Numerosità del personale tecnico amministrativo suddiviso per categoria e genere

Nella tabella 8 sono rappresentate le numerosità del personale tecnico amministrativo suddiviso per categoria e per genere. La percentuale della presenza femminile in Ateneo, al 31/12/2022, è del 64,45% (65,8% nel 2021).

<b>ANNO 2022</b>			
<b>Tipo Ruolo giuridico</b>	<b>FEMMINA</b>	<b>MASCHIO</b>	<b>Totali</b>
Docenti di ruolo di I^ fascia	60	180	240
Docenti di ruolo di II^ fascia	184	256	440
Ricercatori	31	42	73
Ricercatori a tempo determinato	103	113	216
<b>Totale</b>	<b>378</b>	<b>591</b>	<b>969</b>

Tabella 8 – Numerosità del personale docente suddiviso per ruolo giuridico e genere

<b>STRUTTURA APICALE</b>	<b>N.DIPENDENTI</b>
Direzione Generale	89
Rettorato	21
Area - Didattica, Intern. e Servizi agli Studenti	102
Area - Economico Finanziaria	59
Area - Edilizia e Infrastrutture	31
Area - Personale e Organizzazione	40
Area - Ricerca	74
Area - Sistemi Informativi	58
Area - Terza Missione	28
Unità centrale di coordinamento per il PNRR - ufficio coordinamento efficientamento energetico	1
<b>dipendenti afferenti all'Amministrazione Centrale</b>	<b>503</b>
Centro per le Attività e le Professioni delle Arti e dello Spettacolo (CAPAS)	1
Centro Accoglienza e Inclusione (CAI)	8
Centro Interdipartimentale Misure G. Casnati (CIM)	3
Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC)	11
Centro di Medicina del Sonno	2
Centro Linguistico di Ateneo (CLA)	16
Centro Serv. per Salute, Igiene Sicurezza sui luoghi di lavoro	8
Centro Servizi E- Learning	6
Centro Interdipartimentale sulla Sicurezza, Tecnologie e Innovazione Agroalimentare (SITEIA)	2
Centro Universitario di Odontoiatria	12
<b>dipendenti afferenti ai Centri</b>	<b>69</b>
Dip. Discipl. Umanistiche, Sociali e Imprese Cult.	45
Dip. Giurisprudenza, Studi Politici e Internaz.li	10
Dip. Ingegneria e Architettura	36
Dip. Medicina e Chirurgia	87
Dip. Sc. Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale	55
Dip. Scienze degli Alimenti e del Farmaco	30

STRUTTURA APICALE	N.DIPENDENTI
Dip. Scienze Economiche e Aziendali	14
Dip. Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche	22
Dip. Scienze Medico-Veterinarie	43
<b>dipendenti afferenti ai Dipartimenti</b>	<b>342</b>
COMANDO in altre strutture diverse dall'Ateneo	3
<b>Totale complessivo</b>	<b>917</b>

Tabella 9 – Personale T.A. per strutture organizzative apicali al 31.12.2022

Nella tabella 10 sono rappresentate le numerosità del personale tecnico amministrativo suddivise per struttura apicale di appartenenza. Il personale afferente all'Amministrazione centrale è il 54,85% del totale (nel 55,42% nel 2021). A livello dipartimentale ci sono delle numerosità in alcuni casi molto divergenti, questo è dovuto alla presenza di personale di profilo tecnico che presta il proprio operato nei laboratori didattici e di ricerca.

A completamento del quadro organizzativo è fondamentale ricordare che, nell'anno 2022 è stata mantenuta la **modalità di telelavoro**, già attivato nel passato, nonché lo **smart working**, garantito come opportunità a tutto il personale e regolamentato mediante disposizioni interne e concordate con RSU e OOSS.

## 1.5 La Formazione del Personale

La formazione erogata nel 2022, in coerenza ed attuazione del Piano Formativo 2022, viene illustrata nei dati sotto riportati. Complessivamente, sono stati erogati n. 130 corsi in riferimento ai diversi ambiti formativi, con un significativo impegno nel processo di organizzazione e gestione.

Anno	Unità di Personale convocato	N. Partecipanti	N. ore di formazione svolte	N. corsi interni *	N. corsi esterni	N. corsi totali
<b>2022</b>	<b>6345</b>	<b>4326</b>	<b>21570</b>	<b>54</b>	<b>76</b>	<b>130</b>

\* Compresa la formazione *in house*

Anno	Costi sostenuti *
<b>2022</b>	<b>134.501,61</b>

\*Compresi i costi di missione

Tabella 10 – i numeri e costi della formazione

Gli ultimi anni, per effetto della pandemia, sono stati caratterizzati da un apprendimento prevalentemente in modalità streaming, e-learning, blended, sia per quanto riguarda i corsi organizzati internamente che per la formazione presso enti esterni. Pertanto, anche nel 2022 i costi di missione sono stati particolarmente contenuti.

Nella formazione in e-learning ha trovato posto il *microlearning* ovvero l'apprendimento "a piccoli bocconi" o in "pillole", che è stato utilizzato per strutturare corsi di formazione rivolti a tutto il personale ed incrementare così le opportunità di formazione.

Nel 2022 è stata particolarmente incentivata la formazione *in house* che rappresenta una modalità formativa il cui programma didattico viene svolto presso il cliente e progettato "ad hoc" adeguando i contenuti dei corsi alle esigenze interne e concordando il momento migliore in cui svolgere l'attività formativa direttamente presso l'Ateneo. Questo ha consentito di coinvolgere un numero significativo di dipendenti e contenere i costi.

	<b>N. partecipanti</b>	<b>N. ore di formazione svolte</b>
<b>La formazione in house</b>	<b>350</b>	<b>3670</b>

Tabella 11 – i numeri della formazione in house

Il nostro Ateneo aderisce da diversi anni al “Programma Valore PA” che prevede corsi rivolti ai dipendenti pubblici interessati ad approfondire materie utili per lo sviluppo della Pubblica Amministrazione ovvero le proprie conoscenze in specifiche tematiche. Le iniziative formative sono di complessità media (primo livello) e di alta formazione (secondo livello). Nel 2022, l’individuazione dei potenziali candidati è stata effettuata tramite avviso di manifestazione di interesse.

	<b>N. partecipanti</b>	<b>N. ore di formazione svolte</b>
<b>Corsi INPS – Valore PA</b>	<b>26</b>	<b>1180</b>

Tabella 12 – I numeri dei corsi INPS Valore PA

L’Ateneo nel 2022 ha partecipato alle seguenti Comunità di Pratica:

- Comenio D&M - Progetto di formazione-intervento e di consulenza permanente dedicato alla Comunità professionale dei Manager didattici e di chi nelle università italiane si occupa di corsi di studio, di AVA, di Nucleo di valutazione, di Presidio della Qualità di Ateneo, etc.;
- UniSTUD - Progetto di formazione-intervento per il Coordinamento organizzativo delle Segreterie studenti delle Università italiane;
- Procedamus - Progetto di formazione-intervento dedicato al personale tecnico amministrativo delle Università e degli Enti di ricerca per la soluzione di problemi comuni e per la crescita condivisa della famiglia professionale di chi si occupa di dati, informazioni, documenti, trasparenza, amministrazione digitale e, soprattutto, di procedimenti amministrativi;
- Progetto ISOIVA – Progetto di presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico su tematiche fiscali e tributarie riguardanti le realtà universitarie;
- SNA - Comunità di pratica Responsabili per la prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT)

	<b>N. partecipanti</b>	<b>N. ore di formazione svolte</b>
<b>Corsi in Comunità di pratica</b>	<b>196</b>	<b>1536</b>

Tabella 13 – I numeri dei corsi delle Comunità di pratica

A seguito del *Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione “Ri-formare la PA – Persone qualificate per qualificare il Paese”*, presentato dal Ministro Brunetta il 10 gennaio 2022, e in attuazione, altresì, dell’Obiettivo Strategico: *AMM1 Sviluppare l’innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi*, l’Ateneo di Parma, nel mese di febbraio 2022, ha aderito al progetto Syllabus “*Competenze digitali per la PA*” del Dipartimento della Funzione Pubblica che descrive il set di competenze minime richieste a ciascun dipendente pubblico, non specialista in ambito IT, per operare in una pubblica amministrazione sempre più digitale. La formazione sul Syllabus è rivolta a tutto il Personale Tecnico Amministrativo ed ha come periodo di riferimento il biennio 2022-2023. L’accesso al *syllabus* avviene attraverso la piattaforma del Dipartimento della funzione pubblica (DFP).

<b>Anno</b>	<b>Dipendenti abilitati</b>	<b>Corsi completati*</b>
<b>2022</b>	<b>425</b>	<b>3698</b>

\*Non si è reso possibile quantificare le ore di formazione svolte in quanto la piattaforma del Dipartimento della Funzione Pubblica, tramite la quale viene erogata la formazione, non è implementata per l’extrapolazione di tale dato.

Tabella 14 – I numeri della formazione sul syllabus

**MASTER E ALTA FORMAZIONE**

Anno	N. Partecipanti	Master e Alta formazione*
2021/2022	2	Master di II livello - Management dell'Università e della Ricerca (Master SUM)
	1	Master di I livello - Business Intelligence e Big Data Analytics
2022/2023	1	Master di II livello - Auditing e Controllo Interno Enti e Aziende Pubbliche (EAP)
	1	Master di I livello – Gestione della Disabilità e delle Diversità – Disability and Diversity Management
	1	Master di II livello – Innovazione e Management nelle Amministrazioni Pubbliche (MIMAP)
	1	Master di II livello – Management delle pubbliche amministrazioni (MAPA) con percorso in Management delle Università
	1	Corso di perfezionamento in Big Data, Artificial Intelligence e piattaforme

\*In relazione ai Master e ai corsi di Alta formazione, l'impegno formativo considerato si riferisce ai percorsi rendicontati nel 2022 ed è stato riepilogato negli ambiti di riferimento del Piano della Formazione.

Tabella 15 – I master e i corsi di perfezionamento



Figura 5 – Ore di formazione svolte per ambito

**LA FORMAZIONE IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO**

La formazione in materia di salute e sicurezza, oltre ad un adempimento ai dettami legislativi, viene pensata in Ateneo come un processo culturale, che mette al centro il lavoratore come persona e lo vede protagonista, insieme alla leadership, della realizzazione di comportamenti sicuri nello svolgimento dell'attività lavorativa. L'importanza che l'Ateneo attribuisce a tale attività si evince anche dal fatto che è stata considerata un obiettivo strategico (AMM5 – promuovere la transizione verso una cultura integrata della sicurezza), declinata nell'azione strategica AMM5.2 Innovazione della comunicazione, formazione e informazione per la sicurezza, esplicitata a livello operativo nel PIAO 2022-2024 (obiettivo operativo AMM5.2.1 Organizzare iniziative che favoriscono l'apprendimento e l'efficacia della formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro).

La formazione obbligatoria riguardo la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, erogata dal [Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei Luoghi di lavoro](#), come previsto dal d.lgs 81/07 e dai decreti/accordi attuativi viene fornita dall'Ateneo a tutti i lavoratori e agli studenti attraverso corsi in modalità frontale, corsi in modalità webinar e corsi in modalità e-learning.

Alla pagina web del [Servizio Formazione e sicurezza](#) è analiticamente dettagliata la formazione erogata agli studenti che frequentano i laboratori o nell'ambito di attività con potenziali rischi sulla sicurezza, ai docenti, agli studenti post lauream, al PTA, agli addetti alle emergenze e ai tirocini esterni (PCTO, ecc..).

Oltre alla formazione di base e specifica, che considera livelli di rischio delle attività svolte, l'Ateneo dal 2021 sta ponendo una crescente attenzione all'acquisizione di comportamenti, da assumere nella quotidianità, che incidano in modo significativo sulla salute, intesa come qualità della vita e di benessere percepito. Allo scopo di diffondere fra i dipendenti una **cultura dei corretti stili di vita** sono stati erogati specifici corsi rientranti nell'aggiornamento obbligatorio, quali "alimentazione e lavoro".

Categoria di lavoratore	N. ore di formazione sicurezza		
	uomini	donne	totale
PTA	1.573,50	2.275,50	3.849,00
DOCENTI	1.125,00	1.112,50	2.237,50
STUDENTI	17.377,00	28.813,00	46.190,00
ASSEGNISTI, BORSISTI, DOTTORANDI E ISCRITTI A MASTER O CORSI DI PERFEZIONAMENTO	699,00	1.339,50	1.339,50
<b>TOTALE ORE</b>	<b>20774,50</b>	<b>33540,50</b>	<b>53616,00</b>

Tabella 16 – Numero ore formazione salute e sicurezza erogate nel 2022 per categoria di lavoratore

La formazione, quale leva strategica fondamentale per la crescita professionale del personale, per il sostegno e la realizzazione degli obiettivi progettati, per una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, sia nella pianificazione e attuazione del Piano di Formazione 2022, che nella previsione e attuazione del Piano di Formazione 2023, sta assumendo sempre di più il valore di:

- attività lavorativa fondante, consapevole e di appartenenza;
- investimento organizzativo in termini di ruoli, processi, strumenti;
- proiezione strategica

con percorsi formativi:

- individuati a partire dall'effettiva rilevazione dei gap di competenza;
- articolati e differenziati per target di riferimento;
- strutturati per ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti.

## 1.6 Posizionamento nazionale e internazionale nei ranking

L'Università di Parma è presente da alcuni anni in diversi [ranking nazionali e internazionali](#), quali:

- Censis
- JobPricing University Report
- Shanghai ranking (ARWU)
- U-Multirank
- Times higher education (THE) World university rankings
- THE sustainable development goals (THE-SDGs) Impact (dal 2019)
- QS World University Rankings (QS)

- US News Best Global Universities
- NTU Taiwan
- MosIUR
- StuDocu University Ranking
- CWUR
- Greenmetric

In **ambito internazionale**, delle circa 20.000 università riconosciute al mondo solo circa 2.000 (ovvero il 10%) entrano nei principali ranking e dunque collocarsi in una di queste graduatorie significa guadagnare uno spazio di visibilità a livello mondiale.

L'Università di Parma ha incrementato, nel periodo 2019-2022, la partecipazione ai ranking internazionali, aderendo al ranking di nuova istituzione **THE Impact Ranking**, promosso da Times Higher Education a partire dal 2019, e al ranking **Greenmetric**, cui l'Ateneo partecipa dal 2021.

Per quanto concerne i ranking più "nuovi", o per istituzione o per partecipazione dell'Ateneo, l'Università di Parma ottiene generalmente dei buoni risultati nell'ambito della ricerca e in particolare nella produzione scientifica. Ad esempio, nel ranking **U-Multirank**, in ogni edizione sono stati ottenuti almeno 4 punteggi massimi (pari ad A) negli indicatori relativi alle pubblicazioni, che sono saliti complessivamente a 8 A nell'edizione 2022/2023.

Nel 2019, l'Università di Parma ha avviato la partecipazione al ranking **THE Impact Ranking**, il cui focus sono i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (**SDGs goals**) definiti dalle Nazioni Unite. Nella prima edizione, proposta appunto nel 2019, l'Università di Parma ha partecipato all'interno degli SDG 3 "Good Health and Wellbeing", SDG 4 "Quality of education", SDG 5 "Gender equality", SDG 16 "Peace, Justice, and Strong Institutions", oltre all'SDG 17 (obbligatorio) "Partnership for the goals". Il punteggio complessivo ottenuto nella prima edizione è stato pari a 64.6-75.6, corrispondente al piazzamento nella posizione 101-200 a livello mondiale e al quarto posto tra le università italiane (a pari merito con Firenze). Il numero totale di università partecipanti all'edizione 2019 è stato pari a 467. Negli anni successivi il posizionamento dell'Università di Parma ha risentito negativamente dell'incremento della popolazione di atenei che di anno in anno hanno deciso di aderire al ranking. Nel tentativo di migliorare le proprie performance, ha incrementato il numero di SDG compilati ai fini della partecipazione al ranking, aggiungendo, nel tempo: SDG 11 "Sustainable cities and communities", SDG 9 "Industry, innovation and infrastructures", SDG 10 "Reduced Inequalities", SDG 13 "Climate action". Di fatto il punteggio dell'Università di Parma è pressoché sempre aumentato, arrivando al range 66.3-70.9 nell'edizione 2021, anche se il posizionamento dell'Ateneo è parallelamente calato (nell'edizione 2022 la fascia è 601-800 a livello mondiale, corrispondente alla **17° posizione a livello italiano**), causa l'incremento nel numero di partecipanti che è passato a meno di 500 nella prima edizione a oltre 1400 nell'edizione 2022.

L'Ateneo partecipa al ranking **Greenmetric** dall'edizione 2021, con uno storico di due anni di partecipazione. Alla prima partecipazione il punteggio conseguito dall'Ateneo è stato pari a 4975 punti, che hanno collocato l'Università di Parma in posizione 599 (su 956 atenei partecipanti). Nella successiva edizione, il punteggio dell'Ateneo è salito a 5975 punti, che hanno comportato un miglioramento del piazzamento complessivo di circa 80 posizioni; l'ateneo è attualmente in posizione 513 su 1050 università partecipanti.

Il posizionamento dell'Ateneo nei ranking che possiamo definire "storici", quali THE World University Rankings e QS a livello internazionale o Censis a livello nazionale, è abbastanza stabile. È doveroso considerare che ogni ranking ha una propria metodologia che adotta per la valutazione e classificazione degli Atenei, il che ovviamente rende non omogeneo il posizionamento delle Università di generale (e dell'Università di Parma in particolare) all'interno delle classifiche; il risultato è che un Ateneo può ottenere un posizionamento anche molto diverso da ranking a ranking. Infatti, i criteri utilizzati per la valutazione non sono di norma applicati a insiemi omogenei di atenei (ad esempio grandi atenei, medi atenei), pertanto è molto più sfidante ottenere ottimi risultati visto che ci si confronta con atenei molto più grandi e con strutture molto diverse. Un aspetto comune ai ranking internazionali "storici" è il ricorso a dati relativi a produzione

scientifiche (pubblicazioni) e citazioni ottenute; tali dati sono normalmente acquisiti in automatico dagli enti di ranking, ma cionondimeno sono influenzati dai dati censiti nei vari database scientifici (quali Scopus, Clarivate, N&S). Il punteggio finale conseguito di questi ambiti, pertanto, potrebbe subire un innalzamento a fronte di un miglioramento della gestione dei dati.

Circa le dimensioni degli atenei, è decisamente calzante l'analisi nazionale fatta dal **Censis** che confronta invece **atenei omogenei** tra loro per dimensioni (determinate in relazione al numero di studenti iscritti) e tipologia, suddividendo le università nel modo seguente: Mega (oltre 40.000 iscritti); Grandi (da 20.000 a 40.000 iscritti); medi (da 10.000 a 20.000 iscritti); piccoli (fino a 10.000 iscritti); politecnici; Atenei non statali. In questo senso, si evidenzia un **buon andamento dell'Università di Parma nella classifica Censis** (Grandi Atenei) pur riscontrando una flessione rispetto ai risultati dell'anno scorso: al **6° posto nella classifica generale**; al **1° posto per le strutture** e al **6° posto per l'internazionalizzazione**.

Il ranking nazionale **JobPricing Università** valorizza da un punto di vista retributivo il possesso del diploma di laurea in ambiente lavorativo. L'Università di Parma raggiunge dei buoni posizionamenti per: "Minor numero di anni necessari per ripagare gli investimenti sostenuti" e "Migliore retribuzione dopo la laurea".

Università di Parma	Posizione	ARWU Shanghai	THE - World	THE - Impact	Green Metrics	QS Quacquarelli Symonds	Multirank	US News Best Global Universities	NTU Taiwan	MosUR	StuDocu University Ranking	CWUR
Ranking 2022/2023	In Italia	18-26	34 pari merito	18 pari merito	27	22 pari merito	8A su 36 indicatori	27	24	--	38	14
	Nel mondo	501-600	601-800	601-800 su 1410 atenei	513 su 1050 atenei	801-1000		501	434	--	276 in Europa	373
Ranking 2021/2022	In Italia	20-29	36 pari merito	17 pari merito	28	22 pari merito	5A su 44 indicatori	29	24	24 pari merito	52	14
	Nel mondo	501-600	601-800	601-800 su 1406 atenei	599 su 956 atenei	801-1000		525	475	1001-1100	308 in Europa	365
Ranking 2020/2021	In Italia	18-24	37 pari merito	7 pari merito		17 pari merito	4A su 43 indicatori	32 pari merito	27 pari merito	23 pari merito	54 pari merito	14
	Nel mondo	501-600	601-800	301-400 su 1115 atenei		801-1000		557	501-550	901-1000	330 in Europa	355
Ranking 2019/2020	In Italia	25-31	38 pari merito	6 pari merito		18 pari merito	4A su 36 indicatori	33	25 pari merito	17 pari merito		9
	Nel mondo	601-700	601-800	201-300 su 768 atenei		801-1000		579	473	701-800		305
Ranking 2018/2019	In Italia	11-15	34 pari merito	4 pari merito		19 pari merito	4A su 35 indicatori	33	28			24
	Nel mondo	401-500	501-600	101-200 su 467 atenei		801-1000		579	498			475

Figura 6 – Risultati Ranking internazionali

Università di Parma	Censis - Grandi Atenei			Job Pricing			
	Classifica generale	Internazionalizzazione	Strutture	Minor numero di anni necessari per ripagare gli investimenti sostenuti (studenti in sede)	Minor numero di anni necessari per ripagare gli investimenti sostenuti (studenti fuori sede)	Migliore retribuzione iniziale dopo la laurea	Migliore incremento nella retribuzione a fine carriera
2022	7°	8°	1°	6°	6°	7°	14°
2021	6°	6°	1°	7° pari merito	5°	9°	13°
2020	3°	3°	1°	5°	6°	9°	7°
2019	3°	5°	1°	11° pari merito	7° pari merito	13°	7°
2018	3°	5°	1°	5°	8°	4°	9°

Figura 7 – Risultati Ranking nazionali

## 1.7 La Comunicazione istituzionale

Il potenziamento della visibilità dell'Ateneo nei confronti dei suoi numerosi e variegati stakeholder e il rafforzamento della sua immagine e del suo posizionamento nel panorama nazionale e internazionale sono due linee strategiche (obiettivo strategico AMM3 Potenziare la visibilità di Ateneo) che l'Università di Parma sta percorrendo in questi anni attraverso numerose azioni.

In particolare nel 2022 sono stati sviluppati due filoni di attività, che avevano da una parte l'obiettivo di aumentare la capacità di diffondere la conoscenza dell'Ateneo da parte delle potenziali future matricole attraverso una campagna di comunicazione ad hoc, realizzata attraverso i social media (Azione strategica AMM3.6), e dall'altra di migliorare la visibilità dell'Ateneo nel suo complesso verso l'esterno, attraverso il completo ripensamento e la successiva messa in rete del nuovo Portale di Ateneo (azione strategica AMM3.2). In entrambi i casi si è lavorato sui diversi target di riferimento, cercando quindi di trovare le modalità, le soluzioni e i linguaggi più adatti per i diversi stakeholder.

La riprogettazione dell'intero ecosistema dei principali siti web di Ateneo è stata invece realizzata dall'ASI e dalla UO Comunicazione istituzionale e Cerimoniale attraverso una rinnovata strategia di comunicazione in grado di dare maggior rilievo ai principali stakeholder (future matricole, studentesse e studenti, imprese e cittadinanza) attraverso l'impiego di una grafica aggiornata e maggiormente incisiva, una tecnologia più moderna e nativamente adatta alla navigazione mediante dispositivi mobili e una profonda riorganizzazione e revisione dei contenuti, con particolare attenzione al linguaggio di genere e alla fruibilità anche in lingua inglese.

Il progetto, alla base delle attività del 2022 e che sarà portato avanti anche nei prossimi anni, mette in campo azioni di comunicazione per aiutare sempre più l'Università di Parma a essere un'organizzazione che sa mettersi in ascolto dei diversi utenti, interni ed esterni, in grado di condividere le informazioni necessarie per chi lavora e studia in Ateneo attraverso la valorizzazione della comunicazione interna, che sa progettare e attivare azioni di miglioramento delle condizioni di studio e di lavoro, che sa creare le condizioni per cui tutti gli stakeholder, studenti in primis, ma anche cittadini e territorio in generale, possano sentirsi parte viva della comunità accademica.

A questo proposito sottolineiamo l'utilizzo costante dei social media ufficiali di Ateneo, nelle loro diverse specificità, come strumento di vicinanza e ascolto dei diversi stakeholder, con l'obiettivo di creare una vera e propria comunità accademica. I contenuti veicolati attraverso i diversi social media sono personalizzati in base al canale e ai suoi diversi target (semplificando, Instagram principalmente per studentesse e studenti, Facebook per famiglie e personale, LinkedIn per alumni e mondo delle imprese, Twitter per stampa e istituzioni), ma in tutti i casi l'obiettivo è quello di essere un Ateneo vicino e attento alle esigenze di tutti coloro con cui entra in contatto.

Un altro importante filone di attività che si è sviluppato negli anni scorsi e che sarà portato avanti anche in futuro è quella della Terza Missione e in specifico del public engagement, vale a dire del coinvolgimento del territorio, nelle sue diverse forme e componenti, attraverso attività di divulgazione e diffusione della ricerca che viene svolta in Ateneo, da quella più di base a quella applicata, in ambito sia scientifico che umanistico. In questo ambito la UO Comunicazione istituzionale e Cerimoniale si affianca e coordina con le attività dell'Area Terza Missione.

La campagna di comunicazione, declinata in due proposte diverse per i corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico e per i corsi di laurea magistrale, aveva l'obiettivo di veicolare, con una efficace proposta creativa, la realtà istituzionale dell'Università di Parma sul territorio nazionale, evidenziando i punti di forza e le caratteristiche dell'Ateneo e del contesto territoriale. Si è cercato di promuovere l'immagine di un Ateneo dinamico, con radici antiche e solide ma proteso verso l'innovazione e con una ricerca all'avanguardia, capace di fornire un'istruzione completa e di qualità, evidenziando le eccellenze e i punti di forza dell'Università e del contesto territoriale.

L'Ateneo nel 2022, anche attraverso il canale della comunicazione interna ed esterna, ha continuato infine a promuovere l'equilibrio di genere. Si segnala in proposito la progettazione di un logo dedicato all'equilibrio di genere (obiettivo operativo **EG1.6.1**), che possa essere utilizzato da tutte le strutture dell'Ateneo in tutte le circostanze (documenti ufficiali, eventi, pagine web ecc.) attinenti a questo argomento e il lavoro in corso per la redazione di "Linee Guida di Ateneo per promuovere il linguaggio di genere".

## 2. La creazione di valore pubblico e i risultati degli obiettivi di performance

Così come le aziende produttive hanno come obiettivo la crescita del valore economico, l'Ateneo, in qualità di pubblica amministrazione, persegue costantemente la creazione e la crescita del valore pubblico. Tra tutte le pubbliche amministrazioni le istituzioni universitarie, per la molteplicità delle loro funzioni istituzionali e in quanto abbracciano tutti gli ambiti del sapere, sono, inoltre, tra quelle che creano valore pubblico a tutto tondo. L'Ateneo di Parma ricopre un ruolo chiave nel contesto in cui opera e sulla creazione della società futura, dove la conoscenza rappresenta sviluppo sociale ed economico: l'evoluzione dell'attività formativa, i risultati della ricerca scientifica, i rapporti con il tessuto produttivo, il public engagement, i rapporti con il sistema sanitario sono gli elementi portanti per la crescita della società.

Il Piano Strategico individua i principali obiettivi e le azioni ritenute di maggior impatto sulla capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico, anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (SDG dell'Agenda ONU 2030) e alle azioni e alle misure dei progetti PNRR che coinvolgono l'Ateneo.

Nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione anno 2022 sono stati definiti gli obiettivi operativi, che discendono dal Piano Strategico, e che contribuiscono alla realizzazione di una parte rilevante della strategia di Ateneo, grazie all'operatività della componente tecnico-amministrativa del personale di Ateneo.

Il legame tra obiettivi strategici e obiettivi operativi è evidenziato nell'Allegato 3 -Schede risultati obiettivi operativi per obiettivo strategico, nel quale si descrivono i risultati degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi collegati. Tali risultati sono approfonditi nel primo **capitolo** della **[Relazione Unica dedicato alla rendicontazione dei risultati strategici](#)** per la creazione del valore pubblico.

### 2.1 Principali risultati degli ambiti strategici di Ateneo

La missione dell'Ateneo di Parma consiste nel **"Promuovere la creazione, il trasferimento e il progresso della conoscenza per rispondere ai bisogni di alta formazione e di ricerca della Società, sostenendone l'apertura anche a livello internazionale"**.

L'Ateneo ha compiuto negli ultimi anni notevoli sforzi in tutti gli Ambiti strategici individuati (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione). Sempre maggiore è l'attenzione posta nel potenziare **l'offerta formativa** e nel migliorare i **servizi agli studenti**, registrando così un andamento positivo sia per quanto riguarda le immatricolazioni, in costante crescita nell'ultimo triennio e con risultati effettivi anche rispetto all'andamento nazionale e anche in termini di attrazione di studenti da fuori sede. Tali risultati sono il frutto di una costante e proattiva attenzione alla progettualità di nuovi e attrattivi corsi di studio, anche con attenzione alla dimensione internazionale (obiettivo strategico D1: Riqualficazione e ampliamento dell'offerta formativa), ma anche alla capacità di costruire un sistema formativo integrato (obiettivo strategico D3: Valorizzazione del sistema di formazione post-lauream), con un approccio di qualità (obiettivo strategico D4: Promozione della qualità e dell'efficacia dell'azione didattica mediante metodologie e tecnologie innovative e attività di sostegno alla professionalità docente), in cui lo studente e le sue esigenze vengono messe al centro (obiettivo strategico D2: Potenziamento dei servizi offerti agli studenti). Per un rendiconto delle attività didattiche svolte nel 2022, funzionali alla strategia di Ateneo in ambito didattico, si rimanda alla **"[Relazione sui Risultati della didattica - anno 2022](#)"**, parte integrante della Relazione Unica di Ateneo e al documento sul monitoraggio del Piano Strategico 2022-2024.

Nell'ambito della promozione e sostegno alla **ricerca**, anche grazie a considerevoli e innovativi progetti di ricerca, l'Ateneo ha ottenuto importanti finanziamenti che si confermano anche in ambito PNRR, permettendo di accrescere la qualità dell'attività di ricerca e l'immagine reputazionale della nostra comunità accademica. Gli sforzi compiuti dall'Ateneo per il rafforzamento del capitale umano (obiettivo strategico R1),

congiuntamente al potenziamento delle infrastrutture e attrezzature per la ricerca (obiettivo strategico R2), al potenziamento della ricerca attraverso programmi pluriennali di finanziamento (obiettivo strategico R3), alla valorizzazione del capitale umano esistente e al miglioramento dei processi amministrativi (obiettivo strategico R4), hanno rappresentato e rappresentano la base per l'incremento quali-quantitativo della produzione scientifica di Ateneo, dei progetti di ricerca finanziati su bandi competitivi, della ricerca commerciale e delle attività di trasferimento tecnologico, contribuendo a rendere l'Ateneo e il contesto istituzionale più attivo e competitivo. Per un'analisi dei principali risultati della ricerca, relativamente alla produzione scientifica, agli investimenti per la ricerca, ai progetti di ricerca finanziati da bandi competitivi, ai contratti di ricerca convenzionata e alle convenzioni per collaborazioni di ricerca, ai risultati del trasferimento tecnologico (spin-off, brevetti), ai finanziamenti relativi alle attività di internazionalizzazione e ai dottorati di ricerca, si rimanda al ["Rapporto sull'attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico dell'Università di Parma, in ottemperanza all'art. 3-quater "pubblicità delle attività di ricerca delle università" del testo coordinato del decreto legge 10 novembre 2008, n.180"](#) parte integrante della Relazione Unica di Ateneo e al documento sul monitoraggio del Piano Strategico 2022-2024.

Il legame con il territorio e le innumerevoli iniziative di **terza missione** hanno contribuito e contribuiranno a rafforzare la diffusione della conoscenza con precisi obiettivi, al fine di un progresso costante e di un sempre più radicato consolidamento dei rapporti con la Società. L'obiettivo delle attività di Terza Missione, è quello di contribuire allo sviluppo sociale, economico e culturale del territorio, attraverso azioni e strategie mirate, volte a rendere disponibile, a vantaggio della collettività e del sistema economico, il sapere prodotto all'interno dell'Ateneo, rispondendo quindi alla sfida a cui oggi sono chiamate le Università, vale a dire la valorizzazione economica e sociale della conoscenza (impatto sociale), partecipando pertanto alla creazione di valore pubblico. A tal fine l'Ateneo, anche nel 2022, oltre a implementare le attività di *Public Engagement*, cioè le attività tese alla valorizzazione del patrimonio artistico, dei poli museali e alla divulgazione scientifica (obiettivo strategico TM1: condividere la conoscenza e obiettivo strategico TM2: valorizzare il patrimonio storico), anche attraverso iniziative di accoglienza, inclusione e giustizia sociale (obiettivo strategico TM3), ha sviluppato una gestione organica e integrata delle attività di trasferimento tecnologico, di tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale, incluse le attività brevettuali, le attività di accreditamento delle imprese spin-off e la collaborazione con aziende e con enti pubblici, finalizzate alla realizzazione di un contesto favorevole alla nascita di start-up innovative (obiettivo strategico TM4 Imprenditorialità accademica e rapporti con il tessuto produttivo). Per un'analisi dettagliata delle numerose attività di terza missione svolte nel 2022 si rinvia alla ["Relazione sui risultati della Terza Missione – anno 2022"](#), parte integrante della Relazione Unica, e al documento sul monitoraggio del Piano Strategico 2022-2024.

Per rafforzare l'ambito dell'**Internazionalizzazione**, l'Ateneo anche nel 2022 ha puntato a migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo (obiettivo strategico INT1) attraverso la progettazione di nuovi percorsi didattici a livello internazionale. L'Ateneo nel 2022 ha inoltre prestato particolare attenzione alla mobilità internazionale (obiettivo strategico INT2) attraverso l'attivazione di reti universitarie europee e internazionali. Un importante successo raggiunto nel 2022 in tema di internazionalizzazione, che dà altresì evidenza della particolare attenzione prestata dall'Ateneo al tema della sostenibilità, è rappresentato dalla partecipazione alla rete *"EU GREEN - European University Alliance for Sustainability, Responsible Growth, inclusive Education and Environment"* che si prefigge un migliore servizio a studenti e studentesse e ai rispettivi territori, lavorando insieme per aumentare e promuovere la sostenibilità e affrontare le principali sfide sociali individuate degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG). Per un approfondimento dei risultati strategici in materia di internazionalizzazione si rimanda al documento sul monitoraggio del Piano Strategico 2022-2024 di Ateneo.

A sostegno degli ambiti strategici sopra descritti l'Ateneo ha inoltre focalizzato la propria attenzione sulle **aree strategiche trasversali** all'intera struttura organizzativa che, in quanto tali, consentiranno all'intera organizzazione dell'Ateneo di raggiungere benefici in termini di **assicurazione della qualità**, competitività, efficienza, sostenibilità e valore pubblico generato. L'Ateneo, in particolare, riconosce il ruolo sempre più centrale del **capitale umano**, nella duplice componente docente e PTA, riconoscendo quanto sia determinante per raggiungere le strategie di Ateneo garantire e disporre di un'azione amministrativa sempre

più efficiente ed efficace. L'Università, al tempo stesso, riconosce l'importanza delle risorse strumentali, tra cui, in particolare, gli **spazi le infrastrutture e i sistemi informativi**, per garantire uno **sviluppo sostenibile** dell'Ateneo. Nel PIAO 2022, oltre agli obiettivi operativi strettamente collegati alla creazione di valore pubblico, in quanto funzionali alla realizzazione della strategia sulla didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, hanno trovato ampio spazio anche gli obiettivi funzionali alla realizzazione degli obiettivi strategici trasversali, classificati sulla base di nove dimensioni di programmazione, in obiettivi di semplificazione, di digitalizzazione, di piena accessibilità dell'amministrazione, di efficienza dell'azione amministrativa, sull'anticorruzione e la trasparenza, gli obiettivi di organizzazione e capitale umano, gli obiettivi di assicurazione della qualità, gli obiettivi per le pari opportunità e per l'equilibrio di genere. Per un'analisi di dettaglio dei risultati dei singoli obiettivi si rimanda all'Allegato 3 – Schede risultati obiettivi operativi per obiettivo strategico.

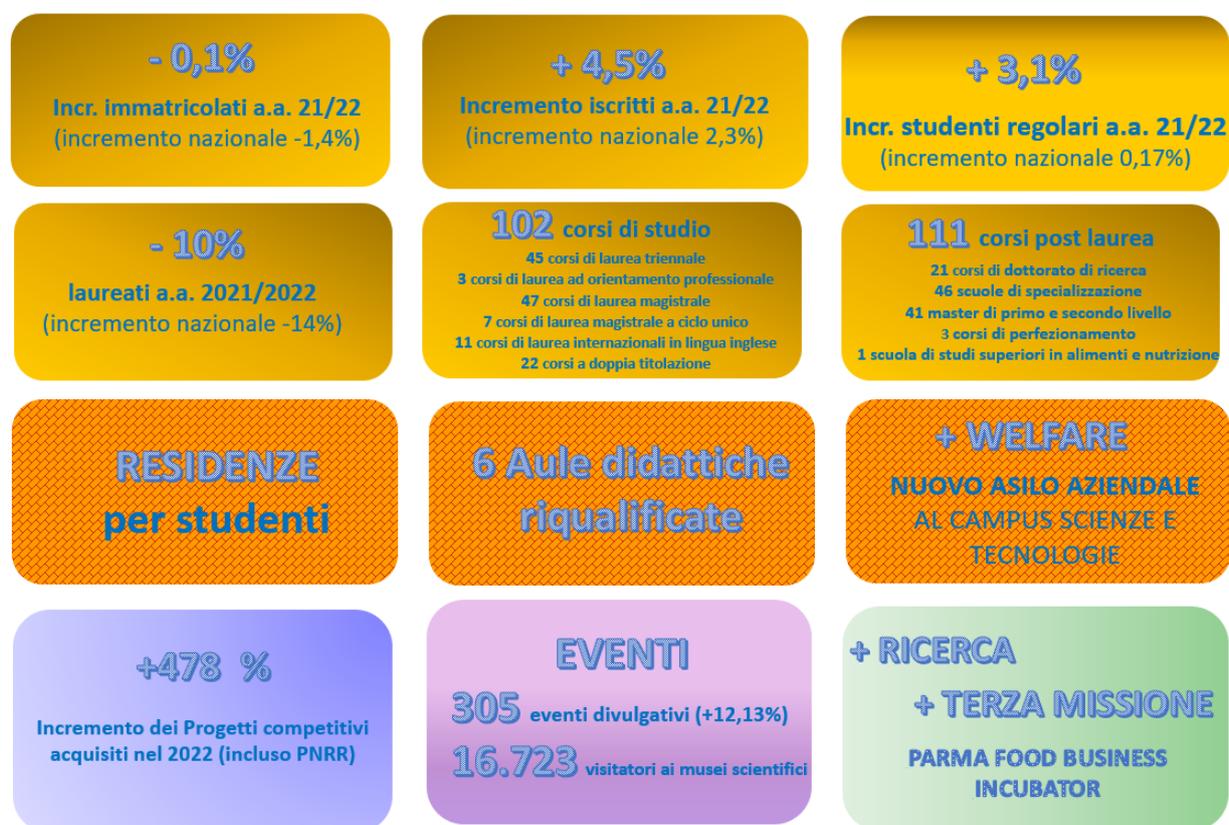


Figura 8 – Alcuni risultati in evidenza

## 2.2 Efficacia ed efficienza dei servizi amministrativi

Il processo di rafforzamento della capacità amministrativa, funzionale al miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza e pertanto alla produzione di valore pubblico, viene perseguito dall'Ateneo mediante l'aumento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa e attraverso l'ottimizzazione, la semplificazione e la digitalizzazione dei processi organizzativi e dei servizi offerti all'utenza.

La circolare sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle pubbliche amministrazioni, adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione il 30 dicembre 2019, esplicita che gli indicatori proposti possono essere sicuramente utilizzati per la misurazione dell'efficacia, dell'efficienza e dello stato delle risorse della performance organizzativa. I risultati relativi all'annualità 2022 sono riportati Allegato 2 – Verifica indicatori comuni circolare n. 2/2019 Funzione Pubblica sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalla PA.

Con riferimento all'allegato 9 "Procedure da semplificare o reingegnerizzare" del PIAO 2022, dove sono stati estrapolati gli obiettivi operativi sulla base della dimensione "semplificazione" e "digitalizzazione" correlati, principalmente, all'obiettivo strategico "AMM1- Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi" e all'obiettivo strategico "AMM6 – Sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione", l'Ateneo ha esaminato i seguenti processi:

1. Rapporti con le Aziende del SSR (AMM1.1.1)
2. Finanziamento delle attività culturali e sociali promosse dagli studenti (AMM1.1.12)
3. Dottorato di ricerca (AMM1.1.13)
4. Reclutamento PTA (AMM1.1.2)
5. Tirocini (AMM1.1.4VP, AMM1.2.1)
6. Approvvigionamenti (AMM1.1.7, AMM1.2.6, AMM1.2.7)
7. Concorsi (AMM1.2.2, AMM1.2.4)
8. Autorizzazione incarichi extra-lavorativi al personale docente (AMM1.2.5)
9. Misurazione qualità servizio di pulizia (AMM1.3.2)
10. Gestione biblioteche Campus (AMM1.2.8)
11. Workflows relativi alle filiere di processo trasversali a diverse Aree Dirigenziali (AMM2.1.1)
12. Gestione della Sicurezza del lavoro (AMM5.1.1)
13. Trasformazione digitale e reingegnerizzazione processi analisi dati (AMM6.1.1)
14. Reingegnerizzazione procedura gestione Performance individuale (AMM6.2.1)
15. Reingegnerizzazione procedure di performance management (AMM6.2.2)
16. Gestione patrimonio documentale bibliotecario (AMM6.2.3)
17. Gestione informatica prenotazione attrezzature CIM (AMM6.2.4)
18. Gestione organi sul portale Elly (AMM6.5.1)
19. Gestione attività di Ricerca e Terza Missione (AQ1.2.1)
20. Riconoscimento CFU esteri (AQ2.1.1)
21. Monitoraggio dell'offerta culturale di Ateneo (TM1.5.1)
22. Monitoraggio sostenibilità (SO3.4.1)

### 2.2.1 Digitalizzazione

Nel Piano strategico 2022-24 viene confermato il ruolo fondamentale delle tecnologie digitali nell'abilitare e sostenere obiettivi di semplificazione, di efficienza e di innovazione. L'utilizzo della leva digitale è infatti pervasivo in tutte le aree strategiche ed ha un impatto non solo tecnologico ma, soprattutto, organizzativo e gestionale, che può essere efficace nella misura in cui da un lato i sistemi informativi assicurano interoperabilità delle piattaforme e disponibilità di dati "di qualità", dall'altro le diverse componenti organizzative dell'Ateneo (Dipartimenti e strutture amministrative) consolidano il percorso di cambiamento

- in primo luogo culturale - determinato dallo sviluppo delle tecnologie digitali. Infatti, la strategia di digitalizzazione dei processi di Ateneo si collega ai seguenti due obiettivi strategici:

- AMM1 Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi,
- AMM6 Sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione,

Nel corso del 2022 la realizzazione della strategia in materia di digitalizzazione si è concretizzata:

1. in obiettivi operativi collegati all'obiettivo strategico "AMM6 - Sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione", negli ambiti dati, servizi, infrastruttura tecnologica e sicurezza informatica,
2. in obiettivi operativi collegati all'obiettivo strategico "AMM1 - Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi", di digitalizzazione di processi,
3. in obiettivi operativi collegati ad altri obiettivi strategici, nei quali il contributo ICT è implicito;
4. in un elenco di procedure digitalizzate, eventualmente con obiettivi di semplificazione amministrativo-gestionale collegati,
5. nello sviluppo delle competenze digitali attraverso attività formative rivolte al personale (v. paragrafo 1.5 del "Rapporto sulla sezione organizzazione e capitale umano" del PIAO della Relazione Unica.

### **1) Obiettivi operativi collegati all'obiettivo strategico "AMM6 - Sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione"**

Sono compresi in questo ambito gli obiettivi che riguardano direttamente lo sviluppo dei sistemi informativi, la cui ownership è dell'Area Sistemi Informativi di Ateneo. Le attività svolte nel 2022 hanno riguardato sostanzialmente dati, informazioni e infrastrutture, in particolare:

- il progetto di implementazione di un data lake basato su servizi cloud Amazon, per realizzare l'architettura tecnologica orientata alla gestione dei Big Data;
- Il potenziamento delle dotazioni audiovisive nelle aule del Campus, in numero superiore al target previsto;
- Il rilascio in produzione di UniPeRformance, applicativo sviluppato in house a supporto della gestione del ciclo della performance.
- Il rilascio in produzione dell'applicativo sviluppato in house per le prenotazioni delle attrezzature multimediali del centro SELMA

Il resoconto analitico delle attività svolte e dei risultati raggiunti negli obiettivi operativi è riportato nell'Allegato 3 – Schede risultati obiettivi operativi per obiettivo strategico.

### **2) Obiettivi operati collegati all'obiettivo strategico "AMM1 - Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi", di digitalizzazione di processi**

Gli obiettivi operativi di digitalizzazione di processi amministrativi sono coordinati dalle unità organizzative responsabili dei diversi processi, quindi non afferenti all'Area Sistemi Informativi. Questa importante distinzione, nota da tempo ma non sempre del tutto assimilata, appartiene a pieno titolo a quello sviluppo di competenze digitali che ha tra i suoi obiettivi quello di potenziare l'operatività degli uffici amministrativi nell'uso di strumenti e piattaforme digitali.

Infatti, l'efficacia delle iniziative di digitalizzazione dipende dall'incontro di due tipologie di competenze: quelle amministrative-gestionali, possedute dagli uffici che erogano i servizi, e quelle tecnologiche, possedute dagli specialisti ICT che predispongono gli strumenti necessari all'erogazione di tali servizi.

Questa sinergia e la realizzazione di piattaforme integrate sono le condizioni necessarie per raggiungere obiettivi di semplificazione. A queste va poi aggiunta un'adeguata gestione del cambiamento che, perlomeno nelle iniziative di maggiore complessità, si ottiene con un approccio di project management.

L'impegno in questo ambito è stato piuttosto significativo, proseguendo il percorso di digitalizzazione progressiva dei processi di Ateneo:

- realizzazione di un pilota per la gestione digitale dei tirocini di area sanitaria,
- gestione digitale delle graduatorie per l'ammissione ai CdS delle professioni sanitarie,
- adesione al progetto "Competenze digitali per la PA – Syllabus",
- adozione della piattaforma per lo svolgimento delle procedure concorsuali in presenza e da remoto,
- rilascio in esercizio dell'applicativo per la gestione delle autorizzazioni degli incarichi extralavorativi del personale docente,
- gestione digitale degli acquisti nelle strutture decentrate,
- adeguamento delle piattaforme di gestione dei servizi bibliotecari nella nuova modalità centralizzata,
- rilascio in esercizio della piattaforma di gestione dei cedolini stipendiali.

Il resoconto analitico delle attività svolte e dei risultati raggiunti negli obiettivi operativi è riportato nell'Allegato 3 della presente relazione.

### **3) Obiettivi operativi collegati ad altri obiettivi strategici**

Un contributo delle tecnologie digitali a supporto dell'innovazione si è avuto nei seguenti:

- AMM3: rilascio in esercizio del nuovo sito web istituzionale e dei siti web dei Corsi di Studio,
- TM1: utilizzo di una piattaforma digitale per le indagini di customer satisfaction nelle iniziative di public engagement,
- TM4: implementazione di un sistema CRM basato su MS365 per la gestione delle relazioni con partner commerciali,
- SO3: implementazione di un cruscotto direzionale per analisi di sostenibilità.

### **4) Procedure digitalizzate**

Oltre agli interventi di digitalizzazione collegati all'obiettivo strategico AMM1, nel corso del 2022 sono state digitalizzate altre procedure o fasi di altri processi: questi interventi di carattere più puntuale o determinati da richieste contingenti di particolare importanza, costituiscono un elemento portante della strategia di sviluppo integrato dei sistemi informativi. Infatti, l'Ateneo ha adottato un approccio ibrido, utilizzando le soluzioni Cineca per la copertura funzionale dei processi di supporto alla gestione della didattica e della ricerca, gestione contabile, programmazione e controllo e gestione delle risorse umane (outsourcing selettivo) e integrandole con applicazioni commerciali di terze parti o con applicazioni sviluppate internamente per la copertura di alcune fasi di processo.

Gli interventi di questo tipo sono stati:

#### **PROCESSI DI GESTIONE DELLA DIDATTICA**

- Procedura prenotazione appuntamento specializzandi
- Tirocini master
- Procedura bandi generici per studenti in ESSE3
- Gestione dichiarazioni invalidità, DSA/BES in ESSE3
- Rilevazione presenze corso Medicine and Surgery
- Gestione prenotazioni laboratorio lingue
- Questionari procedura conseguimento titolo per DIA e DUSIC
- bando casi speciali ex DM 752

- gestione consegne PC (per la UO Supporto utenti) in comodato d'uso (e relativa pagina di accettazione per lo studente)
- candidatura a corsi magistrali in lingua inglese e relativa gestione da parte della commissione
- richiesta software per aule
- bando studenti ucraini

#### **PROCESSI DI GESTIONE DELLA RICERCA**

- candidatura team di supporto PNRR
- pagina visione bandi di ricerca aperti
- presentazione progetti come Principal Investigator per il PRIN – PNRR
- domanda di partecipare a progetti PNRR e relativo impegno orario
- bando fil prodotti fondi 2021 (gennaio - febbraio)
- bando fil prodotti fondi 2022 (novembre - dicembre)

#### **PROCESSI DI GESTIONE AMMINISTRATIVA**

- Gestione prove concorsuali
- Gestione magazzino UO Comunicazione
- Attivazione servizio di prenotazione a eventi di Ateneo
- Richiesta lavoro agile
- manifestazione di interesse ai corsi Valore PA INPS
- gestione esiti corso competenze digitali
- pagine bonus (200 euro, 150 euro, bollette)
- scelta orari
- Esito tamponi antigenici
- pagina richiesta PEC
- istanza richieste / comunicazioni attività extra lavorative
- gestione votanti ai seggi
- flusso contratti docenza esterna
- scatti stipendiali docenti (secondo semestre 2021 e primo semestre 2022)
- fil quota incentivante 2022
- presentazione domanda per manutenzione attrezzature 2022
- presentazione domanda per acquisto attrezzature 2022
- richiesta licenze adobe
- recupero password autonomo tramite login SPID
- voucher per TEP
- voucher per SETA

### **5) Sviluppo delle competenze digitali**

Il programma di sviluppo delle competenze digitali CompetenzeDigitali@Unipr fornisce gli strumenti essenziali previsti dal Syllabus DFP per operare con efficacia nel nuovo contesto dell'amministrazione digitale della Pubblica Amministrazione. L'Ateneo nel 2022 ha aderito al progetto Syllabus "*Competenze digitali per la PA*" del Dipartimento della Funzione Pubblica. Sono stati abilitati alla piattaforma Syllabus n. 425 dipendenti e sono stati completati n. 3698 corsi.

Si specifica che competenze complementari e altrettanto importanti a Syllabus sono quelle relative all'uso delle piattaforme utilizzate nei processi digitalizzati. Tali competenze vengono fornite in fase progettuale attraverso iniziative di formazione specifica e sostenute da iniziative di apprendimento continuo, sia nella fase progettuale di training on the job e soprattutto, al termine di un progetto di digitalizzazione, attraverso dei periodici interventi formativi e la costruzione di comunità di pratica.

Per maggiori dettagli sulla formazione in materia di competenze digitali si rimanda al paragrafo 1.5 La formazione del personale tecnico amministrativo del Rapporto sulla sezione Organizzazione e Capitale umano della Relazione Unica.

## 2.2.2 I risultati del progetto di valutazione partecipativa

In applicazione del “[Progetto di Valutazione Partecipativa](#)” ([all.2 al SMVP anno 2022](#)), finalizzato anche ad accrescere il livello di partecipazione sinergica con i portatori di interesse, con particolare riferimento agli studenti, nel PIAO 2022 sono stati introdotti due obiettivi operativi di Valutazione Partecipativa (Obiettivo AMM1.1.4VP e obiettivo AMM1.1.6VP) corrispondenti ai servizi da migliorare individuati dalla Commissione PPQ, nella seduta di 11 novembre 2021, tra i servizi della Carta dei servizi risultati meno performanti dall’analisi di efficacia dell’indagine di soddisfazione dell’utenza “Good Practice” (GP servizio “Uscita-Placement” – Gestione dei tirocini e GP servizio “Approvvigionamenti-Servizi logistici” – Utilizzo degli spazi universitari). Di seguito si riepilogano i risultati degli obiettivi conseguiti nel 2022:

**AMM1.1.4VP:** *Migliorare il servizio “Gestione tirocini” in applicazione del Progetto di valutazione partecipativa*

Il Progetto di valutazione partecipativa del servizio tirocini, avviato nel dicembre 2021, in conformità al SMVP 2022, si è inserito nel contesto più ampio di definizione degli obiettivi operativi del PIAO, non solo attraverso l’obiettivo operativo trasversale AMM1.1.4VP, realizzato dalla U.O. Tirocini in collaborazione con il Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco, ma anche attraverso specifici obiettivi individuali assegnati al Leader dell’obiettivo (responsabile U.O. Tirocini) e alla dirigente dell’Area Area - Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti, per il coordinamento del Team costituito per la realizzazione del progetto. Il progetto, particolarmente articolato, si è sviluppato partendo dalla definizione degli attori, dei ruoli e delle tempistiche per confluire nell’analisi dei risultati della valutazione insieme agli stakeholder e alla somministrazione conclusiva del questionario. La valutazione partecipativa, svolta in collaborazione con gli utenti interni ed esterni del servizio, mediante l’utilizzo di metodologie dichiarate e controllabili, è stata volta a ridurre l’asimmetria informativa, per la formulazione di giudizi motivati sull’operato dell’amministrazione. Sono stati dunque gli utenti stessi a produrre informazioni rilevanti per la valutazione dei servizi, permettendo di cogliere i significati e la differente rilevanza che gli stakeholder attribuiscono ai risultati conseguiti dall’amministrazione. In sede di prima attuazione, all’interno del servizio tirocini il modello di valutazione partecipativa è stato applicato solo ad alcune attività/servizi, tenendo conto degli ambiti con minor performance o maggiore strategicità. Nell’arco del triennio il coinvolgimento degli stakeholder chiave dovrebbe però riguardare tutte le attività/servizi erogati dal Servizio Tirocini. Per il miglioramento del servizio tirocini è stata coinvolta l’area dei sistemi informativi. Si è puntato quindi sull’informatizzazione per rendere il processo più snello e “friendly”. Grazie al contributo degli stakeholder si è altresì proceduto alla stesura di un progetto di miglioramento del servizio, per la cui realizzazione e messa a sistema, l’Ateneo ha ritenuto opportuno riproporre l’obiettivo operativo AMM1.1.4VP nel PIAO 2023.

**AMM1.1.6VP:** *Migliorare i servizi manutentivi (edili e impiantistici) in riferimento al servizio “utilizzo degli spazi universitari”.*

Il progetto di valutazione partecipativa che ha interessato l’Area edilizia, in conformità al SMVP 2022, si è inserito nel contesto più ampio di definizione degli obiettivi operativi del PIAO, non solo attraverso l’obiettivo operativo trasversale AMM1.1.6VP, che ha coinvolto per la sua realizzazione la U.O. Gestione edifici e dalla U.O. Gestione Impianti, ma anche attraverso specifici obiettivi individuali assegnati al Leader dell’obiettivo (responsabile U.O. Gestione edifici) e al dirigente dell’Area - Edilizia e Infrastrutture, per il coordinamento del Team costituito per la realizzazione del progetto. Nella definizione degli stakeholder si sono considerati gli studenti, che usufruiscono degli spazi universitari, ma anche, più in generale, il personale Unipr e i cittadini. Ai fini della realizzazione del progetto si è proceduto, in via preliminare, ad un’analisi approfondita dei risultati dell’indagine di Customer Satisfaction “Good Practice” e a un’analisi dei reclami degli ultimi tre anni. Particolarmente utile, per definire meglio le criticità e gli ambiti di miglioramento è stato inoltre il confronto con il PQA di Ateneo che ha supportato il team nell’analisi delle informazioni provenienti dalle Commissioni paritetiche docenti-studenti. Per rispondere alle criticità evidenziate nell’ambito del progetto di valutazione partecipativa, e per rendere gli spazi più agevoli, occorrerà procedere ad interventi di manutenzione edilizia e alla reingegnerizzazione di alcuni processi. Le azioni richieste richiedono quindi

risorse e lunghe tempistiche connesse alle complesse procedure. Attraverso la stipula di accordi quadro, differenziati per limiti di importo, l'Ateneo punta a raggiungere una maggiore flessibilità e a ridurre le tempistiche con riferimento, in particolare, agli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria di natura edile ed impiantistica. Al fine di consolidare e migliorare la qualità del feedback delle azioni intraprese nel corso 2022, in considerazione anche delle lunghe tempistiche burocratiche che hanno portato alla stipula dell'accordo quadro triennale a fine 2022, anche l'obiettivo operativo AMM1.1.6VP è stato riproposto nel PIAO 2023.

Per ulteriori approfondimenti sui risultati, per l'anno 2022, degli obiettivi di valutazione partecipativa si rinvia all'All.3 – Schede risultati obiettivi operativi per obiettivo strategico.

### 2.2.3 Carta dei servizi

L'“Aggiornamento della Carta dei servizi e l'adozione del Catalogo dei servizi interni” rappresenta un'azione strategica finalizzata allo sviluppo dell'innovazione, della digitalizzazione e per il miglioramento dei processi amministrativi (obiettivo strategico AMM1).

Attraverso la pubblicazione della [Carta dei servizi](#) (l'Ateneo ha definito gli standard di qualità dei servizi che si impegna a garantire all'utente esterno, in una logica di continuo miglioramento della performance e di soddisfazione dell'utenza. Complessivamente la Carta dei Servizi Unipr considera **39 servizi rilevanti per l'utenza esterna**, ricompresi in **31 categorie di servizio**, a loro volta accorpate in **4 macro ambiti** (o aree) omogenei (Didattica e servizi agli studenti, Terza Missione, Biblioteche, Servizi Amministrativi). Per ogni servizio si specificano le principali caratteristiche, le modalità di erogazione, i responsabili e i referenti, le modalità di reclamo, nonché gli standard di qualità che si intendono garantire attraverso il monitoraggio periodico degli indicatori di qualità. La Carta dei servizi rappresenta un documento dinamico e sarà, pertanto, oggetto di costante aggiornamento, nell'ottica del miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati. In questo processo evolutivo l'Ateneo ritiene fondamentale il feedback e la partecipazione degli utenti e degli stakeholder, in modo da evitare logiche autoreferenziali. La Carta dei servizi non vuole infatti restare un mero adempimento, fine a sé stesso, ma punta ad evolversi continuamente per diventare uno strumento operativo, ma anche strategico, utile all'amministrazione e agli utenti per la creazione di valore pubblico.

La pubblicazione della Carta dei Servizi di Ateneo rappresenta tuttavia solo il primo tassello di un percorso lungo e impegnativo che l'Ateneo si è impegnato a intraprendere per migliorare la qualità, l'efficacia e l'efficienza dei servizi all'utenza attraverso la semplificazione, dematerializzazione e digitalizzazione dei processi e delle procedure amministrative.

Nel corso del 2022 l'Ateneo si è avvalso dei risultati di un sondaggio on-line, indirizzato a tutto il personale indicato quale responsabile/referente dei servizi inclusi nella Carta dei servizi, per raccogliere dagli addetti ai lavori le criticità riscontrate e le proposte di miglioramento, al fine di ripensare al documento in ottica migliorativa. La Commissione Pianificazione Performance e Qualità (CPPQ) ha analizzato i risultati dell'indagine interna e individuato tra le azioni di miglioramento:

- La pubblicazione di Linee guida per la redazione della carta/catalogo dei servizi e il monitoraggio degli indicatori;
- l'aggiornamento periodico/sistematico delle informazioni di dettaglio dei servizi e degli standard di qualità dei servizi;
- la “digitalizzazione” della carta e del catalogo dei servizi;
- lo sviluppo di una carta dei servizi rivolti all'utenza interna (Catalogo dei servizi);
- la redazione della Carta dei Servizi dei dipartimenti/Centri.

Con Determina del Direttore Generale n. 3148/2022, sono state pubblicate, in amministrazione trasparente, le “[Linee guida per la redazione della carta-catalogo dei servizi e per il monitoraggio degli standard di qualità](#)” quale strumento “operativo” per gestire sistematicamente l'aggiornamento, il monitoraggio e lo sviluppo della Carta dei servizi. Nel mese di dicembre 2022 l'Ateneo ha inoltre avviato le

fasi di aggiornamento e monitoraggio della carta dei servizi. L'aggiornamento della Carta dei Servizi ha tenuto conto anche delle nuove indagini di soddisfazione dell'utenza realizzate nel corso del 2022, anche grazie a specifici obiettivi operativi di performance (TM1.5.1). La Carta dei Servizi – Edizione 2023 (aggiornamento edizione 2021) è stata approvata dalla Commissione Pianificazione Performance e Qualità (CPPQ) in data 17 marzo 2023 ed è pubblicata sul sito web di Ateneo in Amministrazione trasparente – Servizi Erogati – Carta dei servizi e standard di qualità . Per una maggiore visibilità è altresì pubblicata nel menù “Servizi” della home page di Ateneo” alla voce “Service Charter”.

I **risultati del monitoraggio degli standard di qualità**, sintetizzati nella Tabella 17 sotto riportata, sono stati portati all'attenzione della Commissione Pianificazione Performance e Qualità (CPPQ) che ha esaminato gli scostamenti e le criticità rilevate, utili ai fini dell'adozione di azioni correttive, soprattutto con riferimento ai risultati degli standard di efficacia, ai fini del miglioramento della performance e della qualità dei servizi. Per un approfondimento sui risultati del monitoraggio si rimanda alla lettura del documento di monitoraggio pubblicata sul sito web di Ateneo nella sezione dedicata alla [Carta dei servizi e standard di qualità](#).



CARTA DEI SERVIZI UNIPR					% RAGGIUNGIMENTO STANDARD QUALITÀ RISPETTO AL VALORE PROGRAMMATO					CUSTOMER GP 2020	CUSTOMER GP 2022
MACRO AMBITO	N°	CATEGORIA SERVIZI	Cod	SERVIZIO	ACCESSIBILITÀ (valore raggiunto; valore programmato)	TEMPESTIVITÀ (valore raggiunto; valore programmato)	TRASPARENZA (valore raggiunto; valore programmato)	EFFICACIA quantitativa (valore raggiunto; valore programmato)	EFFICACIA qualitativa rispetto alla baseline % GP2022/GP2020 o altra rilevazione		
DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	1.	Servizi per la carriera studentesca (Lauree di I e II livello e a CU)	1.1	Gestione Carriere studenti	100% (6; ≥ 4)	100% (≤4gg; ≤4 gg)	100% (≥95%; ≥90%)	-	92,61	4,26	3,95
			1.2	Mobilità studentesca (mobilità internazionale degli studenti)	100% (5; ≥3)	100% (4gg; ≤4 gg)	100% (100%; ≥90%)	-	89,56	3,83	3,43
			1.3	Gestione dei tirocini	100% (5; ≥3)	100% (≤3gg; ≤4 gg)	100% (≥95%; ≥90%)	-	99,73	3,64	3,63
			1.4	Student Card	100% (4; ≥2)	100% (14gg; 21 gg)	100% (≥90%; ≥90%)	100% (100% helpdesk, 100% richieste al tesoriere di cui il 99,45% con flusso CO spedizione card; 100%)			
	2.	Servizi per il Diritto allo studio	2.1	Contribuzione studentesca e borse di studio di Ateneo	100% (6; ≥3)	100% (≤3gg; ≤4 gg)	100% (≥95%; ≥90%)	-	98,80	4,57	4,52
			2.2	Collaborazioni a tempo parziale	100% (5; ≥3)	100% (≤3gg; ≤4 gg)	100% (≥95%; ≥90%)	-	96,09	4,23	4,06
	3.	Servizio Orientamento studenti	3	Servizio Orientamento studenti	100% (5; ≥3)	100% (≤5gg; ≤5 gg)	100% (≥90%; ≥90%)	-	93,02; 99,73	4,44;	4,13;
	4.	Accoglienza e inclusione	4.1	Assistenza alla ricerca alloggio	100% (4; ≥3)	100% (4gg; ≤4 gg)	100% (si; si)	-	93,51	3,64	3,63
			4.2	Supporto agli studenti in difficoltà	100% (4; ≥3)	100% (4gg; ≤4 gg)	100% (si; si)	100% (100%; 100%)			
	5.	Servizi per la Didattica post-laurea	5.1	Gestione carriere studenti post-laurea	100% (4; ≥3)	100% (≤4gg; ≤4 gg)	100% (100%; ≥90%)	non determinato			
			5.2	Esami di Stato	100% (5; ≥3)	100% (≤4gg; ≤4 gg)	100% (≥95%; ≥90%)	100% (100%; 100%)			
			5.3	Gestione Carriere studenti dei Corsi di Formazione per gli Insegnanti	100% (4; ≥3)	100% (≤4gg; ≤4 gg)	100% (100%; ≥90%)	100% (100%; 100%)			
	TERZA MISSIONE	6.	Welcome Office del Tecnopolo Parma	6	Welcome Office del Tecnopolo Parma	100% (5; 5)	100% (3gg; 3gg)	100% (19; ≥ 3)	100% (100%; 100%)		
		7.	Servizi di Public Engagement	7	Servizi di Public Engagement	100% (5; 5)	100% (3gg; 3gg)	100% (3; ≥ 3)	100% (100%; 100%)		
		8.	Fundraising e crowdfunding	8	Fundraising e crowdfunding	100% (5; 5)	non determinabile	100% (3; ≥ 3)	non determinabile		
9.		Erogazioni liberali	9.	Erogazioni liberali	100% (5; 5)	100% (3gg; 3gg)	100% (si; si)	100% (100%; 100%)			
10.		Servizi inerenti al Sistema museale di Ateneo (SMA)	10	Servizi inerenti al Sistema museale di Ateneo (SMA)	100% (4; 4)	100% (2gg; 2 gg)	100% (si; si)		100 (100%; 100%)		
11.		Archivio Storico	11	Archivio Storico	100% (5; 5); 100% (24h; 24 h)	100% (2gg; 2gg); 100% (2gg; 2 gg)	100% (si; si)		100 (100%; 100%)		
12.		CSAC – Centro Studi e Archivio della Comunicazione	12	CSAC – Centro Studi e Archivio della Comunicazione	100% (≥5; ≥3)	100% (≤3gg; ≤10 gg)	100% (si; si)	100% (100%; 100%)			
13.		CIM – Centro di Servizi e Misure “Giuseppe Casnati”	13	CIM – Centro di Servizi e Misure “Giuseppe Casnati”	100% (4; ≥3)	100% (5gg; 5gg)	100% (95%; 90%); 100% (si; si)	100% (100%; 100%)			
14.		Prestazioni sanitarie e veterinarie	14.1	Prestazioni odontoiatriche ai cittadini	100% (5; 5)	100% (≤2gg; ≤15 gg; ≤2gg; ≤15gg)	100% (si; si)	100% (100%; 100%)			
			14.2	Ospedale Veterinario con servizio di Pronto Soccorso H24	100% (7 gg; 5 gg; 7 gg; 5 gg)	100% (2gg; ≤2 gg)	100% (si; si)	-	100 (in Google 78%buono)		



CARTA DEI SERVIZI UNIPR					% RAGGIUNGIMENTO STANDARD QUALITÀ RISPETTO AL VALORE PROGRAMMATO					CUSTOMER GP 2020	CUSTOMER GP 2022
MACRO AMBITO	N°	CATEGORIA SERVIZI	Cod	SERVIZIO	ACCESSIBILITÀ (valore raggiunto; valore programmato)	TEMPESTIVITÀ (valore raggiunto; valore programmato)	TRASPARENZA (valore raggiunto; valore programmato)	EFFICACIA quantitativa (valore raggiunto; valore programmato)	EFFICACIA qualitativa rispetto alla baseline % GP2022/GP2020 o altra rilevazione		
BIBLIOTECHE <i>(Biblioteche: MG=area Medica e Giuridica, ST=Scienze e Tecnologie, SU=Scienze Umane)</i>	15.	Accesso e consultazione	15	Accesso e consultazione	(55h MG, 40,5h ST, 47,5h SU>30 h); 100% (99,85% MG, 93,97%, 98,73%>90%)	100% (< 2 gg ; ≤ 20 min; ≤ 2 gg, ≤ 20 min); 100% (≥ 10 gg; ≥ 10 gg)	100% (≤ 2 gg; ≤ 2 gg)	100% (0 <10 reclami)		4,73	4,61
	16.	Prestito esterno	16	Prestito esterno	100%(100%;≥90%); 100%(68,45% MG, 68,28% ST, 67,7% SU>60%)	100% (<2gg;≤ 2gg)	100% (≤2ggMG, ≤2ggST, <2 SU;≤ 2gg);	100% (0; ≤ 10reclami)		4,73	4,61
	17.	Prestito interbibliotecario e fornitura di documenti	17	Prestito interbibliotecario e fornitura di documenti	100% (100%; ≥90%); 100% (4; ≥ 2)	100% (≤2ggMG, ≤2ggST, <2 SU;≤ 2gg); 100% (0,78 MG, 0,88 ST, 0,57 SU; ≤ 2 gg)	100% (≤2gg MG e ST, <2gg SU; ≤2gg)	100% (86,01% MG, 90,48% ST, 85% SU; ≥85% )		4,73	4,61
	18.	Information literacy	18	Information literacy	100% (23h14min MG, 31h ST, 58h SU; ≥ 20 h)	100% (0;≤15min)	100% (≤2ggMG, ≤2ggST, <2 SU;≤ 2gg)	100% (0;≤ 10 reclami)		4,73	4,61
	19.	Informazioni bibliografiche e reference	19	Informazioni bibliografiche e reference	100% (100%; ≥90%)	100% (1,51 MG, 1,18 ST,0,16 SU; ≤ 5gg)	100% (≤ 2 gg; ≤ 2 gg)	100% (100%;≥ 90%)		4,73	4,61
SERVIZI AMMINISTRATIVI	20.	Utilizzo degli Spazi universitari	20	Utilizzo degli Spazi universitari	100% (3; almeno 3)	100% (≤3gg; ≤3gg)	100% (100%; 100%); 100% (si; si)	-	89,65	4,685	4,2
	21.	Sicurezza di Ateneo	21	Sicurezza di Ateneo	100% (3; almeno 3)	100% (1gg; ≤3gg)	100% (100%; 100%); 100% (si; si)	-	96,32	4,885	4,71
	22.	Supporto informativo per gli affidamenti di lavori,	22	Supporto informativo per gli affidamenti di lavori, beni e servizi	100% (5gg lav.; 5 gg lav. )	100% (7gg; ≤3gg)	100% (100%; 100%); 100% (si; si)	100% (100%; 100%)			
	23.	Rapporti con il sistema	23	Rapporti con il sistema sanitario	100% (5; ≥3 )	100% (≤3gg; ≤3gg)	100% (100%; 100%)	100% (100%;100%)			
	24.	Gestione della comunicazione	24	Gestione della comunicazione istituzionale con l'esterno	100% (5; ≥3 )	100% (≤3gg; ≤3gg)	100% (100%; 100%)	-	95,76	4,25	4,07
	25.	Servizi informatici	25	Servizi informatici (posta elettronica, wifi)	100% (7gg; 7gg ); 100% (5gg; 5gg )	100% (1 gg; ≤ 1 gg)	100% (100%; 100%)	100% (5 posta elettronica, 2 wifi; ≤300 segnalazioni)	91,57	4,45	4,08
	26.	Supporto al reclutamento del Personale Tecnico-Amministrativo e dei prestatori d'opera autonoma	26	Supporto al reclutamento del Personale Tecnico-Amministrativo e dei prestatori d'opera autonoma	100% (4;≥ 3)	100% (≤4gg; ≤4gg)	100% (si; si)	100% (100%;100%)			
	27.	Supporto al reclutamento, ai trasferimenti e alla mobilità del Personale Docente, Ricercatori a Tempo Determinato, Docenti a Contratto e Assegnisti di ricerca	27	Supporto al reclutamento, ai trasferimenti e alla mobilità del Personale Docente, Ricercatori a Tempo Determinato, Docenti a Contratto e Assegnisti di ricerca	100% (4;≥ 3)	100% (4gg; ≤4gg)	100% (si; si)	100% (100%;100%)			
	28.	Supporto informativo per il pagamento compensi a personale diverso dal	28	Supporto informativo per il pagamento compensi a personale diverso dal personale dipendente	100% (4;≥ 3)	100% (≤5gg; ≤5gg)	100% (si; si)	100% (100%;100%)			
	29.	Servizio gestione attività	29	Servizio gestione attività del servizio civile	100% ( 3;≥ 3)	100% (≤4gg; ≤4gg)	100% (si; si)	100% (100%;100%)			
	30.	Protezione	30	Servizio Prevenzione e Protezione	100% (≥ 3;≥ 3)	100% (4gg; ≤4gg)	100% (si; si)	50% (50%; 100%)			
31.	Documentale	31	Protocollo e Gestione Documentale	100% (4;≥ 4)	100% (1gg; ≤3gg)	100% (si; si)	100% (100%;100%)				

Tabella 17 – Monitoraggio standard di qualità Carta dei Servizi al 31/12/ 2022

Il monitoraggio degli standard di qualità dei servizi ricompresi nella Carta dei Servizi di Ateneo ha evidenziato la necessità di implementare azioni dirette al miglioramento della soddisfazione dell'utenza. Contestualmente si è monitorato il numero di servizi, ricompresi nella carta dei servizi, coperti da customer.

Al 31/12/2022 non risultano ancora coperti da indagini di soddisfazione dell'utenza n. 19 servizi, della carta dei servizi, di seguito elencati:

COD. CARTA SERVIZI	DESCRIZIONE SERVIZIO
1.4	Student Card
4.2	Supporto agli studenti in difficoltà (parte)
5.1	Gestione carriere studenti post laurea (solo in parte monitorato da GP)
5.2	Esami di Stato
5.3	Gestione Carriere studenti dei Corsi di Formazione per gli Insegnanti
6.	Welcome Office del Tecnopolo Parma
8.	Fundraising e crowdfunding
9.	Erogazioni liberali
11.	Archivio Storico
12.	CSAC – Centro Studi e Archivio della Comunicazione
14.1	Prestazioni odontoiatriche ai cittadini
22.	Supporto informativo per gli affidamenti di lavori, beni e servizi
23.	Rapporti con il sistema sanitario
26.	Supporto al reclutamento del Personale Tecnico-Amministrativo e dei prestatori d'opera autonoma
27.	Supporto al reclutamento, ai trasferimenti e alla mobilità del Personale Docente, Ricercatori a Tempo Determinato, Docenti a Contratto e Assegnisti di ricerca
28.	Supporto informativo per il pagamento compensi a personale diverso dal personale dipendente
29.	Servizio gestione attività del servizio civile
30.	Servizio Prevenzione e Protezione
31.	Protocollo e Gestione Documentale

*Tabella 18 - Servizi della Carta dei servizi non coperti da indagini sulla soddisfazione degli utenti*

I prossimi step che l'Ateneo si prefigge di realizzare, nel medio-lungo periodo, sono rappresentati dallo sviluppo di un sistema informatizzato di gestione della carta dei servizi. La digitalizzazione della Carta dei servizi, da una parte, renderebbe più semplici e tempestivi i processi di aggiornamento e monitoraggio, dall'altra, consentirebbe una maggiore visibilità e fruibilità del documento agli stakeholder.

## 2.2.4 La soddisfazione dell'utenza

Nell'Area di intervento strategica trasversale "Efficienza ed Efficacia dell'azione amministrativa" del Piano Strategico di Ateneo 2022-2024 è presente una specifica azione strategica (**AMM1.3** Potenziamento e razionalizzazione delle indagini di rilevazione della soddisfazione degli utenti sui servizi tecnici e amministrativi). La valutazione dei risultati della customer satisfaction (CS) rappresenta un importante indicatore di efficacia dei servizi amministrativi e per questo motivo rappresenta una delle prerogative strategiche ripresa e rafforzata anche dagli obiettivi strategici di assicurazione della qualità (**AQ4** Ottimizzare la customer satisfaction). I risultati delle indagini di customer satisfaction concorrono, infatti, al miglioramento continuo della qualità dell'attività svolta. Il Presidio di Qualità di Ateneo, infatti, ha redatto il documento "[Architettura del sistema di customer satisfaction](#)", con l'obiettivo di realizzare un sistema integrato di gestione delle indagini di soddisfazione dell'utenza, applicato già dal 2022. Tale documento illustra i principi e i processi realizzativi, prevedendo due tipologie di rilevazioni:

- Le CS di Ateneo che sono definite annualmente nel Piano triennale delle indagini di soddisfazione dell'utenza di Ateneo (Piano CS), predisposto con il supporto del "Gruppo di lavoro per il Sistema integrato delle customer satisfaction di Ateneo", nominato con D.R. 1892/2021, in base agli obiettivi di Ateneo e approvato nell'ambito del [PIAO](#). Per l'annualità 2022 il piano CS è illustrato nell'allegato 12 (**Errore. Riferimento a collegamento ipertestuale non valido.**<https://trasparenza.unipr.it/node/32080>);
- le CS locali, cioè a livello di singola struttura/Dipartimento e non incluse nel Piano CS.

Si evidenzia che ai fini della verifica del raggiungimento di alcuni degli obiettivi strategici legati alle Aree di intervento Strategiche trasversali sono utilizzati i risultati delle indagini di customer satisfaction erogate nell'ambito del Progetto Good Practice (GP), relativi a specifici servizi, analizzati nelle tabelle che seguono, e l'indagine sul benessere organizzativo, attualmente in fase di revisione strutturale.

L'Ateneo di Parma partecipa dal 2014 al progetto GP, coordinato dal Politecnico di Milano, il cui obiettivo è quello valutare le migliori pratiche amministrative in termini di efficienza ed efficacia. Nel quadro del progetto si inserisce anche l'analisi di customer satisfaction che si pone l'obiettivo di valutare la soddisfazione del personale tecnico amministrativo (PTA), del personale Docente, dei Dottorandi e degli Assegnisti (DDA) e infine degli Studenti iscritti al primo anno (matricole) e iscritti agli anni successivi, relativamente ai macro-servizi erogati dalle strutture amministrative di Ateneo. Il questionario di customer satisfaction relativo all'anno 2022 è stato somministrato nel periodo febbraio-aprile 2023. I tassi di risposta di seguito riportati, nonostante l'intensa opera di sensibilizzazione, svolta anche attraverso solleciti settimanali, e fatta eccezione per la componente PTA, evidenziano un decremento del numero di rispondenti. L'analisi del dato medio dei rispondenti degli altri atenei partecipanti, attualmente non ancora disponibile, potrà fornire informazioni utili all'analisi dei risultati e all'individuazione di azioni di miglioramento.

SOGGETTI	Tassi di risposta	
	2022	2021 (media altri Atenei)
<b>STUDENTI I ANNO</b>	8,2%	18,7% (15,21%)
<b>STUDENTI ANNI SUCCESSIVI</b>	7,0%	14,9% (11,14%)
<b>DOCENTI</b>	47,8%	48,6% (27,02%)
<b>PTA</b>	62,3%	58,9% (44,83%)

Tabella 19 – Tassi di risposta a Customer satisfaction

I principali risultati sono riportati nelle tabelle sottostanti. La scala di valutazione si basa su punteggi ricompresi da 1 a 6 dove 6 rappresenta la soddisfazione massima. Di seguito si riportano i risultati di efficacia suddividendo i servizi in macrocategoria: rivolti verso l'utenza interna o rivolti verso l'utenza esterna. L'andamento dei risultati si è mostrato in leggera flessione in tutti i settori indagati ad eccezione del diritto allo studio per gli studenti anni successivi al primo che è in aumento.

SOGGETTI	ESTERNO							
	comunicazione		servizi generali - logistica		sistemi informatici		biblioteche	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
STUDENTI I ANNO	4,2	4,4	4,2	4,6	3,9	4,4	4,7	4,8
STUDENTI ANNI SUCCESSIVI	4,1	4,2	4,2	4,5	3,8	4,2	4,6	4,7
DOCENTI	3,9	4,0			4,3	4,4	4,6	4,8
PTA	4,0	4,2			4,3	4,4		

Tabella 20 – Confronto risultati CS 2022 e 2021 servizi esterni – parte 1

SOGGETTI	ESTERNO									
	entrata - orientamento		segreterie studenti		diritto allo studio		Internazionaliz.		uscita - placement	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
STUDENTI I ANNO	4,1	4,4	3,9	4,2	4,5	4,6				
STUDENTI ANNI SUCCESSIVI			4,0	4,0	4,6	4,3	3,4	3,6	3,6	3,7
DOCENTI										
PTA										

Tabella 21 – Confronto risultati CS 2022 e 2021 servizi esterni – parte 2

SOGGETTI	INTERNO									
	personale		approvvigionamenti - servizi logistici		contabilità		supporto alla didattica		supporto alla ricerca	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
STUDENTI I ANNO										
STUDENTI ANNI SUCCESSIVI										
DOCENTI	4,5	4,7	3,6	3,8			4,7	4,8	4,2	4,3
PTA	4,1	4,4	3,7	4,0	4,3	4,4				

Tabella 22 – Confronto risultati CS 2022 e 2021 servizi interni

Dalla tabella sotto riportata è possibile notare come, in controtendenza rispetto all'anno scorso, il benchmark 2022, rispetto al benchmark 2021, si mantenga costante o in lieve miglioramento, fatta eccezione per il servizio "personale" (categoria docente) e per servizio "supporto alla didattica" che registrano un lieve peggioramento. Il dato medio della rilevazione GP Unipr, fatta eccezione per il servizio personale – categoria docenti, che conferma un valore superiore rispetto al benchmark 2022 (+0,4%), evidenzia, in generale, un lieve peggioramento rispetto al benchmark 2022, con ben 4 servizi (servizio sistemi informatici, servizio personale -categoria PTA, servizio approvvigionamenti e servizi logistici-categoria docenti e il servizio supporto alla ricerca) degli 8 oggetto dell'indagine, che presentano valori inferiori rispetto alla media nazionale espressa dal benchmark parziale 2022.

BENCHMARK ANNO 2022 - DATO PARZIALE			DOCENTI		PTA	
	SERVIZIO	ANNO	UNIPR	BENCHMARK	UNIPR	BENCHMARK
ESTERNO	comunicazione	2022	3,9	3,9	4,0	3,9
		2021	4	3,9	4,2	3,8
	sistemi informatici	2022	4,3	4,4	4,3	4,4
		2021	4,4	4,3	4,4	4,4

BENCHMARK ANNO 2022 - DATO PARZIALE			DOCENTI		PTA	
	SERVIZIO	ANNO	UNIPR	BENCHMARK	UNIPR	BENCHMARK
INTERNO	biblioteche	2022	4,6	4,5		
		2021	4,8	4,5		
	personale	2022	4,6	4,2	4,0	4,1
		2021	4,7	4,6	4,4	4
	approvvigionamenti - servizi logistici	2022	3,6	3,8	3,7	3,7
		2021	3,7	3,8	3,9	3,7
	contabilità	2022			4,4	4,4
		2021			4,4	4,4
	supporto alla didattica	2022	4,7	4,4		
		2021	4,8	4,7		
	supporto alla ricerca	2022	4,2	4,3		
		2021	4,3	4,3		

Tabella 23 – Benchmark parziale per grandi atenei

I dati di customer satisfaction vengono confrontati con i dati di efficienza calcolati in base al costo unitario dei servizi amministrativi. I costi unitari dei servizi amministrativi sono dati dal rapporto tra costo del personale impiegato sullo specifico servizio diviso per un opportuno driver che individua la caratteristica del servizio stesso.

L'analisi di efficienza per il 2022 è in corso di elaborazione dato che verrà ultimata a ottobre 2023. Nella tabella seguente si mettono quindi in confronto i dati di efficacia ed efficienza inerenti il 2021. Da qui si può osservare che la macroarea dei servizi inerenti la ricerca è quella che presenta a livello di efficienza lo scostamento maggiore rispetto al benchmark calcolato rispetto agli atenei partecipanti al progetto Good Practice. Alla luce di tali risultati è stata intrapresa nel corso del 2020 una riorganizzazione della struttura dell'Università, la quale ha avuto compimento nei primi mesi del 2021. Si ricorda quindi che è stata creata l'area dirigenziale Terza Missione al fine di attuare azioni maggiormente mirate allo sviluppo dell'attività oggetto dell'area.

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei
AMMINISTRAZIONE	CS	Scala 1-6	<b>4.56</b>	4.29	6%
	Costo unitario	€/mgl€	<b>22.65</b>	23.38	-3%
DIDATTICA	CS	Scala 1-6	<b>4.33</b>	4.16	4%
	Costo unitario	€/studente	<b>338.65</b>	299.67	13%
INFRASTRUTTURE	CS	Scala 1-6	<b>4.20</b>	3.96	6%
	Costo unitario	€/mq	<b>117.97</b>	99.25	19%
RICERCA	CS	Scala 1-6	<b>4.31</b>	4.32	0%
	Costo unitario	€/mgl€	<b>370.46</b>	216.66	71%
SBA/SMA	CS	Scala 1-6	<b>4.78</b>	4.56	5%
	Costo unitario	€/utente potenziale	<b>94.39</b>	100.13	-6%

Tabella 24 – Risultati efficacia ed efficienza GP 2022- anno 2021

## PIANO DELLE CUSTOMER SATISFACTION DI ATENEO – ANNO 2022

Nell'allegato 12 del PIAO 2022 (Piano delle Customer Satisfaction- anno 2022) è stato illustrato il progetto di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, gestito dal Gruppo di lavoro per il "Sistema integrato delle Customer satisfaction di Ateneo, nominato con D.R. 1892/2021, con il compito di promuovere, sviluppare e monitorare le azioni previste nel Piano Strategico 2022-2024, al fine di un miglioramento della strutturazione del processo e di uno sviluppo della sistematica rilevazione e valutazione della soddisfazione dell'utenza relativamente ai vari servizi individuati.

Il progetto customer dell'Ateneo mira a indagare l'efficacia dei servizi erogati, vale a dire la capacità di garantire i livelli di servizio, rispondendo ai bisogni e alle attese degli stakeholder, in quegli ambiti non ancora coperti da approfondimenti mirati e/o dettagliati, soprattutto laddove sono dimostrate o percepite mancanze evidenti, coerentemente con "[Architettura del sistema di customer satisfaction](#)". Nella individuazione e progettazione di nuovi processi di rilevazione o indagine è chiaro quindi il collegamento con la Carta dei Servizi, nella quale, per ciascun servizio, è prevista la misurazione degli standard relativi all'efficacia, che avviene prevalentemente mediante questionari erogati all'utenza nell'ambito del progetto Good Practice (GP). Per i servizi non monitorati da GP è stata specificata, ove già attivata, la diversa modalità di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, mentre per i servizi ancora non monitorati è prevista la definizione di nuove modalità di rilevazione/questionari ad hoc, da pianificare e progettare.

Nell'ambito del progetto customer è stato definito il Piano delle rilevazioni di Customer Satisfaction (CS) da attivare nel triennio 2022-2024, con il quale ci si propone di integrare il Sistema CS già attivo.

Il Piano customer 2022, collegato alla e funzionale allo sviluppo della Carta dei Servizi con riferimento ai servizi/sottoservizi non coperti da rilevazioni di efficacia, prevedeva l'attivazione nel 2022, delle seguenti indagini:

- a) Servizi Bibliotecari
- b) Terza Missione Public Engagement - Servizi di Public Engagement
- c) Servizi inerenti al Sistema Museale di Ateneo (SMA) e Archivio Storico (da attivare nel 2022 solo se in forma aggregata rispetto al servizio al punto b)

Attraverso l'operativo 2022 AMM1.3.1 "progettare e applicare la procedura di monitoraggio periodico degli standard di qualità dei servizi bibliotecari compresi nella carta dei servizi dell'Ateneo" si è proceduto a definire la procedura del monitoraggio degli indicatori di qualità carta servizi, al fine anche di sviluppare eventuali indagini di customer satisfaction più affinate rispetto all'indagine GP sulla soddisfazione dei servizi bibliotecari.

Il sistema di monitoraggio della customer satisfaction dei servizi di Terza Missione, con riferimento in particolare ai servizi di Public Engagement e ai servizi erogati dal sistema museale di Ateneo, si avvale di molteplici strumenti (questionari cartacei, guest book, email, like social, sonda totem...). Nel corso del 2022, attraverso l'obiettivo operativo TM1.5.1 "Sviluppare e implementare un sistema di monitoraggio digitale dell'offerta culturale di Ateneo volto a rilevare e misurare il grado di soddisfazione degli utenti", l'Ateneo ha cercato di implementare un'indagine di soddisfazione dell'utenza on line. Nello specifico è stato elaborato un questionario di gradimento compilabile online tramite QRcode, da utilizzare durante gli eventi di divulgazione. Nel 2022, in via sperimentale, il questionario on line è stato utilizzato per monitorare il gradimento delle seguenti iniziative:

- Gli "[APERITIVI DELLA CONOSCENZA](#)" che rientrano nell'ambito del programma di divulgazione dell'Ateneo "[Facciamo Conoscenza](#)" (<https://sondaggi.unipr.it/index.php/66872?lang=it>);
- [NOTTE EUROPEA DELLE RICERCATRICI E DEI RICERCATORI](#) edizione 2022 (482 questionari di gradimento raccolti);
- PARMA DARWIN DAY (n. 140 questionari raccolti);

- "UniprOn Air - Ma Dimmi Di Più", per il periodo settembre-dicembre 2022 (<http://sondaggi.unipr.it/index.php/811195?lang=it%20>).

Il sistema delle indagini on line tramite QR Code è stato implementato anche con riferimento ai servizi del Sistema Museale di Ateneo.

## 2.3 Le Pari Opportunità e l'Equilibrio di Genere

I principali strumenti di *gender mainstreaming* che, coerentemente con la propria pianificazione strategica 2022-2024, l'Ateneo ha utilizzato nel corso del 2022 al fine di potenziare la prospettiva di genere nelle diverse azioni programmate dall'Ateneo, favorire la creazione di un contesto lavorativo/universitario più trasparente e improntato all'equilibrio di genere ed infine per programmare le più idonee azioni per realizzare l'effettiva parità di genere sono rappresentati dal:

- [Bilancio di Genere](#) (BdG);
- Piano di Uguaglianza di Genere - Gender Equality Plan ([GEP](#));
- Piano Triennale delle Azioni Positive -PAP ([Allegato 3](#) del PIAO 2022).

Bilancio di genere, GEP e PAP si sviluppano coerentemente con la Pianificazione strategica di Ateneo. Gli obiettivi operativi che declinano dagli obiettivi strategici di Ateneo **PO1: sostenere la conciliazione dei tempi di vita privata e vita lavorativa work-life balance** ed **EG1: rafforzare l'equilibrio di genere** danno, infatti, evidenza dell'integrazione e del continuo dialogo tra Strategia – Performance – PAP e GEP che si traduce in azioni e risultati concreti evidenziati impattano sul Bilancio di Genere.

Il [Bilancio di Genere](#) (BdG) 2020-2021, descrive dettagliatamente la distribuzione per genere delle diverse componenti dell'Ateneo (personale docente, personale tecnico amministrativo, studenti, governance e organi centrali di Ateneo), nonché la partecipazione di donne e uomini agli organi di gestione dell'Ateneo.

Il Bilancio di Genere, predisposto dal "Gruppo di coordinamento per il bilancio di genere" con il supporto del PQQ e il coinvolgimento del NdV, dell'Università di Parma con dal ha un duplice obiettivo, di pianificazione e di rendicontazione. Da un lato, fornisce un'analisi di contesto relativa alle diverse componenti accademiche – studentesca, personale docente e personale tecnico amministrativo - e alla partecipazione di donne e uomini nella gestione dell'Ateneo, funzionale a individuare le criticità relative alle pari opportunità nel contesto universitario parmense e a orientare in modo più mirato, attraverso la proposta di specifiche azioni strategiche, le misure da adottare al fine di superare tali criticità e rendere l'ambiente universitario più trasparente e rispettoso della parità di genere. Dall'altro lato, monitora le azioni a favore dell'eguaglianza di genere valutando l'impatto di queste e delle politiche dell'Ateneo. Il Bilancio di genere viene predisposto con **periodicità almeno biennale** al fine di rendere più significativa la verifica e il monitoraggio degli esiti delle azioni messe in atto e aggiornare, in ragione dei mutamenti del contesto universitario di volta in volta registrati, le singole azioni. Nel bilancio di genere 2022-2023 sarà pertanto possibile valutare l'efficacia delle azioni, degli obiettivi e delle politiche realizzate per ridurre le disuguaglianze di genere e garantire le pari opportunità. Il

Il [Piano di Uguaglianza di Genere - Gender Equality Plan \(GEP\)](#), coerentemente con la mission istituzionale, rappresenta un ulteriore e strategico tassello per superare il divario di genere nella realtà universitaria locale adottando reali politiche di pari opportunità in risposta anche agli obiettivi sovranazionali definiti dall'UE nella Strategia per la parità di genere 2020-2025 e già da prima, nell'ambito dello Spazio Europeo della ricerca (SER). Il GEP individua sette aree chiave in cui sviluppare l'equilibrio/uguaglianza di genere. Per ogni *Key Area* sono definiti un obiettivo generale, una o più azioni, i destinatari/beneficiari, i risultati in termini di output e outcome, tempistiche e indicatori. Gli obiettivi del GEP in parte si traducono in obiettivi di performance nel PIAO, in parte in azioni assorbite dal PAP.

## I RISULTATI DEL PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE (PAP) ANNO 2022

Il Piano triennale delle azioni positive dell'Università di Parma 2020 - 2022 - aggiornamento 2022, che costituisce l'allegato n. 3 del PIAO, è stato approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 27 del 28 gennaio 2022. Per l'attuazione del PAP l'Amministrazione, nel 2022, ha stanziato 25.000,00 euro. Per una rendicontazione dettagliata delle azioni promosse dal CUG nell'ambito del PAP 2022 si rimanda all'Allegato 4- I risultati del Piano delle Azioni Positive (PAP) anno 2022. Tra le principali attività si segnalano:

### Attività didattica e seminariale sui temi legati alle pari opportunità e al contrasto alla violenza di genere

Anche nell'anno 2022 è proseguita l'attività didattica promossa dal CUG per sensibilizzare le studentesse e gli studenti dell'Ateneo sui temi legati alle pari opportunità. Nello specifico sono stati rinnovati gli insegnamenti in Pedagogia delle Differenze, [Storia delle donne nel pensiero politico](#) e [Diritto delle Pari Opportunità](#) fruibili da tutte le studentesse e da tutti gli studenti dell'Ateneo di Parma. Il "Laboratorio interdisciplinare sulla violenza di genere" per l'a.a. 2022/2023 è stato attivato come insegnamento a carattere trasversale (soft skill), nell'ambito del Cdl in Servizio Sociale. Nel corso del 2022 è stato inoltre definito il programma degli incontri informativi, rivolti agli studenti e alle studentesse dell'Ateneo, che si terranno nel periodo marzo-ottobre 2023 presso i dipartimenti dell'Ateneo, nell'ambito del progetto "[Are you planning on having children soon?!](#)" (azione C2) sul tema della discriminazione di genere.

### Attività di formazione e aggiornamento professionale

Il Corso "Violenza di genere e molestie di genere – edizione 2022" è stato erogato online durante tutto l'anno. Il corso rientra nella formazione obbligatoria sulla violenza di genere rivolta a tutto il personale dell'Ateneo. Tale attività formativa, iniziata nel 2021, è stata realizzata in modalità *elearning* dall'Avvocata Arianna Enrichens, Consigliera di fiducia dell'Università di Parma, attraverso due video "pillole" realizzati in collaborazione con la UO Formazione e benessere e il Centro Selma, sul tema della discriminazione di genere, delle molestie (sessuali e non) sul posto di lavoro nonché sulla violenza di genere, è stato fruito da 258 uomini e 597 donne.

### Attività connesse alla conciliazione dei tempi di vita, di lavoro e di studio.

Durante il 2022, oltre al progetto realizzato dal CUG insieme al CSU relativo al finanziamento dei centri estivi per i figli dei dipendenti e degli studenti (azione B1) che ha riguardato 52 famiglie, è stato attivato il "[Servizio di assistenza allo svolgimento dei compiti estivi e/o di ripasso di alcune materie oggetto del programma scolastico della scuola dell'obbligo e delle scuole superiori](#)" (azione B2). Il primo "Laboratorio compiti", realizzato dal CUG in collaborazione con il CPTA, ha coinvolto 7 tutor selezionati tramite bando (dottorandi Unipr) e ha interessato n. 22 studenti e studentesse figli dei dipendenti, iscritti alle scuole secondarie di secondo grado che hanno usufruito di lezioni d'inglese, chimica, psicologia, matematica, fisica, italiano, diritto, economia.

## 2.4 Anticorruzione e trasparenza

### 2.4.1 Monitoraggio sull' idoneità e sull' attuazione delle misure di prevenzione della corruzione

I risultati in termini di performance concernenti sia gli obiettivi legati alla prevenzione della corruzione, sia gli adempimenti connessi (monitoraggio, aggiornamento ecc.) agli obblighi di trasparenza sono rinvenibili nella [Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione per l'anno 2022](#).

A consuntivo, nell'ambito dell'**obiettivo strategico AMM1, Azione strategica AMM1.1** "Mappatura, analisi e semplificazione dei processi amministrativi", tra le attività che hanno caratterizzato il 2022 e che hanno contribuito al miglioramento e all'innovazione dei processi amministrativi, si evidenzia, in particolare:

- Aggiornamento e riesame della mappatura dei processi e dei rischi corruttivi sulla base dei principi di completezza ed analiticità definiti dall'Allegato 1 del PNA 2019, che ha interessato i processi relativi alle seguenti Aree:
  - Area di rischio obbligatoria "Incarichi e nomine" - Conferimento incarichi a soggetti esterni;
  - Area di rischio obbligatoria "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatari con effetto economico diretto e immediato" - Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici con riferimento in primis ai processi relativi ai contributi agli studenti.

Tali azioni rappresentano la prosecuzione dell'attività di aggiornamento e riesame della mappatura dei processi e dei rischi corruttivi, avviata già nel 2020, che segue la logica dell'approccio graduale suggerito da A.N.A.C..

Nell'ambito dell'**obiettivo Strategico RPCT1** "Diffondere la cultura della legalità e della trasparenza", nel corso del 2022 sono state svolte le seguenti attività:

- Erogazione della formazione in materia di anticorruzione e trasparenza, sia di livello generale che di livello specifico, anche tramite l'adozione di sistemi in modalità e-learning.

Ai fini del raggiungimento del target di cui all'**obiettivo operativo RPCT1.1.1** "*Promuovere l'organizzazione di corsi di formazione per il personale, tecnico - amministrativo e docente, collegato all'azione strategica RPCT1.1 Sensibilizzazione sulle tematiche legate all'anticorruzione e alla legalità*", l'Ateneo ha organizzato i seguenti interventi formativi a carattere generale:

- a) "Etica e Legalità", articolato in due moduli (Codici di comportamento dei Pubblici dipendenti; Segnalazione di illeciti e contrasto alla corruzione nel pubblico impiego) – "Ed.01", erogato tramite la Piattaforma del centro SELMA dell'Ateneo e rivolto a tutto il Personale Docente e Tecnico Amministrativo dell'Ateneo;
- b) "Antiriciclaggio nella Pubblica Amministrazione", in modalità e-learning, sulla Piattaforma SELF della Regione Emilia-Romagna, rivolto ad alcuni dipendenti selezionati in base alle funzioni svolte.

Il personale ha partecipato altresì a diversi corsi di formazione a carattere specifico che hanno riguardato in particolare le Aree a rischio corruzione Contratti pubblici e le tematiche relative al PIAO e alla tutela della privacy. Sempre nell'ambito dell'attività formativa permanente, si rappresenta che il personale della U.O. Anticorruzione e Trasparenza partecipa, dal 2022, alla "Comunità di pratica dei Responsabili per la prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT)" ideata e curata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA).

Inoltre, è coinvolto in due tavoli tecnici attivati nell'ambito della Rete dell'Integrità della Regione Emilia-Romagna: "Rapporto tra trasparenza e privacy" e "Codice di comportamento".

- Coordinamento delle attività di monitoraggio e aggiornamento della Sezione Amministrazione trasparente ai fini degli adempimenti di pubblicazione dei dati e delle informazioni previste dal D.lgs n. 33 del 2013.

Ai fini del raggiungimento del target di cui all'**obiettivo operativo: RPCT1.2.1** "*Svolgere attività di supporto negli adempimenti legati alla trasparenza*" collegato all'azione strategica RPCT1.2 Consolidamento delle

misure dettate dal D. Lgs n. 33/2013, avuto riguardo agli obblighi di pubblicazione on line e al diritto di accesso civico "semplice" e "generalizzato"), le principali attività di monitoraggio hanno interessato il rispetto dei seguenti adempimenti in materia di trasparenza:

- Dati sui contratti pubblici ex art. 1, co. 32, Legge 190/2012;
- Dati relativi ai titolari di incarichi dirigenziali e posizioni organizzative;
- Verifica del rispetto degli obblighi di pubblicazione in vista del controllo da parte degli OIV ai fini dell'attestazione annuale;
- Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici ai sensi degli artt. 26 e 27 d.lgs. 33/2013.

## 2.4.2 La Trasparenza

Sono proseguite le attività necessarie a garantire l'accessibilità totale delle informazioni circa l'organizzazione e le attività dell'Ateneo, secondo quanto stabilito dal D.lgs. 33/2013 e s.m.i. e dalle linee guida emanate dall'A.N.AC.

Si è inoltre come di consueto tenuta la giornata della trasparenza che, da qualche anno, può contare sulla partecipazione anche di rappresentanti delle altre realtà territoriali, nell'ottica di intensificare la collaborazione tra le istituzioni territoriali nella lotta alla corruzione e nella promozione della cultura della trasparenza e della legalità.

Infine, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, nel mese di gennaio di ogni anno, provvede a predisporre una relazione recante i risultati dell'attività svolta e delle attività intraprese nell'anno di riferimento, secondo una schema predisposto da ANAC; tale relazione, come prescritto dalla normativa, viene annualmente trasmessa all'organismo indipendente di valutazione e all'organo di indirizzo dell'amministrazione, e pubblicata nel sito web dell'amministrazione.

Per l'anno 2022, la relazione è consultabile al seguente indirizzo:

<https://trasparenza.unipr.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione>

## 2.5 Obiettivi di organizzazione e capitale umano

Gli obiettivi operativi del PIAO 2022 riconducibili alla dimensione "Capitale umano", strumentali quindi al potenziamento del capitale umano, inteso come sviluppo delle competenze, delle professionalità e dell'efficienza amministrativa, sono molteplici e collegati a quasi tutti gli ambiti strategici di Ateneo. Il capitale umano, infatti, rappresenta la condizione abilitante per il successo delle strategie di Ateneo e per accrescere il valore pubblico.

Nelle Università, a differenza delle altre amministrazioni pubbliche, il capitale umano comprende due componenti che operano in modo sinergico: la componente docente, legata allo svolgimento delle funzioni istituzionali delle università, che opera in regime d'impiego non contrattualizzato e la componente tecnico-amministrativa, su cui si è focalizzato il PIAO 2022, di supporto alle funzioni istituzionali dell'Ateneo che, in quanto contrattualizzata, risponde alla disciplina di cui al d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.

Nel PIAO 2022 è stata illustrata la **strategia di gestione del capitale umano**, rendicontata nel rapporto sul capitale umano della Relazione Unica e centrata sulla cura della salute, organizzativa e professionale, delle risorse umane. Salute organizzativa e salute professionale rappresentano, infatti, due aspetti complementari e imprescindibili per la creazione del valore pubblico. Adeguando l'organizzazione alle strategie pianificate e innovando le metodologie di lavoro agile (**salute organizzativa**) e attraverso il reclutamento di profili adeguati e formando competenze utili alle strategie pianificate (**salute professionale**), l'Ateneo punta infatti a raggiungere uno sviluppo organizzativo favorevole al processo di cambiamento in atto.

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Salute Organizzativa	Salute professionale	Note
<b>AMM1 Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi</b>	AMM1.1.2 Revisionare il Regolamento sul reclutamento PTA			Raggiunto al 95%
	AMM1.1.4VP Migliorare il servizio "Gestione tirocini" in applicazione del Progetto di valutazione partecipativa			Obiettivo 2022 -2023
	AMM1.1.6VP Migliorare i servizi manutentivi (edili e impiantistici) in riferimento al servizio "utilizzo degli spazi universitari" e in applicazione del Progetto di valutazione partecipativa			Riproposto nel PIAO 2023
	AMM1.1.10 Effettuare le analisi del sistema di controllo interno relativamente alle Aree dirigenziali e proposte di miglioramento			
	AMM1.2.1 Digitalizzare i processi amministrativi inerenti i tirocini di area sanitaria			Obiettivo 2022-2023
	AMM1.2.2 Digitalizzare la gestione delle graduatorie delle professioni sanitarie			
	AMM1.2.3 Rafforzare le competenze digitali di Ateneo			Obiettivo 2022-2023
	AMM1.2.4 digitalizzare le procedure concorsuali			
	AMM1.2.5 Digitalizzare i procedimenti di autorizzazione incarichi extralavorativi del personale docente			
	AMM1.2.6 Digitalizzare il processo acquisti			
AMM1.2.9 Proseguire il progetto 2021 di riscrittura del nuovo cedolino stipendiale, che entrerà in produzione nel 2022, con l'implementazione di altre tipologie di documenti stipendiali a supporto alle rendicontazioni dei progetti di ricerca				

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Salute Organizzativa	Salute professionale	Note
<b>AMM2 Valorizzare le risorse umane, promuovere una maggiore diffusione e il miglioramento della cultura della valutazione</b>	AMM2.1.1 Migliorare l'efficienza delle strutture Amministrative dell'Ateneo in ottica di Diagnosi e Sviluppo strategico delle Risorse Umane attraverso l'estensione della mappatura dei ruoli del PTA ad altre Aree Dirigenziali d'Ateneo e dell'analisi dei workflows relativi a filiere di processo che necessitano il coinvolgimento di U.O. afferenti a diverse Aree Dirigenziali			
	AMM2.2.1 Accrescere la competenza della gestione delle risorse umane e la cultura della valutazione della performance mediante percorsi di formazione, di affiancamento e tutoraggio			Obiettivo 2022-2023
	AMM2.2.2 Redigere il Dizionario dei comportamenti organizzativi finalizzato all'aggiornamento delle schede del comportamento organizzativo allegate al SMVP			
<b>AMM3 Potenziare la visibilità di Ateneo</b>	AMM3.2.1 Sistemizzare le informazioni legate all'avvio del nuovo portale			
<b>AMM4 Favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno</b>	AMM4.1.1 Prosecuzione della messa a norma degli edifici con riferimento al rischio sismico e antincendio			
<b>AMM5 promuovere la transizione verso una cultura integrata della sicurezza</b>	AMM5.1.5 Migliorare la gestione della sicurezza nei laboratori didattici e di ricerca del Dipartimento ALIFAR			Obiettivo 2022-2023
	AMM5.1.6 Collaborare con i docenti responsabili al miglioramento della gestione della sicurezza nei laboratori di ricerca e didattica e negli spazi dipartimentali			
	AMM5.2.1 Organizzare iniziative che favoriscono l'apprendimento e l'efficacia della formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro			
<b>AMM6 Sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione</b>	AMM6.2.1 Sviluppare, mettere in produzione e adottare software in house per la valutazione della performance individuale			
	AMM6.2.2 Adottare software sviluppato in house per il performance management (performance strategica e operativa)			Raggiunto al 98%

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Salute Organizzativa	Salute professionale	Note
				obiettivo 2022-2023
	AMM6.2.3 Implementare un sistema di Discovery tool per la ricerca e la valorizzazione del patrimonio documentale dell'Ateneo	✓		Obiettivo 2022-2023
<b>D2 Fornire supporto allo sviluppo di una didattica di qualità ed innovativa con valorizzazione delle competenze trasversali nei percorsi di studio</b>	D2.2.1 Supportare la professionalità del personale docente, con particolare riferimento ai neo-assunti, attraverso attività formative		✓	
<b>R1 Rafforzare il capitale umano</b>	R1.1.1 Aumentare il personale addetto alla ricerca	✓	✓	
<b>R4 Valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi per la ricerca</b>	R4.5.1 Organizzare eventi di formazione e informazione dedicati allo sviluppo di progetti di ricerca competitiva e alla disseminazione della produzione scientifica		✓	
	R4.5.2 Organizzare e erogare corsi di spettroscopia NMR e spettrometria di massa per gli utenti		✓	
<b>RPCT1 Diffondere la cultura della legalità e della trasparenza</b>	RPCT1.1.1 Promuovere l'organizzazione di corsi di formazione per il personale, tecnico amministrativo e docente		✓	
<b>PO1 Sostenere la conciliazione dei tempi di vita privata e vita lavorativa work-life balance</b>	PO1.4.2 Migliorare le politiche di conciliazione vita- lavoro attraverso la cessione di ferie solidali	✓		
<b>EG1 Rafforzare l'equilibrio di genere</b>	EG1.6.1 Progettare e realizzare un logo di Ateneo per identificare le iniziative sul tema delle pari opportunità e della violenza di genere	✓		
	EG1.6.2 Redigere le Linee Guida di Ateneo per promuovere il linguaggio di genere	✓		Raggiunto al 60%

Tabella 25 – Obiettivi operativi relativi alla salute organizzativa e professionale del Capitale Umano

Per approfondimenti sui risultati degli obiettivi di Capitale umano si rimanda all'Allegato 3 – Schede risultati obiettivi operativi per obiettivo strategico.

## 2.6 Obiettivi di Assicurazione della Qualità

L'attività del Presidio della Qualità di Ateneo nell'anno 2022 si è concentrata sul consolidamento e sul monitoraggio del sistema di Assicurazione della Qualità, ristrutturato durante gli anni precedenti, per permettere una chiara definizione e suddivisione dei compiti e delle responsabilità tra i diversi attori del sistema AQ di Ateneo. In particolare, visto lo stato avanzato di implementazione del sistema di Gestione dell'Assicurazione della Qualità di Ateneo, il Presidio di Qualità per il 2022, coerentemente con il PS 2022-2024, ha preso in carico, facendoli propri, gli obiettivi strategici di Ateneo AQ1, AQ2, AQ4. Per la realizzazione di tali obiettivi strategici sono stati assegnati alle strutture di Ateneo sei obiettivi attinenti all'assicurazione della qualità della didattica (AQ1.1.1), ricerca (AQ1.2.1), internazionalizzazione (AQ2.1.1) e terza missione (TM1.5.1), oltre a una particolare attenzione alla soddisfazione dell'utenza dei servizi offerti (AMM1.1.4VP, AQ4.1.1). Si rinvia alla relazione sui risultati degli obiettivi strategici per approfondimenti in merito ai risultati degli obiettivi di AQ del PQA.

## 2.7 La sostenibilità in Ateneo

Nel corso dell'anno 2022 l'Ateneo ha proseguito le attività individuate in fase di programmazione strategica 2022-2024 nei diversi ambiti della sostenibilità ambientale, sviluppando in particolare la progettazione degli interventi in campo di edilizia sostenibile e riqualificazione energetica.

### EDILIZIA SOSTENIBILE

Nel corso dell'anno 2022 si è registrato un progresso delle azioni dell'Università di Parma verso la sostenibilità in ambito di edilizia universitaria. Presso il Campus Scienze e Tecnologie di Via Langhirano, durante l'anno 2022, sono avanzate le opere di realizzazione del **Food Business Incubator**, edificio progettato secondo i principi del tipo *nearly zero energy building* (NZEB) e nel rispetto dei Criteri Ambientali Minimi (CAM) stabiliti dagli atti normativi nazionali.

Nello stesso anno si sono inoltre registrati significativi stati di avanzamento del nuovo edificio dedicato alla **Chirurgia Veterinaria** e del nuovo **Edificio 1 della Food Project Area**, entrambi progettati con orizzonte di edificio NZEB e nel rispetto dei CAM, quindi caratterizzati da forte riduzione del fabbisogno di energia primaria.

Gli edifici della Food Project Area e della nuova Chirurgia Veterinaria rappresentano un valore aggiunto per la transizione dell'Università di Parma verso un'edilizia sostenibile, realizzata con preciso riferimento alla mitigazione dei cambiamenti climatici e con attenzione alla conservazione dell'energia e delle risorse.



Figura 9 – Immagine del cantiere di realizzazione del nuovo Edificio 1 della Food Project Area

## CONSERVAZIONE DELL'ACQUA E DELL'ENERGIA E TRANSIZIONE VERSO LE FONTI RINNOVABILI

Sono diversi i risultati conseguiti dall'Ateneo anche nell'anno 2022 per introdurre i principi della sostenibilità nella gestione e nella riqualificazione degli edifici e degli impianti tecnologici esistenti (obiettivo operativo SO1.2.1 Potenziare la transizione verso fonti energetiche rinnovabili).

In accordo con gli obiettivi stabiliti in sede di programmazione strategica 2022-2024 è stata proseguita l'azione di **monitoraggio del fabbisogno idrico** ad opera del Dipartimento di Ingegneria e Architettura. In accordo con gli esiti del monitoraggio, alla data del 31 luglio 2022 si è registrato un utilizzo di acqua presso il Campus Scienze e Tecnologie pari a circa 34000 m<sup>3</sup> complessivi. Il risultato, posto in relazione con 37000 m<sup>3</sup> registrati alla data 31 di luglio 2021 evidenzia una significativa riduzione dei consumi idrici, anche considerato che nel 2022 le attività sono tornate a regime dopo il periodo di parziale arresto dovuto all'emergenza sanitaria COVID-19.

Il risultato ottenuto in ambito di riduzione del consumo idrico è da porre in relazione con le azioni sviluppate da alcuni Dipartimenti (obiettivi operativi SO2.1.1 e SO2.1.2) e indirizzate dal Piano Strategico di Ateneo 2022-2024. Fra queste si ricorda che il Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco all'inizio dell'anno 2022 presentava una dotazione di 20 pompe ad acqua (impiegate prevalentemente nei laboratori di ricerca per operazioni di filtrazione sottovuoto o applicazioni a bassa pressione), il cui funzionamento prevede l'utilizzo di acqua sanitaria senza possibilità di recupero. Nel rispetto dei principi di Sostenibilità a cui l'Ateneo si ispira e al fine di ridurre l'elevato consumo idrico, pertanto, è stato messo a punto un piano di sostituzione di questa tipologia di pompe con pompe a membrana. Con il budget messo a disposizione dall'Amministrazione Centrale di Ateneo (3000 euro) sono state acquistate 7 unità, messe a disposizione di 4 gruppi di ricerca, con un risparmio idrico complessivo stimato pari a 330 m<sup>3</sup>/anno.

Nel corso dell'anno 2022 l'Ateneo ha inoltre avviato le attività previste dall'**accordo di Partenariato Pubblico Privato (PPP)** per l'affidamento dei "Servizi energetici e multiservizio tecnologico presso gli edifici di pertinenza dell'Università di Parma mediante "EPC" secondo la Direttiva 2012/27/CE e il D.lgs. n. 102/2014" (art. 183 c. 15, D.lgs. 50/2016). Le attività previste dall'accordo hanno fatto registrare un ritardo rispetto ai cronoprogrammi stabiliti in fase di affidamento; tuttavia, alcuni sviluppi hanno riguardato gli interventi per la riqualificazione impiantistica ed energetica degli insediamenti e degli edifici universitari. In particolare, con il contratto di concessione di Partenariato Pubblico Privato, risulta in programma la realizzazione di nuovi impianti fotovoltaici così identificati:

- Campus Scienze e tecnologie, parcheggio della sede del Dipartimento di Ingegneria e Architettura;
- Copertura dell'edificio di Economia in via Kennedy;
- Copertura del Plesso Biotechologico Integrato di via Volturno.

## MOBILITÀ SOSTENIBILE

Il tema della mobilità sostenibile ha mantenuto interesse per l'Università di Parma nel corso dell'anno 2022; la mobilità costituisce infatti un aspetto di particolare rilievo per l'Ateneo, in considerazione della relativa estensione nel territorio e della presenza di diversi insediamenti decentrati che, in assenza di adeguate iniziative, vincolano personale e studenti ad un estensivo uso del veicolo privato. Nel corso del 2022 sono stati realizzati diversi avanzamenti delle iniziative per l'incentivazione della mobilità sostenibile. Fra i risultati conseguiti occorre ricordare il rinnovo del programma **bike to work – edizione 2022**, con cui sono stati assegnati incentivi economici per gli spostamenti casa-lavoro in bicicletta nelle misure massime di 20 centesimi/km e 50 € mensili per ogni dipendente nel periodo aprile-settembre 2022. Altre iniziative svolte nel 2022 relativamente al settore della mobilità sostenibile riguardano l'attuazione del nuovo piano degli spostamenti casa-lavoro.

Da un punto di vista di **mobilità sostenibile** nel 2022 sono state inoltre stipulate due convenzioni con TEP (per il bacino di Parma) e Seta (per il bacino di Piacenza) intese a garantire un regime di tariffazione agevolata per gli studenti iscritti ai corsi di studio dell'Ateneo.

In ultimo rimane importante ricordare che nel corso del 2022 l'Ateneo ha concluso il progetto di installazione di sistemi ad alto rendimento per il monitoraggio dei flussi di traffico in entrata e uscita dal Campus universitario di Via Langhirano. Con questa azione l'Ateneo si è dotato di uno strumento per il rilievo in tempo reale dei dati di transito, utile per la formulazione di piani di miglioramento e per la valutazione dell'efficacia degli interventi di mitigazione del traffico posti in atto.

#### PREVENZIONE DEI RIFIUTI, ECONOMIA CIRCOLARE E RACCOLTA DIFFERENZIATA

I risultati conseguiti nel corso 2022 in tema di prevenzione dei rifiuti ed economia circolare riguardano principalmente l'avanzamento del progetto complessivo di miglioramento della **raccolta differenziata**, già avviato nel 2020 e proseguito nel 2021 con la riorganizzazione dei contenitori esterni ed interni agli edifici. Nell'ambito di questa azione, nel corso del 2022, l'Ateneo ha invece concentrato l'attenzione sulla progettazione di un sistema di completa riqualificazione della raccolta differenziata dei rifiuti, comprendente la realizzazione di isole ecologiche dedicate agli edifici universitari. Nel nuovo progetto, già corredato di uno schema di fattibilità e di un preventivo di spesa, sono stati previsti anche sistemi di monitoraggio della produzione di rifiuti, in grado di fornire un dato puntuale e aggiornato dei quantitativi di rifiuti prodotti dall'Ateneo per ognuna delle frazioni di raccolta differenziata.

#### COMUNICAZIONE E DIVULGAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

Nel corso dell'anno 2022, sono stati realizzati eventi e seminari che hanno focalizzato l'attenzione su tematiche di sviluppo sostenibile (Agenda 2030). Tra i principali eventi per la divulgazione della sostenibilità si segnalano "Gli aperitivi della Conoscenza" condotti da docenti dell'Università di Parma, in un programma costruito con l'apporto di tutte le aree disciplinari dell'Ateneo e dedicato all'Agenda 2030 ONU. I seminari sono stati registrati e poi pubblicati sul canale YouTube dell'Università di Parma, in una playlist dedicata (1932) [Aperitivi della conoscenza 2022 - YouTube](#). Tra le iniziative calate nell'alveo della comunità di riferimento, rivolgendosi in particolare al personale docente e al personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, si segnalano gli eventi organizzati in materia di sostenibilità dal Dipartimento di Medicina e Chirurgia in materia di sostenibilità (obiettivo operativo SO3.2.1) e, in particolare, l'evento "L'Università di Parma e lo sviluppo sostenibile: la gestione ambientale e dei rifiuti" (27 aprile 2022).

Si registrano inoltre le iniziative volte alla progettazione di un sistema di reporting online nell'ambito della sostenibilità, utile al monitoraggio interno e alla divulgazione dei risultati ottenuti (obiettivo operativo SO3.4.1). Su questo fronte l'Ateneo di Parma, già da vari anni, ha intrapreso la strada dell'approfondimento delle tematiche riguardanti la sostenibilità. Il Gruppo di lavoro "Ateneo sostenibile" ha esternato la necessità della disponibilità di un cruscotto per compiere analisi direzionali in tema di sostenibilità. Nell'anno 2022 è stata svolta una prima fase di definizione del progetto, con attenzione rivolta prevalentemente alle tematiche "green" e che vedrà in futuro l'estensione agli altri goals dell'Agenda ONU 2030.

### 3. Le componenti della valutazione complessiva del personale

Con riferimento a tutto il personale tecnico amministrativo e dirigenziale, la misurazione della performance complessiva, come da [SMVP](#) 2022, risulta dall'aggregazione di due o più delle seguenti componenti:

- Performance strategica;
- Performance organizzativa di struttura;
- Performance individuale che include il risultato degli obiettivi individuali per il personale di categoria EP e D leader di obiettivi trasversali e la valutazione dei comportamenti organizzativi per tutto il personale.

La performance strategica dipende dai risultati di una selezione di indicatori strategici che rappresentano la didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione e sostenibilità. La **performance organizzativa** di Ateneo dipende dalla performance organizzativa delle strutture che la compongono e impatta su tutto il personale. Per il personale a cui non sono assegnati obiettivi (B, C e D non leader di obiettivo trasversale), la **performance individuale** è valutata solamente sulla base del comportamento organizzativo atteso e della performance di struttura. Tutti gli obiettivi (individuali e organizzativi) nonché il comportamento atteso, sono rapportati ad un valore massimo di realizzazione pari al 100%.

	Performance strategica (*)	Performance organizzativa (**)	Performance individuale		TOTALE
			Obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi	
DIRETTORE GENERALE	50%	20%	20%	10%	100%
DIRIGENTI	40%	20%	20%	20%	100%
PERSONALE EP RESPONSABILE U.O.	10%	40%	20%	30%	100%
PERSONALE EP NON RESPONSABILE U.O.	-	40%	30%	30%	100%
PERSONALE D LEADER DI OBIETTIVO TRASVERSALE	-	30%	30%	40%	100%
PERSONALE B, C E D	-	30%	-	70%	100%
CEL				100%	100%

Tabella 26 – Pesi per la valutazione complessiva

(\*) La Performance strategica è misurata mediante il raggiungimento del target dell'indicatore complessivo strategico, definito nel Piano Integrato 2022

(\*\*) La Performance organizzativa è valutata considerando:

- per il Direttore Generale il valore calcolato mediante l'algoritmo del risultato complessivo in riferimento all'Amministrazione centrale
- per i dirigenti il valore calcolato mediante l'algoritmo del risultato complessivo in riferimento alla struttura apicale. Nel caso di più strutture coordinate il valore corrisponde alle medie aritmetiche dei risultati complessivi
- per le altre tipologie di personale il valore calcolato come media ponderata dei risultati degli obiettivi operativi assegnati alla struttura di afferenza con i rispettivi pesi percentuali. I Pesi percentuali sono definiti, all'atto dell'assegnazione degli obiettivi, nella scheda di valutazione della struttura in valutazione.

### 3.1 I risultati della componente performance strategica

La **Performance strategica** ha un impatto, differenziato e graduale, solo sulla misurazione della performance complessiva del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale di categoria EP responsabile di Unità Organizzativa, al fine di orientare maggiormente le azioni e i comportamenti al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo nel suo complesso. Per poter stabilire il valore complessivo della performance strategica di Ateneo, si utilizza l'algoritmo specificato a pagina 25 del SMVP anno 2022. Tale algoritmo calcola la media pesata dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi strategici che concorrono al risultato complessivo, definiti nel PIAO 2022-2024 anno 2022, dove per risultato del singolo obiettivo strategico si intende la media dei risultati ottenuti dagli indicatori scelti ad esso associati, i cui **risultati sono riportati nella tabella 27 che segue**.

Obiettivo strategico: <b>D1 Riquilificare e ampliare l'offerta formativa</b>						
Indicatori [peso]	Fonte (momento di calcolo)	Valore iniziale	Target 21/22	Valore finale 21/22	RISULTATO	
ID11a Numero di immatricolati generici ai corsi di laurea triennale e laurea magistrale a ciclo unico (L - LMCU) [20]	Esse3 (febbraio 2023)	7078	7149	7578	<b>100</b>	

Obiettivo strategico: <b>R4 Valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi per la ricerca</b>						
Indicatori [peso]	Fonte (momento di calcolo)	Valore iniziale	Target 2022	Valore finale 2022	RISULTATO	
IR41 Numero di progetti di ricerca competitivi presentati a livello di Ateneo [20]	Banca dati Area Ricerca (febbraio 2023)	150	152	665	<b>100</b>	

Obiettivo strategico: <b>TM1 Condividere la conoscenza</b>						
Indicatori [peso]	Fonte (momento di calcolo)	Valore iniziale	Target 2022	Valore finale 2022	RISULTATO	
ITM11 Numero di eventi divulgativi organizzati dall'Ateneo [20]	Banca dati Area Terza Missione (febbraio 2023)	266	270	305	<b>100</b>	

Obiettivo strategico: <b>INT1 Migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo</b>						
Indicatori [peso]	Fonte (momento di calcolo)	Valore iniziale	Target 2022/2023	Valore finale 2022	RISULTATO	
IINT12 Numero di corsi L, LM e LMCU impartiti in lingua veicolare [20]	Banca SUA-CDS (febbraio 2023)	3	5	7	<b>100</b>	

Obiettivo strategico: <b>SO2 Sviluppare l'economia circolare</b>						
Indicatori [peso]	Fonte (momento di calcolo)	Valore iniziale	Target 2022	Valore finale 2022	RISULTATO	
ISO21 Riduzione dei consumi idrici [7]	U-gov contabilità (febbraio 2023)	507.950 euro	484.103 euro	480.504,58	<b>100</b>	
ISO22 Riduzione del consumo di carta [7]	U-gov contabilità (febbraio 2023)	43.000 euro	35.000 euro	19.022,57	<b>100</b>	
ISO25 Numero beni dismessi e donati per il riuso [6]	Area Economico – Finanziaria (febbraio 2023)	12	15	0	<b>0</b>	

Tabella 27 – Risultati selezione indicatori strategici

Applicando l'algoritmo riportato alla pagina 26 del SMVP 2022), per cui il raggiungimento di ciascun obiettivo strategico è ottenuto mediante la media aritmetica dei risultati dei corrispondenti indicatori strategici, si ottengono i seguenti valori:

obiettivo strategico	RISULTATO
D1 Riqualificare e ampliare l'offerta formativa	<b>100</b>
R4 Valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi per la ricerca	<b>100</b>
TM1 Condividere la conoscenza	<b>100</b>
INT1 Migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo	<b>100</b>
SO2 Sviluppare l'economia circolare	<b>66,7</b>

Considerando che ogni obiettivo strategico è equamente pesato al 20%, si ottiene il seguente risultato complessivo:

$$\frac{100 + 100 + 100 + 100 + 66,7}{5} = \mathbf{93,34}$$

### 3.2 I risultati della componente performance organizzativa

La performance complessiva di Ateneo è fortemente influenzata dalla performance organizzativa che è l'espressione del risultato che ogni struttura ha conseguito in relazione agli obiettivi operativi assegnati.

La performance organizzativa delle strutture è progettata a partire dal Piano Strategico di Ateneo, ove vengono definiti gli obiettivi strategici per ciascun Ambito e per ciascuna Area di intervento strategica trasversale in una logica di integrazione e condivisione degli obiettivi finalizzata anche ad aumentare le sinergie fra le varie strutture. Agli obiettivi strategici sono correlate azioni strategiche che individuano i principali ambiti operativi funzionali alla realizzazione delle strategie. Dalla pianificazione strategica discendono infatti per declinazione gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa individuati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) con i rispettivi indicatori e target e che saranno assegnati alle varie strutture dell'Ateneo come performance organizzativa, definendo per ciascuna struttura un effort (peso di coinvolgimento) sul singolo obiettivo. Gli "effort struttura" sono specificati nell'allegato 2 del PIAO 2022-2024. Taluni obiettivi organizzativi assumono una dimensione trasversale che si esplicita nel coinvolgimento di strutture organizzative afferenti a diverse strutture apicali e nella presenza di un leader di obiettivo con il compito di gestire la realizzazione mediante un approccio di *project management*.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2022 (SMVP 2022) individua le fasi della performance, i tempi e le modalità di monitoraggio e valutazione delle varie dimensioni della performance (strategica, organizzativa e individuale). La performance strategica viene semestralmente monitorata dalla Commissione Pianificazione, Performance e qualità e il monitoraggio della performance, sia organizzativa che individuale, è costantemente svolto dai responsabili di struttura. L'andamento delle performance e degli indicatori viene costantemente monitorato al fine di verificare l'eventuale necessità di azioni correttive. Il monitoraggio assume una forma più strutturata dopo l'attività condotta nel primo semestre per consentire ai Vertici politici e gestionali di effettuare nel mese di giugno un'analitica valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e sulla realistica fattibilità delle azioni attuate per il loro conseguimento, anche in relazione a sopravvenute esigenze strategiche non preventivate. Sulla base del SMVP 2022 la rimodulazione degli obiettivi organizzativi è avanzata al Consiglio di Amministrazione solo se dovuta a fattori esterni non prevedibili che ne hanno compromesso il raggiungimento entro i target assegnati, previa valutazione del Direttore Generale che verifica il rispetto dei requisiti e delle condizioni specificate nel SMVP. Si segnala in proposito che nel corso del 2022 il Consiglio di Amministrazione, previa valutazione positiva del Direttore Generale sulla coerenza delle richieste di rimodulazione con i criteri definiti dal SMVP, valutazione condivisa anche con la Commissione Pianificazione Performance e Qualità, ritenute le richieste funzionali alla miglior realizzazione degli obiettivi operativi, ha approvato le seguenti [rimodulazioni degli obiettivi organizzativi 2022](#):



	Obiettivo operativo	Situazione iniziale (PIAO 2022)	Rimodulazione
DELIBERA CDA/30-06-2022/252	AMM1.1.10 Effettuare le analisi del sistema di controllo interno relativamente alle Aree dirigenziali e proposte di miglioramento	Numero di aree dirigenziali analizzate dal punto di vista delle procedure →Target: 6	Target: 5
	TM2.1.1 Ristrutturare l'Orto Botanico	approvazione del progetto definitivo → Target: 31/03/22	Target: 10/05/22
	D1.2.1 Istituire ed attivare corsi ad orientamento professionale	Numero di corsi istituiti ed attivati →Target: 2	Target: >=1
	INT1.1.1 Progettare nuovi percorsi didattici a livello internazionale	Indicatore/attività: numero di corsi L, Lm e LMCU impartiti in lingua veicolare	Indicatore/attività: numero di percorsi impartiti in lingua veicolare
	D3.1.1 Attivare borse di dottorato industriale e/o finanziate da imprese e/o enti esterni	Obiettivo: Attivare borse di dottorato industriale e/o finanziate da imprese e/o enti esterni	<b>Eliminazione dell'obiettivo</b>
	AMM2.2.1 Accrescere la competenza della gestione delle risorse umane e la cultura della valutazione della performance mediante percorsi di formazione, di affiancamento e tutoraggio	Indicatore/attività: erogazione di percorsi di leadership	Indicatore/attività: avvio di percorsi di leadership
	AMM6.2.3 Implementare un sistema di Discovery tool per la ricerca e la valorizzazione del patrimonio documentale dell'Ateneo	Indicatore/attività: N° di risorse configurate / totale delle risorse di settore (Biblioteche di Area Medica Giuridica)	Indicatore/attività: N° di risorse configurate / totale delle risorse del Sistema Bibliotecario di Ateneo
	TM1.5.1 Sviluppare e implementare un sistema di monitoraggio digitale dell'offerta culturale di Ateneo volto a rilevare e misurare il grado di soddisfazione degli utenti	Mettere in produzione il sistema di monitoraggio →Target: 30/9/22	Target: 30/11/22
	AMM1.2.3 Rafforzare le competenze digitali di Ateneo	Indicatore/attività: Assessment iniziale delle competenze →Target: 31/12/22	Indicatore/attività: Percentuale personale che ha completato l'assessment iniziale delle competenze → Target: 40%
		indicatore/attività: Percentuale personale formato sulle competenze Syllabus / Microsoft 365→ Target: 30%	Indicatore/attività: Percentuale personale che ha avviato la formazione Syllabus →Target: 40%
obiettivo: AMM1.2.6 Digitalizzare il processo acquisti	Indicatore/attività: Percentuale di Dipartimenti e Centri in esercizio su U-BUY→ Target: 90%	Target: 50%	
DELIBERA CDA 27-10-2022/411	TM4.3.1 "Sottoporre agli Organi un nuovo Regolamento in materia di brevetti e tutela dell'invenzione e attivazione di un percorso di formazione, tramite servizio esterno, di supporto agli uffici nella gestione della proprietà intellettuale e nella contrattualistica di riferimento e formazione specifica ai docenti e al personale tecnico- amministrativo coinvolto"	Indicatore/attività 2: Sottoposizione agli Organi di un nuovo Regolamento in materia di brevetti e tutela dell'invenzione →target 31/12/2022	Target 31/12/2023

Tabella 28 – Rimodulazioni anno 2022

La Performance organizzativa è valutata considerando:

- per il Direttore Generale il valore calcolato mediante l'algoritmo del risultato complessivo in riferimento all'Amministrazione centrale
- per i dirigenti il valore calcolato mediante l'algoritmo del risultato complessivo in riferimento alla struttura apicale di afferenza. Nel caso di più strutture coordinate il valore corrisponde alle medie aritmetiche dei risultati complessivi
- per le altre tipologie di personale il valore calcolato come media ponderata dei risultati degli obiettivi operativi assegnati alla struttura di afferenza con i rispettivi pesi percentuali. I Pesi sono definiti, all'atto dell'assegnazione degli obiettivi, nella scheda di valutazione della struttura in valutazione ed esplicitati nell'Allegato 2 del PIAO anno 2022.

Per offrire al lettore una sintesi della performance organizzativa, di seguito **per ogni obiettivo strategico** si rimanda alla lettura **Allegato 3 – Schede risultati obiettivi operativi per obiettivo strategico**, dove per ogni **scheda** in sono esposte le seguenti informazioni:

- **schema** strutturato ad albero in cui si evidenzia la dipendenza degli obiettivi operativi all'obiettivo strategico analizzato;
- tabella degli **indicatori strategici** con le relative informazioni:
  - valore iniziale;
  - valore ottenuto nel 2022;
  - livello atteso;
  - scostamento in percentuale del risultato ottenuto rispetto all'atteso;
- **tabella economica** solo nei casi in cui è stato previsto un impegno economico in fase di bilancio preventivo autorizzatorio;
- **elenco delle strutture apicali** che sono state **coinvolte** nella realizzazione degli obiettivi operativi correlati all'obiettivo strategico in analisi;
- **brevi descrizioni** delle attività svolte per la realizzazione di ciascun **obiettivo operativo**;
- tabella di sintesi sugli **indicatori di ciascun obiettivo operativo** con le relative informazioni:
  - misura dell'indicatore per l'anno 2022;
  - livello atteso;
  - percentuale di raggiungimento;

La scheda è completata con **le considerazioni sul raggiungimento dell'obiettivo strategico**.

I risultati della Performance di struttura, ottenuti nell'arco dell'anno 2022, sono riepilogati in sintesi in forma tabellare nell'**Allegato 5 – Obiettivi operativi raggruppati per ambito strategico - anno 2022**, dove sono esplicitate le azioni strategiche, gli obiettivi operativi ad esse collegati, le strutture coinvolte, il valore percentuale ottenuto nel monitoraggio semestrale e il valore percentuale ottenuto nella misurazione finale, nonché le fonti dei dati.

Con particolare attenzione agli indicatori di performance di struttura è doveroso specificare che i risultati esposti sono frutto della misurazione che si è basata prevalentemente su fonti interne non autodichiarate (UGOV, ESSE3, IRIS, sito web di Ateneo etc). In alcuni casi, soprattutto relativamente ai risultati della Didattica, sono state utilizzate fonti esterne certificate, quali ad esempio l'Anagrafe Nazionale degli Studenti. Nei casi in cui la natura degli obiettivi operativi ha richiesto l'individuazione di indicatori caratterizzati da una predominante componente qualitativa, per la valutazione dei risultati sono state utilizzate fonti interne autodichiarate, ad esempio attività da svolgersi entro una determinata scadenza.

Nella tabella sottostante sono riportate le percentuali degli obiettivi raggiunti al 100%. È evidente la predominanza del risultato finale al 100% su un totale di 103 obiettivi.

Percentuale di obiettivi raggiunti al 100%	93,20%
Percentuale di obiettivi non raggiunti al 100%	6,80%

Tabella 29 – Percentuale di obiettivi raggiunti al 100%

In considerazione di tale evidenza si è ritenuto superfluo esporre per ogni indicatore di obiettivo operativo lo scostamento rispetto al target prefissato. È invece riportato nell'Allegato 3 lo scostamento relativo agli indicatori strategici di impatto.

### 3.2.1 Calcolo dell'algoritmo per la valutazione complessiva

Per poter stabilire il valore complessivo della performance di ogni singola Area dirigenziale e il valore complessivo della performance di Amministrazione centrale, utili anche ai fini della misurazione della performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti, è definito, nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'anno 2022 a pag. 26, un algoritmo per il calcolo dei risultati complessivi di struttura apicale. L'algoritmo prende in considerazione per ciascun obiettivo operativo i risultati ottenuti da ogni Unità Organizzativa ridimensionati rispetto alla quota parte di competenza (effort). Nel PIAO 2022-2024 anno 2022 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.

Di seguito in tabella sono riportati i valori medi di Struttura apicale di Amministrazione Centrale.

Strutture apicali	Totale raggiungimento	Totale Effort	% raggiungimento
Direzione Generale	1238	1228	99,19%
Rettorato	489	481	98,36%
Area Didattica, Intern. e Servizi agli Studenti	1264	1256	99,37%
Area Economico Finanziaria	298	291,5	97,82%
Area Edilizia e Infrastrutture	599	599	100,00%
Area Personale e Organizzazione	965	941	97,51%
Area Ricerca	1373	1371	99,85%
Area Sistemi Informativi	633	626	98,89%
Area Terza Missione	751	751	100,00%
<b>Amministrazione Centrale</b>	<b>10100</b>	<b>10029,5</b>	<b>99,30%</b>

Tabella 30 – Percentuali di raggiungimento della performance organizzativa di Struttura apicale anno 2022

**La valutazione organizzativa media complessiva delle strutture apicali di Amministrazione centrale**, utile per il calcolo della performance complessiva del Direttore Generale, risulta pari a **99,30%**.

### 3.3 I risultati della componente performance individuale

Come indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il ciclo di gestione della performance si configura come lo strumento che permette di valutare le strutture organizzative e il personale tecnico amministrativo sulla base del raggiungimento di obiettivi assegnati e/o sui comportamenti organizzativi, al fine anche dell'erogazione delle forme di incentivazione.

La performance individuale nello specifico è il contributo fornito dal singolo individuo al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione inteso come espressione del risultato degli obiettivi individuali assegnati e del comportamento agito. Tale valutazione dovrebbe consentire la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli migliorando la loro performance e, di conseguenza, generare un miglioramento a livello di intera organizzazione in termini di efficienza dei servizi erogati.

Per il ciclo performance 2022 gli obiettivi individuali sono stati assegnati al Direttore Generale, al personale dirigente e al personale di categoria EP a cui sia stato formalmente conferito dall'Amministrazione un incarico ex art. 75 CCNL 16/10/08. Al restante personale di categoria B, C e D non sono stati assegnati obiettivi individuali fatta eccezione per il personale di categoria D che fosse individuato come Leader di obiettivi trasversali.

Gli obiettivi individuali assegnati formalmente al singolo individuo potevano riguardare il raggiungimento di risultati legati a progetti in coerenza con gli obiettivi della struttura di appartenenza, oppure potevano consistere in obiettivi "di funzionamento" legati ad attività ordinarie. Tutto il personale, indipendentemente dal perseguimento di obiettivi individuali, è stato valutato sul comportamento organizzativo, in ottemperanza a quanto previsto dal D.lgs. 150/2009 all'art. 9, comma 1, lettera c).

I comportamenti attesi oggetto di valutazione si sono focalizzati sui seguenti aspetti:

- adeguatezza delle competenze professionali ovvero il possesso e l'utilizzo di competenze tecniche specialistiche peculiari per lo svolgimento della propria attività lavorativa;
- capacità relazionale ovvero la capacità di gestire in modo efficiente ed efficace i rapporti con l'utenza interna ed esterna;
- proattività ovvero modalità di lavoro che consenta di percepire anticipatamente i problemi e/o i cambiamenti futuri al fine di pianificare in tempo utile le azioni opportune, proponendo soluzioni rapide ed efficaci per fronteggiare gli imprevisti che si presentano nell'attività lavorativa.

Tutte le tipologie di schede per la valutazione del comportamento organizzativo sono riportate nell'allegato n. 3 del SMVP 2022.

Per il primo anno, in via sperimentale, è stata introdotta una valutazione comportamentale di tipo "bottom up" sul Direttore Generale e sui dirigenti, valutati, rispettivamente, dai dirigenti e dal personale di categoria EP. La valutazione è avvenuta tramite l'utilizzo delle medesime schede di valutazione del comportamento organizzativo utilizzate dai responsabili, ma oggetto di valutazione bottom-up sono state solo alcune competenze in esse contenute. La valutazione è avvenuta attraverso un apposito applicativo interno, che ha garantito l'anonimato delle valutazioni e ha fornito ai valutati solamente un risultato aggregato delle valutazioni riportate.

Dato il carattere sperimentale in prima applicazione, le valutazioni bottom up espresse non hanno riflesso alcuno sulla valutazione di performance complessiva, ma serviranno unicamente come strumento volto al miglioramento personale del valutato e come simulazione per apportare eventuali correttivi sui prossimi aggiornamenti al SMVP.

### 3.4 La performance individuale del personale

Le valutazioni del comportamento organizzativo sono rappresentate nel grafico a dispersione sotto riportato. Come si evince dalla rappresentazione, è evidente che è stato fatto un primo passo verso una

maggior differenziazione delle valutazioni anche se si può ancora tendere ad un risultato più ambizioso, rappresentato da una differenziazione più ampia.

Il **valore medio** complessivo delle valutazioni dei comportamenti è pari a **96,81**, il **valore mediano** è pari a **98,80** e la **moda** è **100,00**.

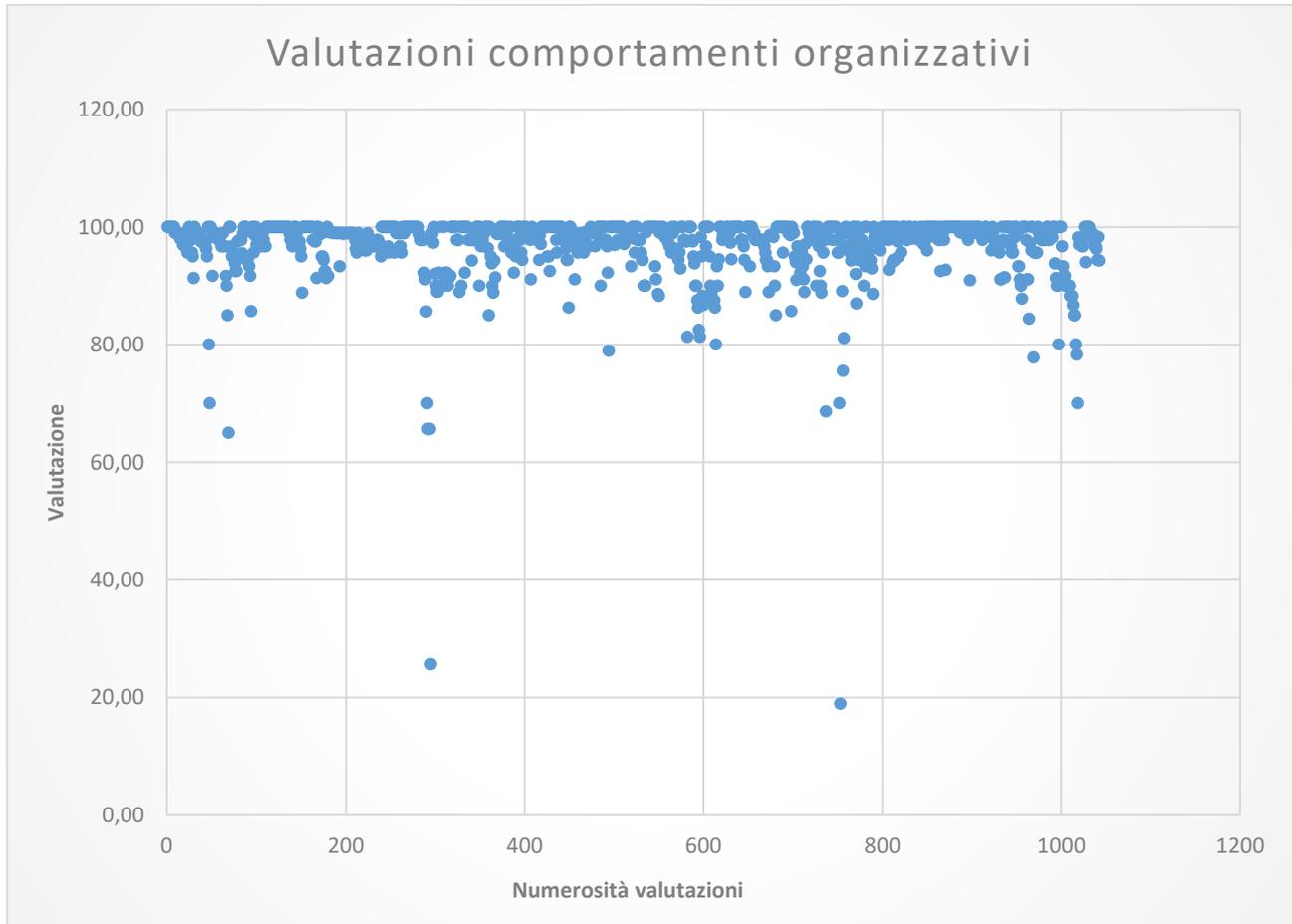


Figura 10 – Grafico a dispersione delle valutazioni dei comportamenti

Nella tabella che segue sono riportati, per gli anni 2020, 2021 e 2022, i dipendenti che hanno ottenuto una valutazione pari a 100 suddivisi per categoria.

Categor oria	anno 2020			anno 2021			anno 2022		
	N. dip. per categoria	N. dip. Valutazioni al 100%	%	N. dip. per categoria	N. dip. Valutazioni al 100%	%	N. dip. per categoria	N. dip. Valutazioni al 100%	%
<b>B</b>	77	13	17	86	10	11,63	93	14	15,05
<b>C</b>	406	106	26	393	83	21,12	420	110	26,19
<b>D</b>	279	118	42	296	104	35,14	310	119	38,39
<b>EP</b>	75	27	36	75	21	28,00	77	32	41,56
<b>tot</b>	837	264	32	<b>850</b>	<b>218</b>	<b>25,65</b>	<b>900</b>	<b>275</b>	<b>30,56</b>
<b>CEL*</b>				<b>28</b>	<b>18</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>44</b>

\*a tempo determinato

Tabella 31 – Numerosità delle valutazioni a 100 per categoria PTA

Di seguito sono riportate le percentuali dei dipendenti con votazione a 100 sul totale del personale afferente ad ogni struttura apicale.

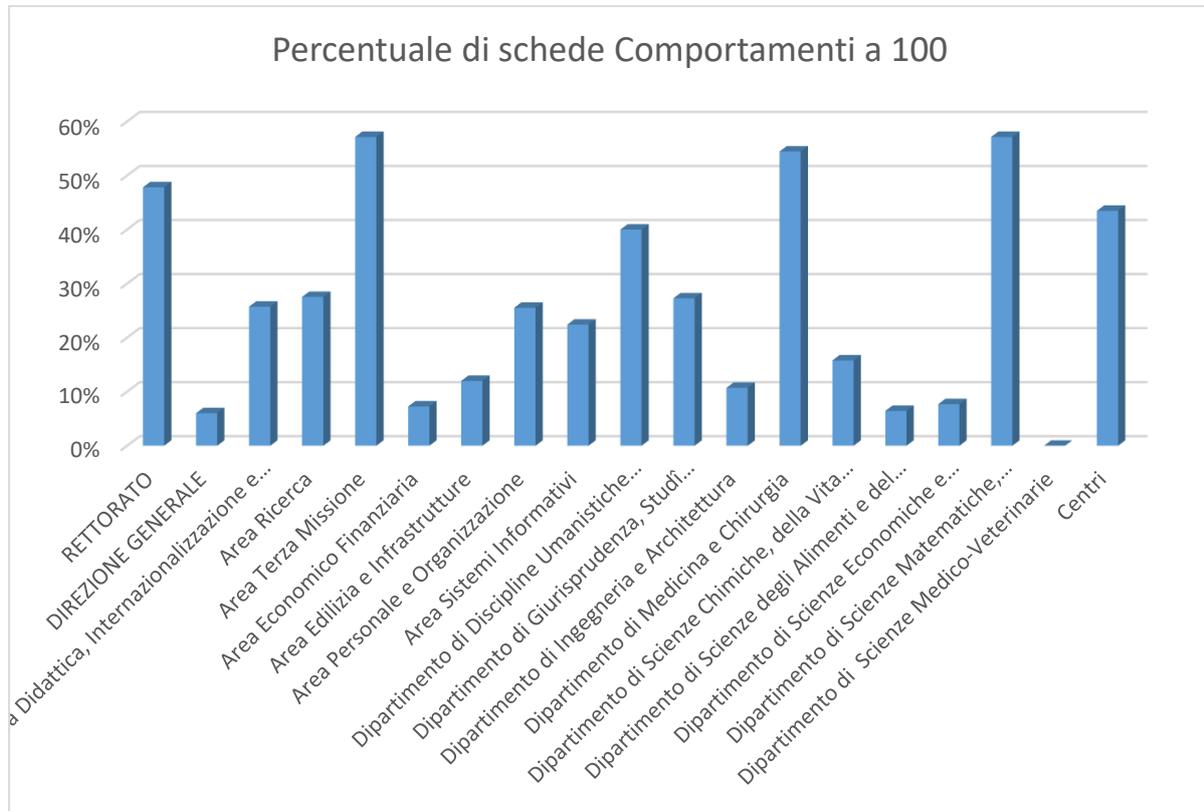


Figura 11 – Percentuale di schede sul comportamento con valutazione massima per struttura apicale

Nel ciclo performance 2022 sono stati confermati gli strumenti atti a incentivare la differenziazione (cfr. paragrafo 4.3.5), tra cui l'obbligo di motivare i giudizi comportamentali pari a 100, questo per valorizzare i comportamenti eccellenti che per loro natura non dovrebbero riguardare la maggior parte del personale. La capacità di differenziare le valutazioni è anche un aspetto che viene tenuto in considerazione nella scheda del comportamento ai fini della valutazione del personale Dirigente.

Nella tabella che segue sono riportati per le strutture dell'Ateneo i dati delle percentuali di raggiungimento della performance di struttura, della performance individuale e dei comportamenti attesi del personale tecnico amministrativo di Ateneo.

Per ogni struttura il dato di valutazione degli obiettivi individuali e quello del comportamento organizzativo sono **il risultato della media aritmetica** di tutte le valutazioni ottenute dal personale afferente.

<b>Amministrazione Centrale</b>	<b>valutazione</b>	
	<b>comportamento organizzativo</b>	<b>obiettivi individuali</b>
<b>RETTORATO</b>		
Segreteria Generale/Tecnica di Staff del Rettore	96,92	-
U.O. Audit interno	98,60	100,00
U.O. Comunicazione Istituzionale e Cerimoniale	98,69	100,00
<b>DIREZIONE GENERALE</b>		
Segreteria Generale/Tecnica di Staff del Direttore Generale	94,73	-
U.O. Affari Istituzionali e Organi di Governo	92,74	100,00
U.O. Ambiente, Sostenibilità e Sicurezza (Prevenzione e Protezione)	98,86	100,00
U.O. Anticorruzione e Trasparenza	98,13	100,00
U.O. Contratti Pubblici	94,98	100,00
U.O. Coordinamento delle Attività Amministrative dei Dipartimenti e dei Centri	94,36	100,00
U.O. Legale e Compliance	98,50	100,00
U.O. Programmazione e Controllo di Gestione	99,09	100,00
U.O. Vigilanza e Logistica	90,23	100,00
<b>AREA DIDATTICA, INTERNAZIONALIZZAZIONE E SERVIZI AGLI STUDENTI</b>		
Staff d'Area (Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti)	96,05	-
U.O. Carriere Studenti	97,25	100,00
U.O. Contributi e Diritto allo Studio	98,17	100,00
U.O. Formazione Post Lauream	92,50	100,00
U.O. Internazionalizzazione	95,24	100,00
U.O. Orientamento e job placement	96,69	100,00
U.O. Progettazione Didattica e Assicurazione della Qualità	97,53	100,00
U.O. Tirocini	98,49	100,00
<b>AREA RICERCA</b>		
Staff d'Area (Ricerca)	97,78	-
U.O. Biblioteche di Ateneo	98,48	84,00
U.O. Biblioteche delle Scienze e Tecnologie	96,58	97,00
U.O. Biblioteche delle Scienze Umane	93,92	100,00
U.O. Biblioteche di Area Medica e Giuridica	92,66	100,00
U.O. Monitoraggio delle Attività di Ricerca	99,10	100,00
U.O. Supporto alla Ricerca Europea e Internazionale	95,15	100,00
U.O. Supporto alla Ricerca Nazionale e Industriale	98,41	100,00
<b>AREA TERZA MISSIONE</b>		
Staff d'Area (Terza Missione)	100,00	-
U.O. Convenzioni e Forme associative	99,00	-
U.O. Rapporti con il Territorio e Public Engagement	99,55	100,00
U.O. Sistema Museale di Ateneo e Archivio Storico	99,57	100,00
U.O. Valorizzazione della Ricerca e Promozione dell'Innovazione	99,10	100,00
<b>AREA ECONOMICO FINANZIARIA</b>		
U.O. Bilanci e Contabilità Analitica	99,14	97,50
U.O. Contabilità Dipartimenti e Centri	97,90	98,25
U.O. Ragioneria Generale ed Economato	98,72	98,25
U.O. Stipendi e Compensi	97,41	98,25

<b>AREA EDILIZIA E INFRASTRUTTURE</b>		
Staff d'Area (Edilizia e Infrastrutture)	97,80	-
U.O. Gestione edifici	93,25	90,00
U.O. Gestione Energia	98,65	100,00
U.O. Gestione Impianti	95,12	100,00
U.O. Servizi Generali e Monitoraggio	97,53	100,00
U.O. Sviluppo Edilizio e Infrastrutture	94,83	100,00
<b>AREA PERSONALE E ORGANIZZAZIONE</b>		
Staff d'Area (Organizzazione e Personale)	98,90	-
U.O. Amministrazione Personale Docente	96,20	100,00
U.O. Amministrazione Personale Tecnico Amministrativo e Organizzazione	97,36	98,00
U.O. Formazione e Benessere Organizzativo	91,98	100,00
U.O. Rapporti con il Sistema Sanitario	98,00	100,00
U.O. Relazioni Sindacali, Valutazione e Performance	99,82	100,00
U.O. Welfare e Previdenza	97,10	98,00
<b>AREA SISTEMI INFORMATIVI</b>		
Staff d'Area (Sistemi Informativi)	98,63	-
U.O. Analisi e Sviluppo Servizi	99,30	100,00
U.O. Pianificazione e Gestione della Domanda	99,10	100,00
U.O. Sicurezza IT	98,95	100,00
U.O. Sistemi Applicativi	99,16	100,00
U.O. Sistemi tecnologici e infrastrutture	98,77	100,00
U.O. Supporto Utenti	95,33	100,00

<b>Dipartimenti</b>	<b>valutazione</b>	
	<b>comportamento organizzativo</b>	<b>obiettivi individuali</b>
<b>DIPARTIMENTO DI DISCIPLINE UMANISTICHE, SOCIALI E DELLE IMPRESE CULTURALI</b>		
U.O. Amministrazione Dipartimentale	97,78	92,50
Ambito Tecnico	94,94	-
<b>DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, DI STUDI POLITICI E INTERNAZIONALI</b>		
U.O. Amministrazione Dipartimentale	97,97	100,00
Ambito Tecnico	98,30	-
<b>DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA</b>		
U.O. Amministrazione Dipartimentale	98,22	100,00
Ambito Tecnico	98,01	-
<b>DIPARTIMENTO DI MEDICINA E CHIRURGIA</b>		
U.O. Amministrazione Dipartimentale	98,07	100,00
Ambito Tecnico	98,43	100,00
<b>DIPARTIMENTO DI SCIENZE CHIMICHE, DELLA VITA E DELLA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE</b>		
U.O. Amministrazione Dipartimentale	97,16	100,00
Ambito Tecnico	97,05	100,00
<b>DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEGLI ALIMENTI E DEL FARMACO</b>		
U.O. Amministrazione Dipartimentale	98,64	100,00
Ambito Tecnico	97,36	-

<b>DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI</b>		
U.O. Amministrazione Dipartimentale	97,09	100,00
Ambito Tecnico	95,00	-
<b>DIPARTIMENTO DI SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE ED INFORMATICHE</b>		
U.O. Amministrazione Dipartimentale	99,05	100,00
Ambito Tecnico	99,23	-
<b>DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICO VETERINARIE</b>		
U.O. Amministrazione Dipartimentale	98,23	100,00
Ambito Tecnico	98,52	-

<b>Centri con afferenza di personale tecnico amministrativo</b>	<b>valutazione</b>	
	<b>comportamento organizzativo</b>	<b>obiettivi individuali</b>
Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro	98,56	100,00
Centro Universitario di Odontoiatria	95,88	100,00
Centro "Servizi E-Learning e Multimediali di Ateneo"	99,27	100,00
Centro Studi e Archivio della Comunicazione	92,50	100,00
Centro di Servizi e Misure "G. Casnati"	97,40	100,00
CENTRO PER LE ATTIVITA' E LE PROFESSIONI DELLE ARTI E DELLO SPETTACOLO	98,90	-
CENTRO DI MEDICINA DEL SONNO	98,90	-
Centro Accoglienza e Inclusione (C.A.I)	98,30	100,00
Centro Linguistico di Ateneo (C.L.A.)	91,38	100,00

Tabella 32 – Risultati per Strutture

Va rilevato infine che, come stabilito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, a conclusione del ciclo di misurazione e valutazione della performance per ciascun dipendente sono espresse:

- a) la % di raggiungimento dell'indicatore di performance strategica (ove prevista);
- b) la % di raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance organizzativa assegnati;
- c) la % di raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance individuale eventualmente assegnati;
- d) la % di valutazione del comportamento organizzativo;
- e) la % di risultato di performance complessiva la quale tiene conto di tutte le tipologie di obiettivi assegnati e delle risultanze del comportamento organizzativo.

I risultati della performance complessiva del personale dirigente sono ricondotti dagli uffici competenti nelle seguenti fasce di valutazione:

**A) 95% < valore ≤ 100%**

**B) 90% < valore ≤ 95%**

**C) 70% < valore ≤ 90%**

**D) 40% < valore ≤ 70%**

**E) valore ≤ 40%**

I risultati della performance complessiva del personale tecnico amministrativo di categoria B, C, D ed EP sono ricondotti dagli uffici competenti nelle seguenti fasce di valutazione:

**A)  $85\% < \text{valore} \leq 100\%$**

**B)  $75\% < \text{valore} \leq 85\%$**

**C)  $65\% < \text{valore} \leq 75\%$**

**D)  $40\% < \text{valore} \leq 65\%$**

**E)  $\text{valore} \leq 40\%$**

Nel Ciclo Performance 2022 le fasce sono state portate da 4 a 5, riducendone gli intervalli di valore così da stimolare una maggiore differenziazione delle valutazioni del personale e di conseguenza la differenza retributiva accessoria.

La performance complessiva rileva agli effetti del salario accessorio di risultato e degli altri eventuali istituti premiali di natura economica del Personale Tecnico Amministrativo e dei Dirigenti in conformità di quanto definito in sede di contrattazione locale. Nel presente sistema di misurazione e valutazione la performance è da considerarsi negativa quando la performance complessiva (cfr. paragrafo 4.3.4) sia inferiore al valore del 40%. In tale caso il valutato si colloca nell'ultima fascia E) e tale risultato comporta la mancata corresponsione della parte di indennità di salario accessorio legato alla valutazione.

### 3.5 La performance individuale del Direttore Generale

La valutazione complessiva della performance del Direttore Generale è costituita da:

- una **componente strategica** che si esplicita mediante il raggiungimento di un indicatore specifico legato alla strategia e definito nel Piano Integrato. Il risultato è definito alla tabella seguente ed è pari a 93,34%.
- una **componente organizzativa** legata agli obiettivi operativi di piano integrato e ottenuta calcolando la valutazione media complessiva delle strutture apicali di Amministrazione Centrale. Il risultato è definito nella tabella 31 ed è pari a 99,30%.
- una **componente individuale** legata a:
  - raggiungimento degli obiettivi individuali;
  - valutazione ottenuta in relazione ai comportamenti organizzativi.

La valutazione comportamentale effettuata dal Rettore nei confronti del Direttore Generale è stata pari a 100.

Il valore medio invece delle valutazioni comportamentali di tipo bottom up riportate dal Direttore Generale ed espresse dai Dirigenti è: 98,33. Si rammenta però che per il 2022 tale valore non incide sul calcolo della performance complessiva.

Gli obiettivi individuali del Direttore Generale sono stati definiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 – anno 2022 come segue:

1. contenimento dei costi intermedi e incremento dei ricavi attinenti alla ricerca e terza missione;
2. incremento dell'attrattività dell'Ateneo in termini di didattica e terza missione;
3. gestire i bandi competitivi connessi al PNRR.

Gli *outcome* sono stati misurati mediante i seguenti indicatori riassunti nella tabella 7 del PIAO 2022 e opportunamente pesati:

- obiettivo 1) mediante indicatori 1, 2 e 3 con peso complessivo uguale a 30%.
- obiettivo 2) mediante indicatori 4, 5 e 6, con peso complessivo uguale a 30%;
- obiettivo 3) mediante indicatore numero 7, con peso 40%.

Il risultato finale della componente individuale legata agli obiettivi è pari a 92%, come si evince dalla tabella di seguito riportata, da cui discende che i risultati di ciascun obiettivo sono pari a:

- Obiettivo 1: 80
- Obiettivo 2: 93,33
- Obiettivo 3: 100

Considerata da parte della U.O. Programmazione e Controllo di Gestione, in accordo con la U.O. Relazioni sindacali, Valutazione e Performance, l'opportunità di snellire e ottimizzare l'iter di approvazione della performance del Direttore Generale, per l'anno 2022, tale valutazione ha seguito l'iter di seguito descritto:

- Il Rettore ha valutato il Direttore Generale in relazione al comportamento organizzativo tramite la scheda allegata al SMVP anno 2022;
- Il Direttore Generale ha redatto la relazione relativa al raggiungimento dei propri obiettivi nella quale ha argomentato dettagliatamente i risultati raggiunti per ogni componente di performance;
- La relazione del Direttore unitamente alla valutazione del Rettore sono state trasmesse al Nucleo di Valutazione al quale compete la formulazione della proposta di valutazione, ai sensi dell'art.14 del d.lgs. 150/2009. In data 9 maggio 2023 il Nucleo di Valutazione ha audito il Direttore generale per acquisire ulteriori elementi utili ai fini di detta proposta. Il 15 maggio il Nucleo di Valutazione ha perfezionato la proposta di valutazione trasmessa con prot. n. 118882 in pari data;
- Il Consiglio di Amministrazione si esprimerà in merito alla performance del Direttore generale a seguito dell'approvazione della Relazione della Performance 2022.

N°	Peso	Indicatore	Target	Fonte Indicatore	Valore A.A. o A.S.	Valore A.A. o A.S.	Valore A.A. o A.S.	Valore target (A.A. o A.S.)	Valore A.A. o A.S.	Criteri di valutazione			% valutazione
										60%	80%	100%	
1	10%	riduzione complessiva dei consumi intermedi (funzionamento) rispetto alla media degli ultimi 3 anni	2%	bilancio di Ateneo (limiti di spesa ugov)	A.S. 2019	A.S. 2020	A.S. 2021	A.S. 2022	A.S. 2022	0%< %risparmio <1%	1%<= %risparmio <2%	%risparmio >= 2%	60
					32.855.372	29.095.336	34.742.426	32.231.045 (*)	32.208.193				
2	10%	incremento del valore di bilancio dei ricavi per conto terzi rispetto alla media degli ultimi 3 anni	10%	Bilancio di Ateneo	A.S. 2019	A.S. 2020	A.S. 2021	A.S. 2022	A.S. 2022	0%< %incremento <5%	5%<= %incremento <10%	%incremento >=10%	80
					5.136.308	3.895.064	4.484.174	4.505.182 (*)	4.771.464				
3	10%	incremento del valore economico dei contributi relativi ai progetti di ricerca competitiva rispetto alla media degli ultimi 3 anni	5%	UGO-PJ	A.S. 2019	A.S. 2020	A.S. 2021	A.S. 2022	A.S. 2022	0%< %incremento <2,5%	2,5%<= %incremento <5%	%incremento >= 5%	100
					17.009.488	11.904.111	15.863.341	15.671.929	91.635.281				
4	10%	incremento del numero eventi di public engagement rispetto alla media degli ultimi 3 anni	10%	IRIS RM	A.S. 2019	A.S. 2020	A.S. 2021	A.S. 2022	A.S. 2022	>= 540 & < 720	>= 720 & < 899	>= 899	100
					1.202	495	754	899	1.042				
5	10%	incremento del numero di immatricolati ai corsi di studio triennali, magistrali e a ciclo unico rispetto alla media dell'ultimo triennio	5%	ESSE3	A.A. 19/20	A.A. 20/21	A.A. 21/22	A.A. 22/23	A.A. 22/23	>= 9600 & < 9850	>= 9850 & < 10.120	>= 10.120	100
					9.113	9.757	10.045	10.120	10.358				
6	10%	incremento del numero di iscritti ai corsi post lauream non di terzo livello (master, corsi di perfezionamento ist/non ist, sostegno e corsi liberi) rispetto alla media degli ultimi 3 anni	10%	ESSE3	A.A. 19/20	A.A. 20/21	A.A. 21/22	A.A. 22/23	A.A. 22/23	>= 908 & < 1168	>= 1168 & < 1328	1328	80
					1797 (**)	1335 (**)	491 (**)	1328 (**)	1.192				
7	40%	Tasso di successo rispetto allo stato di avanzamenti di tutti i progetti connessi al PNRR	100%	Area Ricerca	(*) dati calcolato dopo la data di approvazione del PIAO 2022-2024 -anno 2022 (**) dati ricalcolati a causa dello scorporo del tipo corso PF24, abrogato dal D.L. 30 aprile 2022, n. 36, coordinato con la Legge di conversione 29 giugno 2022, n. 79, art. 44. I valori soglia sono ricalcolati in proporzione ai precedenti							100	
												risultato complessivo	92

Tabella 33 – Risultati indicatori di performance individuale Direttore Generale e Dirigenti – tab. 7 del Piano Integrato

### 3.5.1 La performance individuale dei Dirigenti

La valutazione complessiva della performance dei Dirigenti è costituita da:

- una **componente strategica** che si esplicita mediante il raggiungimento di un indicatore specifico legato alla strategia e definito nel Piano Integrato. Il risultato è pari a 93,33.
- una **componente organizzativa** legata agli obiettivi operativi di piano integrato e ottenuta calcolando la valutazione media complessiva delle strutture di competenza. Il risultato per ciascuna Area è definito alla tabella 30 a pag. VIII-56 del presente documento.
- una **componente individuale** legata al raggiungimento degli obiettivi individuali e alla valutazione ottenuta in relazione ai comportamenti organizzativi.

Il valore medio delle valutazioni comportamentali espresse dal Direttore Generale e riportate dai Dirigenti è pari a: 97,66.

Il valore medio invece delle valutazioni comportamentali di tipo bottom up riportate dai Dirigenti ed espresse in forma anonima dal loro personale di categoria EP è: 94,82. Si rammenta però che per il 2022 tale valore non incide sul calcolo della performance complessiva.

Gli obiettivi individuali dei Dirigenti erano i medesimi assegnati al Direttore Generale nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 – anno 2022 come segue:

1. contenimento dei costi intermedi e incremento dei ricavi attinenti alla ricerca e terza missione;
2. incremento dell'attrattività dell'Ateneo in termini di didattica e terza missione;
3. gestire i bandi competitivi connessi al PNRR.

Gli outcome sono stati misurati mediante i seguenti indicatori riassunti nella tabella 7 del PIAO 2022 e opportunamente pesati:

obiettivo 1) mediante indicatori 1, 2 e 3 con peso complessivo uguale a 30%.

obiettivo 2) mediante indicatori 4, 5 e 6, con peso complessivo uguale a 30%;

obiettivo 3) mediante indicatore numero 7, con peso 40%;

Il risultato finale della componente individuale legata agli obiettivi è pari a 92%, come si evince dalla tabella già riportata nel paragrafo precedente.

## 4. I punti di forza e di debolezza

I punti di forza e di debolezza costituiscono un processo fondamentale di analisi e autovalutazione, che in continuità rispetto al ciclo precedente, si pone a conclusione del ciclo della performance 2022 e di ausilio all'avvio del ciclo della performance 2024 (PIAO 2024-2026). Tale processo è svolto con correttezza, senso critico e grande responsabilità nella consapevolezza di creare valore anche nel sistema socioeconomico di riferimento. Il continuo miglioramento del ciclo della performance rappresenta infatti per l'Ateneo un'importante opportunità di crescita e di cambiamento, nell'ottica di favorire lo sviluppo continuo dell'azione amministrativa e la promozione di comportamenti organizzativi orientati a garantire la qualità dei servizi erogati anche attraverso la valorizzazione del merito individuale e di struttura.

In linea con quanto indicato da ANVUR nelle "Linee guida per la gestione del ciclo della performance", sono stati individuati i punti di forza e le criticità emerse durante la gestione del ciclo della performance relativo al 2022, tenuto conto anche delle autovalutazioni scaturite dall'analisi dei documenti relativi al ciclo antecedente.

Un ruolo fondamentale, per il processo di autovalutazione e per ottenere di conseguenza il miglioramento del ciclo della performance, è rivestito dal Nucleo di Valutazione che attraverso raccomandazioni e suggerimenti fornisce importanti indicazioni per migliorare i processi legati al ciclo. Con riferimento al ciclo della performance dell'anno precedente il Nucleo di Valutazione, nella Relazione sul Funzionamento Complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza ed Integrità dei Controlli Interni (luglio 2022) e nel documento di Validazione della Relazione Performance 2021, ha espresso alcune considerazioni critiche che di seguito si riprendono e commentano:

### 1. INTEGRAZIONE ECONOMICA DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI – osservazioni e suggerimenti:

- *"Il collegamento con i documenti di pianificazione economico-finanziaria non è presente ed esplicitato per tutti gli obiettivi, ma solo per quelli che sono associati a una previsione di budget";*
- *Sviluppare progressivamente "anche traendo spunto, ad esempio da metodologie già adottate in altri ambiti per alcune misurazioni di efficienza per la gestione di attività o servizi complessi" il sistema di contabilità analitica e controllo di gestione giungendo a "determinare, a livelli di approssimazione sempre più raffinati, il costo di un obiettivo o di un progetto, sia per la componente diretta, sia per quella indiretta, considerando anche i costi determinati dall'impegno del personale";*

Nel PIAO 2022, come pure nel PIAO 2023, non a tutti gli obiettivi di performance sono associate specifiche risorse finanziarie correnti e/o di investimento. Di fronte a tale constatazione l'Ateneo punta, nel medio-lungo periodo, a individuare azioni di miglioramento dirette a favorire l'integrazione economica degli obiettivi operativi e strategici. Dal punto di vista quantitativo, l'individuazione di metodologie per il calcolo dei costi, anche nella componente indiretta, potrebbe incrementare l'integrazione economica degli obiettivi operativi dando evidenza dell'efficienza. Fondamentale, a tal fine, è lo sviluppo della mappatura e della digitalizzazione dei processi. La gestione della componente diretta delle risorse finanziarie associate agli obiettivi di performance richiede invece, oltre allo sviluppo dell'integrazione operativa tra le diverse aree di programmazione promossa dal PIAO, lo sviluppo delle competenze in materia di gestione di budget e rendicontazione da parte dei responsabili di obiettivo, attraverso attività formative mirate.

Si evidenzia come le funzioni dei "TEAM PIAO", costituiti dall'Ateneo nel 2022, come strumento di supporto alla governance per la predisposizione del PIAO, nel corso del 2023 siano state implementate al fine di favorire l'integrazione dei processi che sottendono alla programmazione e rendicontazione del PIAO, acquisendo pertanto un ruolo cruciale nello sviluppo della cultura dell'integrazione che, si auspica, potrà portare alla realizzazione, nel medio-lungo periodo, di uno sviluppo qualitativo, anche in termini di integrazione economico-finanziaria, degli obiettivi strategici e operativi.

## 2. QUALITÀ DEGLI OBIETTIVI, DEGLI INDICATORI E DEI TARGET – osservazioni e suggerimenti:

- *Limiti alla coerenza di indicatori e target “soprattutto in relazione alla qualità degli indicatori utilizzati e alla definizione degli stessi obiettivi”;*
- *Scarsa qualità degli obiettivi riconducibile anche al fatto che molti obiettivi sono collegati ad attività;*
- *Presenza ancora eccessiva di “indicatori binari del tipo Sì/No (realizzazione o meno dell’obiettivo)”, come anche “indicatori definiti in termini di tempistiche o scadenze” anziché indicatori numerici. Tali indicatori spesso non sono associati a progetti ma ad attività tipicamente di gestione ordinaria;*
- *In alcuni casi “la definizione dell’indicatore sembra quasi coincidere con quella dell’obiettivo”.*
- *L’elevato numero di obiettivi, caratterizzati altresì da disomogeneità semantica, rende difficile l’adeguata definizione degli stessi e l’individuazione, logica e coerente, di indicatori oggettivi e misurabili;*
- *“solo una parte degli obiettivi sono realmente sfidanti e attuativi di obiettivi strategici”;*
- *La presenza di indicatori multidimensionali, di diversa natura (indicatori numerici + indicatori binari o dicotomici) dovrebbe essere “accompagnata da un indice sintetico aggregato, che possa dare una misura realmente affidabile del livello di raggiungimento dell’obiettivo nel suo complesso”;*
- *Necessità di utilizzare maggiormente, soprattutto a livello strategico, indicatori multidimensionali al fine di fornire “una rappresentazione più completa e articolata delle diverse dimensioni che possono caratterizzare un dato obiettivo”;*
- *Scarso numero di indicatori di impatto a livello di obiettivi operativi;*
- *precisare in modo sistematico la classificazione non solo degli obiettivi, ma anche degli indicatori (indicatori di efficienza, di efficacia e di impatto ecc...) “anche in relazione al livello più operativo o più strategico degli obiettivi”;*
- *necessità di esplicitare, in modo chiaro, il processo di definizione dei target: nel PIAO “nulla si dice in merito alla metodologia che, anche in termini generali, è stata applicata per la determinazione del target. Non si precisa quindi se tale target discende da analisi di serie storiche di dati omogenei, se fa riferimento a benchmark, se tiene conto delle indicazioni degli stakeholder”;*
- *utilizzo di fonti dati, per la misurazione dei target, ancora troppo spesso, soprattutto con riferimento alle attività, di natura autoreferenziale (es. Atti presso U.O., DB Locale).*

Ai fini del PIAO 2023 si è provveduto ad associare, mediante l’applicativo dedicato, il peso e la tipologia (efficienza, efficacia, economicità, stato di salute delle risorse interne o impatto interno, valore pubblico o impatto esterno) di ciascun indicatore. In caso di indicatori multidimensionali la presenza del peso per indicatore consentirà di calcolare agevolmente il risultato raggiunto.

L’attività formativa iniziata nel 2022 finalizzata allo sviluppo della cultura della performance e della valutazione dovrebbe consentire un miglioramento della qualità degli obiettivi, degli indicatori e dei target correlati anche del metodo di definizione della baseline. Anche la condivisione informativa dei punti di debolezza qui evidenziati, nell’ambito dei Team PIAO, ci si auspica possa portare, progressivamente, a un miglioramento qualitativo del ciclo della performance del PIAO.

In linea con quanto specificato nel SMVP l’Ateneo, per il 2022, ha puntato, nella maggior parte dei casi, su “pochi” obiettivi sfidanti. Per cercare di rendere indicatori e target maggiormente sfidanti e di “qualità” è stato svolto un lavoro di analisi che ha coinvolto tutti i ruoli apicali dell’Ateneo. L’Ateneo ha inoltre organizzato nel mese di settembre 2022 un incontro informativo e formativo con tutti i responsabili apicali e i responsabili amministrativi dell’Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Centri per l’avvio del PIAO 2023, a seguito del quale è stato rilasciato un manuale per la gestione degli obiettivi operativi e una tabella esplicativa delle varie tipologie di indicatori. Lo sforzo dell’Ateneo verso un graduale ridimensionamento della numerosità degli obiettivi operativi è evidente nel PIAO 2023 dove sono stati assegnati n. 88 obiettivi operativi, contro i n. 104 del PIAO 2022 e i n. 136 obiettivi operativi del Piano Integrato 2021.

### 3. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIVERSI LIVELLI DI PERFORMANCE – osservazioni e suggerimenti:

- *La misurazione di obiettivi operativi con indicatori di tipo “attività” deve avvalersi di fonti e strumenti ben definiti, privilegiando la trasparenza e limitando l’utilizzo di autodichiarazioni dei responsabili non verificabili;*
- *Nella Relazione sulla validazione della performance 2021 con riferimento agli “esiti del processo di misurazione e valutazione dei diversi livelli di performance, a pagina 69 si osserva una distribuzione delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi dalla quale si rileva ancora una decisa prevalenza di risultati raggiunti al 100% per il 97,06% su un totale di 136 obiettivi, mentre per il restante 2,94% non si precisa lo scostamento medio rispetto al valore massimo. Dall’aggregato dei livelli di performance organizzativa discende un indice di performance di Amministrazione Centrale pari al 99,56% che pare dare indicazione di uno scarso margine di miglioramento. Tali dati confermano l’esito dell’anno precedente e pertanto valgono ancora alcune considerazioni critiche già espresse soprattutto su due fronti: la numerosità degli obiettivi operativi, che potrebbe essere suscettibile di un ridimensionamento, la natura realmente sfidante e S.M.A.R.T. di tali obiettivi.”;*
- *Prevalenza di risultati raggiunti al 100%;*
- *Con riferimento alla performance individuale necessità di ulteriori sforzi verso una differenziazione delle valutazioni;*
- *considerare se la numerosità degli obiettivi operativi definiti nel Piano Integrato della Performance non sia ancora suscettibile di un ridimensionamento.*

La valutazione degli obiettivi operativi 2022 vede ancora la prevalenza di obiettivi raggiunti al 100% (93,20% di obiettivi raggiunti al 100% su un totale di 103 obiettivi). Nonostante la percentuale di obiettivi non raggiunti al 100% nel 2022, pari al 6,80%, risulti più che raddoppiata rispetto al 2021, dove su n. 136 obiettivi operativi solo il 2,94% non raggiungeva il 100%, in valore assoluto il numero di obiettivi di struttura che non raggiunge la valutazione al 100% è ancora molto esigua.

Lo sforzo dell’Ateneo verso una differenziazione delle valutazioni si è concretizzato nell’assegnazione, nel PIAO 2022, dell’operativo pluriennale AMM2.2.1 “Accrescere la competenza della gestione delle risorse umane e la cultura della valutazione della performance mediante percorsi di formazione, di affiancamento e tutoraggio”. Tale obiettivo ha portato nel 2022 alla progettazione e realizzazione del percorso informativo “Il ciclo della performance e la cultura della valutazione”, che sarà erogato nel 2023 a tutto il personale dell’Ateneo, e al progetto di Ateneo dal titolo “Sviluppo del modello organizzativo e valorizzazione delle risorse umane”, avviato dalla Direzione Generale, nell’ultima fase del 2022, che si svolgerà nell’anno 2023 con la collaborazione di una Consulente in Psicologia delle Risorse Umane” e che prevede un percorso di leadership basato su workshop sul tema “Sistema di valutazione della prestazione. L’Ateneo si auspica che l’erogazione del suddetto percorso di “leadership” ai responsabili apicali e ai responsabili di Unità Organizzativa, che si concluderà presumibilmente nel 2024, possa portare a una maggiore differenziazione delle valutazioni e pertanto un effettivo miglioramento qualitativo dei risultati di performance.

### 4. RILEVAZIONI DI EFFICACIA – osservazioni riscontrate:

- *necessità di implementare ulteriormente un “sistema **circolare di feedback**, attraverso il quale assorbire, nel processo di misurazione e valutazione dei risultati, anche **il contributo dei diversi portatori di interessi esterni**”;*
- *La misurazione e la valutazione della reale qualità erogata e della qualità percepita, se si escludono le rilevazioni di efficacia che ogni anno sono condotte nel contesto del progetto Good Practice, che, tuttavia,*

*come già osservato nelle ultime relazioni del Nucleo di Valutazione, presentano alcuni limiti e scarsa sistematicità.*

L'Ateneo nel 2022, in riferimento all'art. 5 del d.lgs. 74/2017 sulla partecipazione dei cittadini e degli utenti finali al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi, per favorire una **maggiore centralità dello stakeholder** nei processi di misurazione e valutazione della performance organizzativa, ha iniziato l'implementazione del documento "[Architettura del sistema di customer satisfaction](#)". Tale documento ha introdotto un approccio sistematico alla rilevazione della soddisfazione dell'utenza, aumentando il grado di integrazione tra assicurazione della qualità e gestione della performance, portando allo sviluppo del Piano Customer Satisfaction d'Ateneo 2022. Anche il progetto di valutazione partecipativa, iniziato con il PIAO 2022 e riproposto nel PIAO 2023, rappresenta un valido strumento per sviluppare l'ascolto e il coinvolgimento degli stakeholder al fine di aumentare la qualità dei servizi e la soddisfazione degli utenti.

Nel corso del 2022 l'Ateneo ha inoltre proseguito il progetto legato alla Carta dei servizi, pubblicando linee guida utili all'implementazione delle fasi di aggiornamento e monitoraggio, anche con riferimento agli indicatori di efficacia che includono le indagini di gradimento dell'utenza.

S	FORZA
1	Integrazione tra le componenti politiche e gestionali nel Ciclo di Performance
2	Costituzione del Team direttivo e del Team operativo PIAO
3	Collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi
4	Obiettivi trasversali che coinvolgono più strutture;
5	Scambio di competenza e crescita professionale nella realizzazione di obiettivi operativi, soprattutto trasversali
6	Integrazione economico finanziaria nel Ciclo della Performance
7	Cruscotto direzionale per la rappresentazione dei risultati degli indicatori strategici
8	Implementazione di un sistema organico e centralizzato di customer satisfaction attraverso il documento "Architettura del sistema di customer satisfaction" e la nomina di un" Gruppo di lavoro per il Coordinamento delle Attività di Rilevazione della Soddisfazione dell'Utenza". Annualmente si rinnova il Piano delle Customer Satisfaction di Ateneo.
9	Nuovo applicativo per la gestione degli obiettivi operativi e individuali e delle relative valutazioni
O	OPPORTUNITÀ
1	Particolare attenzione al valore pubblico creato dalla pubblica amministrazione
2	Semplificazione degli adempimenti promossa dal PIAO
3	Interazione con il territorio per accrescere l'efficacia dei servizi offerti dall'Ateneo
4	Forte spinta alla digitalizzazione e innovazione della PA
5	Forte spinta alla valorizzazione del capitale umano

W	DEBOLEZZA
1	Scarsa cultura del Ciclo della Performance nel personale docente e tecnico amministrativo intesa ancora come mero adempimento.
2	Carenza di personale con formazione di Project Management per la gestione degli obiettivi trasversali
3	Scarsa cultura della valutazione e eccessiva soggettività nelle valutazioni
4	Indicatori e target ancora poco sfidanti e limitatamente oggettivi
5	Troppi obiettivi operativi raggiunti al 100%
6	Scarso utilizzo di indicatori misurabili con conseguente preferenza di attività come metodo di misurazione.
7	Scarso utilizzo di indicatori multidimensionali
8	Fonti e metodo di misurazione non sempre chiari e ancora spesso autoreferenziali
9	Ridotto numero di obiettivi operativi con budget
10	Scarsa attenzione al monitoraggio del budget assegnato agli obiettivi operativi

T	MINACCE
1	Instabilità e incertezza economico-finanziaria dovuta ai conflitti bellici e a eventi imprevedibili impattanti sull'economia globale
2	Tendenza alla burocratizzazione del Ciclo della Performance
3	Tempistica rigida dettata dalle norme vigenti
4	Mancanza di linee guida per la redazione e il monitoraggio del PIAO

Tabella 34 – SWOT Analysis del Ciclo della Performance

## 5. Allegati

**Allegato 1 – Bilancio preventivo autorizzatorio 2022 e bilancio consuntivo 2022**

**Allegato 2 – Verifica indicatori comuni circolare n. 2/2019 Funzione Pubblica**

**Allegato 3 – Schede risultati obiettivi operativi per obiettivo strategico**

**Allegato 4 – I risultati del Piano delle Azioni Positive (PAP) anno 2022**

**Allegato 5 – Obiettivi operativi raggruppati per ambito strategico - anno 2022**

La Relazione sulla Performance, annualità 2022, è stata predisposta, con il supporto del Team operativo PIAO, dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, istituita con D.R. 291/2021 del 9 febbraio 2021 con funzioni di raccordo, condivisione, valutazione, monitoraggio e proposta in tema di performance, trasparenza e anticorruzione. La Commissione è costituita dai Rettore o suo delegato, dai Pro Rettori, dal Direttore Generale o suo delegato, dai Dirigenti, dai coordinatori del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità di Ateneo, dal Presidente del Comitato Unico di Garanzia (CUG), da due Direttori di Dipartimento e due rappresentanti degli studenti. La Commissione opera avvalendosi del supporto tecnico-amministrativo fornito dalla U.O. Performance e Controllo di Gestione e dalla U.O. Relazioni Sindacali, Valutazione e Performance e vede la proficua partecipazione dei Consiglieri di Amministrazione.

La Relazione sulla Performance viene approvata entro il 31 maggio dal Consiglio di Amministrazione e valutata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno.

Il presente documento è stato presentato, discusso, valutato e licenziato dalla **Commissione Pianificazione, Performance e Qualità di Ateneo** in data 11 maggio 2023.



