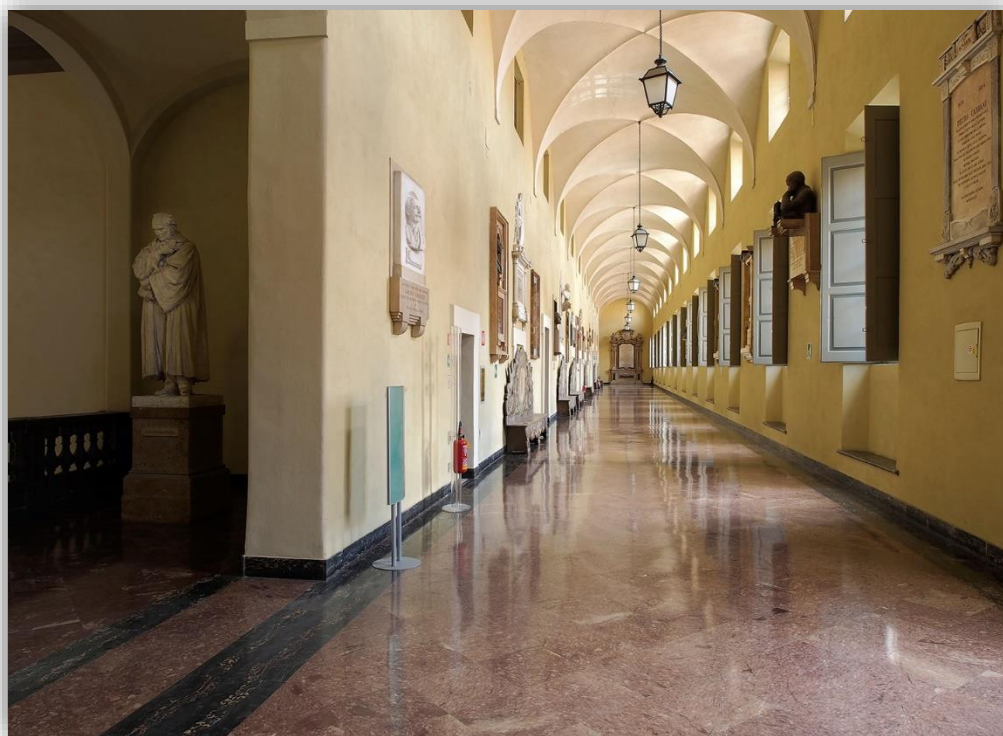




**UNIVERSITÀ
DI PARMA**



Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2019-2021 Anno 2019

Approvato dal Consiglio di Amministrazione
con deliberazione n. CDA/20-12-2018/507



INDICE

PRESENTAZIONE	3
1. LA LOGICA DI INTEGRAZIONE	6
2. L'ATENEO DI PARMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO	9
2.1 Obiettivi di miglioramento per l'assicurazione della qualità	10
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
3.1 La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza	16
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	18
5. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	19
5.1 Analisi dei processi	20
6. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	22
7. ALLEGATI	24



PRESENTAZIONE

Il piano della performance (art. 10, comma 1, lett. a) D.lgs. 150/2009) è il documento programmatico adottato dalle amministrazioni pubbliche che individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici e operativi e le risorse ad essi destinate, e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori.

Il documento di Programmazione Integrata, partendo dalla strategia individuata dagli Organi di Governo, identifica le azioni necessarie a garantire una piena coerenza tra obiettivi strategici e interventi necessari al conseguimento dei risultati attesi. Risponde a specifici dettami normativi intesi a garantire, promuovere e valorizzare l'efficacia, l'efficienza e la qualità nei servizi degli Atenei.

Il presente Piano Integrato – redatto tenendo conto delle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali* (ANVUR, delibera n. 103 del 20 luglio 2015) – costituisce la programmazione integrata 2019-2021 con focalizzazione sull'annualità 2019, in continuità con la programmazione del Piano Integrato della Performance 2018-2020¹ e in linea con la programmazione strategica 2019-2021², recentemente approvata dagli Organi di Governo (delibera CDA/25-10-2018/383 del 25 ottobre 2018 e parere del Senato Accademico del 23 ottobre 2018).

Ai fini di assicurare coerenza e integrazione con la programmazione strategica e con quella economico-finanziaria di Ateneo, il Piano Integrato fa esplicito riferimento ai seguenti documenti:

- Il Piano Strategico di Ateneo 2019-2021
- La Relazione illustrativa al Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019 e triennale 2019-2021
- Il Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2019/2021 per l'anno 2019, in fase di elaborazione e prossima approvazione al momento della stesura del Piano integrato del ciclo di gestione della Performance 2019-2021

Il Piano Integrato 2019-2021 riprende i contenuti minimi come indicati da ANVUR nelle sopra citate Linee Guida, la cui vigenza è confermata anche nella più recente *Nota di indirizzo per la gestione del Ciclo della performance 2018-2020*, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20 dicembre 2017. Le preannunciate nuove Linee Guida al momento della predisposizione del presente documento non sono ancora state emanate. Le *Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane*, del novembre 2018 e delle quali si è tenuto conto, sono in consultazione nel momento della stesura del presente documento.

Benché in assenza di "obiettivi generali", come previsti dall'art. 5, comma 1 del d.lgs. n. 150/2009, in coerenza con quanto richiesto da ANVUR in tal caso (cfr. *Nota di Indirizzo* – 20 dicembre 2017), è

¹ <https://www.unipr.it/node/19717>

² <https://www.unipr.it/node/23187>



rafforzato l'ancoraggio della programmazione della performance al documento di programmazione strategica dell'Ateneo 2019-2021.

Il Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2019-2021, annualità 2019, è stato predisposto dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità³, istituita con D.R.D. 249/2018 del 5 febbraio 2018 e che contempla la presenza di due rappresentanti dei Direttori di Dipartimento e due rappresentanti degli studenti, con l'apporto dei vertici direzionali dell'Ateneo.

Il ciclo di gestione della performance, di cui al D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii, è condotto dall'Ateneo anche in osservanza dei suggerimenti e raccomandazioni pronunciati dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo anche nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)⁴, espressi nei propri documenti:

- *Documento di validazione della Relazione sulla Performance*⁵ del 14 giugno 2018;
- *Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni*, approvata il 13 luglio 2018;
- *Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna*⁶ (D.lgs. 19/2012, art. 12 e art. 14), approvata il 30 ottobre 2018 e presentata agli Organi di Governo nella seduta informale del 20 novembre 2018 che, in una ampia sezione riguardante la valutazione della performance, esprime riflessioni, raccomandazioni e suggerimenti per il miglioramento;
- *Parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ai sensi dell'art. 7, comma 1 del D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.lgs. 74/2017*, del 28 novembre 2018.

Tiene conto, inoltre, del feedback⁷ al Piano Integrato 2016-2018⁸ dell'Università di Parma ricevuto in data 25 novembre 2016.

Il Piano Integrato 2019-2021 si raccorda con il nuovo ciclo di programmazione strategica 2019-2021, a conclusione, pertanto, della precedente programmazione strategica 2016-2018.

Nelle note metodologiche a corredo del Piano Strategico 2019-2021 e pubblicate nel sito web di Ateneo⁹ viene descritto il raccordo con la precedente programmazione e gli impulsi che i risultati di quest'ultima hanno dato alla stesura del Piano Strategico 2019-2021, da cui scaturiscono gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa, oggetto del presente documento. Il Piano Integrato è stato predisposto seguendo i principi metodologici definiti dall'Ateneo nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'annualità 2019¹⁰, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 novembre 2018.

³ <https://www.unipr.it/node/20160>

⁴ <https://www.unipr.it/nucleovalutazione>

⁵ <https://www.unipr.it/node/21815>

⁶ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/08-11-2018/relazione_nucleo_2018_pubblica.pdf

⁷ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/24-07-2018/feedback_al_piano_integrato_2016-2018_1.pdf

⁸ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/14-04-2017/piano_integrato_26-01-2016_0_1.pdf

⁹ <https://www.unipr.it/node/23187>

¹⁰ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/21-12-2018/smv_p_2019_5_12_18_def.pdf

www.unipr.it



Il Piano Integrato 2019-2021 è approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. CDA/20-12-2018/507 del 20 dicembre 2018 ed è pubblicato nella sezione dedicata all'Amministrazione Trasparente sul sito web di Ateneo¹¹ e sul Portale della Performance¹² per l'idonea informativa agli *stakeholder* esterni e per adempiere a quanto disposto da ANVUR.

Con mirate comunicazioni è inoltre divulgato all'interno dell'Ateneo.

¹¹ <http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance>

¹² <https://performance.gov.it/performance/piani-performance>



1. LA LOGICA DI INTEGRAZIONE

Alla logica di integrazione promossa dall'ANVUR, l'Ateneo ha dato ampio riscontro e descrizione già nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Anno 2018 (Cap. 4 “Un sistema integrato”). In esso venivano evidenziati diversi aspetti, in particolare la sinergia d'azione del corpo docente e del personale amministrativo (individuata quale *best practice* da ANVUR nel feedback al Piano Integrato 2016), l'integrazione dei processi anticorruptivi e di trasparenza, dei processi di assicurazione della qualità.

Nel presente Piano Integrato è indubbio il miglioramento e l'accrescimento di tale logica.

Da una parte è infatti ulteriormente strutturato il processo di condivisione degli obiettivi fra le due anime dell'Ateneo, **la componente docente e la componente tecnico amministrativa**, sia in sede di pianificazione strategica (cfr. Cap. 3 “Il processo di redazione e comunicazione del Piano” del Piano Strategico 2019-2021 e Cap. 2 “L'Ateneo di Parma: inquadramento strategico” del presente documento) sia nel momento della individuazione degli obiettivi di performance.

La consolidata esperienza della Commissione Pianificazione Performance e Qualità, integrata, come detto, da due rappresentanti dei Direttori dei Dipartimenti, ha consentito di concretizzare ulteriormente tale sinergia.

La presenza dei Direttori di Dipartimento ha rappresentato un importante canale comunicativo con le strutture dipartimentali e i Centri.

Parallelamente a quanto avvenuto con i Direttori di Dipartimento, la condivisione delle proposte, la possibilità di fornire suggerimenti e integrazioni è stata attuata anche, e nel contempo, con i Responsabili Amministrativo-Gestionali di Dipartimento (RAG) e i Responsabili dei Centri, mediante specifiche riunioni di Consulta dedicate agli obiettivi di performance e riunioni dei Dirigenti a cui gli stessi RAG sono stati convocati, in un costante veicolare di proposte, valutazioni e considerazioni sulle azioni da intraprendere, sia come obiettivo di struttura, sia come obiettivo trasversale che preveda il coinvolgimento di competenze presso le Aree dirigenziali.

Per quanto attiene i **processi di assicurazione della qualità**, nel Piano Strategico 2019-2021, essi sono stati inseriti quali Area di intervento strategica trasversale, con uno specifico obiettivo “Consolidamento dei processi di AQ nella didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione” che rappresenta una matrice fondamentale nella declinazione di obiettivi operativi nell'ambito della didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, stimolando il miglioramento dell'efficienza ed efficacia amministrativa.

È così decisamente superato il gap degli scorsi anni che vedeva gli obiettivi per il processo di assicurazione della qualità non perfettamente integrati già a partire dalla strategia.

La trasversalità rappresentata da tematiche quali **la trasparenza e l'anticorruzione**, che in molti casi ha evidenziato obiettivi omogenei per strutture diverse, sia dipartimentali che di Area dirigenziale,



in questa pianificazione ha visto partecipi e propositive le strutture dipartimentali, che hanno suggerito specifici obiettivi di mappatura dei processi e di rilevazione di tempi procedurali.

Per una più mirata descrizione si rimanda al Cap. 6 “Comunicazione e Trasparenza” del presente documento.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione è stata introdotta la misurazione della **performance organizzativa di Ateneo**, prevedendo in tale misurazione una stretta correlazione con la **performance organizzativa di struttura**, che è integrata e valorizzata, e con la declinazione degli obiettivi dalla performance individuale, rappresentando così il risultato dell’azione amministrativa e politico gestionale, delle strutture e dei singoli, per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

La medesima logica è evidente nella chiara correlazione fra **obiettivi strategici, obiettivi operativi, di struttura e individuali**, che, identificati da uno specifico codice, sono ricondotti a un medesimo ambito di intervento, potendo così anche evidenziare l’*effort* di ciascuna componente.

Nell’allegato 1 al presente documento è riscontrabile, tramite codifica, il nesso fra obiettivo strategico e obiettivo operativo individuato e assegnato ed è evidente il processo a cascata per tutta l’organizzazione.

Per rispondere alla **coerenza con la programmazione economico finanziaria**, lo sforzo profuso lo scorso anno per anticipare i tempi dell’approvazione del Piano Integrato 2018-2020, portandoli in parallelo all’approvazione del Bilancio di Previsione per il 2018, ha trovato consolidamento nell’attuale programmazione per il 2019.

All’interno del processo di programmazione finanziaria, a partire dal mese di settembre, il Consiglio di Amministrazione ha espresso indicazioni in merito alla formulazione delle previsioni annuali e triennali del Bilancio Unico di Ateneo. Le relative formulazioni e negoziazioni, svolte nel mese di ottobre e novembre, sono state allineate con la fase di definizione delle azioni strategiche e relativi obiettivi. Contestualmente sono stati programmati incontri mirati con le strutture dell’Ateneo, sia per eventi formativi sull’utilizzo dell’applicativo U-Budget, sia per la codifica e inserimento degli obiettivi all’interno dell’applicativo al fine di assegnare in modo puntuale e coordinato gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli stessi.

Nel mese di ottobre è stata definita la pianificazione strategica, esplicitata nel Piano Strategico 2019-2021 approvato; i valori stimati dalle singole strutture, ritenuti necessari al raggiungimento degli obiettivi, sono stati valutati in sede di Commissione Pianificazione, Performance e Qualità per poter procedere alle successive fasi formali di approvazione da parte degli Organi Accademici¹³.

¹³ Il cronoprogramma degli incontri è dettagliato nell’Allegato 2 al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l’annualità 2019, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera CDA/29-11-2018/419.

L'individuazione analitica degli obiettivi e relative risorse, l'implementazione di un sistema di controllo di gestione, di un sistema di contabilità analitica e la definizione di indici e driver specifici consentono di misurare e valutare i risultati anche per attuare azioni correttive e di miglioramento.

Il legame fra obiettivo di performance e risorse finanziarie è evidenziato nell'allegato 2.



2. L'ATENEO DI PARMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO

La missione dell'Ateneo di Parma, integrata in seguito all'approvazione del Piano Strategico 2019-2021 è: *“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”*¹⁴.

Nello Statuto di Ateneo¹⁵ sono enunciati i principi fondamentali a cui l’Università di Parma si ispira nella propria attività.

I Piani di programmazione dell’Ateneo, dalla visione strategica a quella funzionale, si collocano in un modello di pianificazione integrata con cui ci si propone di gestire le fasi della programmazione di Ateneo all’interno di un processo unico, mediante la condivisione e il coinvolgimento degli attori interessati, sia componente docente che tecnico amministrativa, nelle specificità dei rispettivi ruoli.

Tale processo è iniziato con una fase di programmazione triennale dipartimentale, richiesta dal Rettore all’inizio del suo mandato nel novembre 2017, al fine di stimolare un’analisi autovalutativa presso i Dipartimenti, propedeutica alla stesura di piani di sviluppo dipartimentali.

Successivamente è stata condotta una attenta attività di autovalutazione, con l’analisi di contesto, interno ed esterno, punti di forza e di debolezza. I risultati di tale analisi (analisi SWOT) sono esplicitati nel Piano Strategico 2019-2021¹⁶ con cui sono stati evidenziati i risultati raggiunti nei ranking nazionali e internazionali per quanto riguarda il posizionamento, e individuate conseguentemente le azioni preminenti da declinare in obiettivi strategici e operativi, in coerenza con la programmazione finanziaria e tenuto conto delle politiche per la qualità di Ateneo.

Anche i Dipartimenti dovranno elaborare il “Piano Strategico Dipartimentale 2019-2021” entro il 31 gennaio 2019. Tale programmazione pluriennale, con obiettivi specifici relativamente a didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, pur nella specificità dell’identità culturale e scientifica, nonché delle risorse disponibili, di ciascun Dipartimento, dovrà essere collegata e coerente con quella dell’Ateneo.

Al Piano Strategico di Ateneo 2019-2021 si rimanda per la lettura degli obiettivi strategici di pianificazione triennale individuati nei quattro Ambiti strategici di intervento identificati e delle relative azioni da perseguire per il loro raggiungimento, in attesa degli «obiettivi generali» che deriveranno dalla prossima programmazione ministeriale e che saranno opportunamente integrati nella pianificazione strategica dell’Ateneo.

L’Ateneo ha inoltre individuato Aree di intervento Strategiche trasversali che investono parallelamente gli Ambiti strategici sopra richiamati. Per queste Aree sono stati definiti obiettivi

¹⁴ <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/la-nostra-missione-e-i-nostri-valori>

¹⁵ <http://www.unipr.it/ateneo/albo-online/statuto>

¹⁶ <https://www.unipr.it/node/23187>

strategici dal cui conseguimento trarrà beneficio l'intera organizzazione in termini di competitività e di efficienza.

Pertanto gli obiettivi operativi e le azioni da porre in essere per il loro raggiungimento saranno declinati per il periodo 2019-2021, all'interno dei seguenti Ambiti:

- Ambito Strategico: Didattica - Qualità della formazione e dell'azione didattica e centralità dello studente
- Ambito Strategico: Ricerca – Un ponte verso l'innovazione
- Ambito Strategico: Terza Missione – Ateneo e Società
- Ambito Strategico: Internazionalizzazione – Incontro al mondo

e delle seguenti Aree di intervento Strategiche trasversali:

- Assicurazione della Qualità
- Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa
- Personale
- Strategie di comunicazione
- Spazi e Infrastrutture
- Sviluppo dei sistemi informativi
- Trasparenza e Anticorruzione

2.1 Obiettivi di miglioramento per l'assicurazione della qualità

Considerata la centralità della qualità nel sistema dell'Università di Parma, lo Statuto di Ateneo contempla il Presidio della Qualità (PQA)¹⁷ quale Organismo di Ateneo e, all'art. 16, ne prevede e disciplina le funzioni. Il Presidio della Qualità di Ateneo interloquisce costantemente con le strutture per la didattica e per la ricerca e terza missione, sia a livello di Ateneo che a livello di Dipartimento, attraverso i Presidî della Qualità di Dipartimento (PQD), consentendo un idoneo flusso informativo e aumentando la consapevolezza degli interlocutori di Ateneo.

L'Ateneo di Parma ha adottato, già da tempo, un modello di assicurazione della qualità coerente con il sistema AVA, progressivamente adeguato per rispondere agli aggiornamenti introdotti dal MIUR e dall'ANVUR, al fine di assicurare che le politiche e gli obiettivi della qualità, regolarmente rivisti e aggiornati dagli Organi di Governo dell'Ateneo, siano soddisfatti.

Il modello del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) ha trovato la sua definizione nel documento "*Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità*"¹⁸ elaborato dal PQA di Ateneo, che il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno approvato rispettivamente con delibera 547/18057 del 28/03/2017 e con delibera 558/32074 del 30/03/2017. Il documento è stato

¹⁷ <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/presidio-della-qualita>

¹⁸ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/14-12-2018/architettura_del_sistema_aq.pdf
www.unipr.it

in seguito revisionato e approvato dagli Organi nelle sedute del mese di aprile 2018. Al momento della stesura del presente documento è disponibile la versione aggiornata ad ottobre 2018.

Rispetto allo schema ANVUR, l'Ateneo ha inserito alcuni elementi peculiari, pensati per raccordare, da una parte, la Sede centrale e i Dipartimenti (il Presidio della Qualità di Dipartimento, PQD) dall'altra, il corpo docente e la popolazione studentesca (il Responsabile della Assicurazione della Qualità di Corso di Studio, RAQ).

Nella figura che segue, l'Architettura del Sistema AQ dell'Ateneo di Parma evidenzia le relazioni tra gli attori del sistema, gli obiettivi e i documenti prodotti periodicamente per la verifica delle azioni intraprese e per il miglioramento continuo.

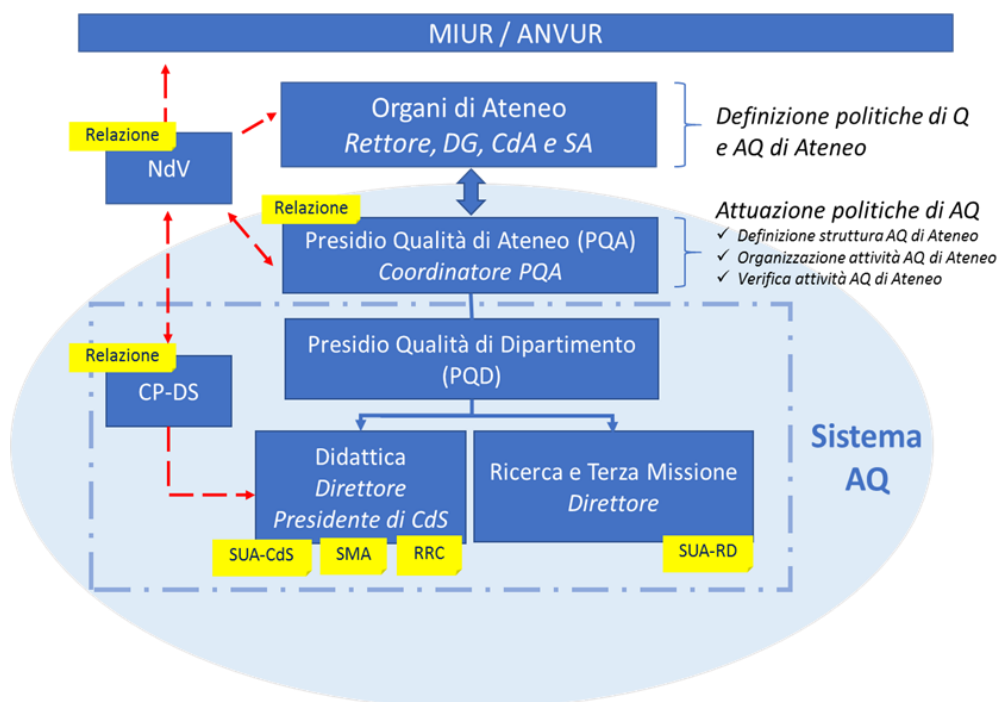


Figura 1 - Architettura del Sistema di AQ in Ateneo

Nel Piano Strategico 2019-2021 è stata definita, tra le Aree di intervento strategico trasversali, anche una specifica Area descritta al paragrafo 7.1 "Assicurazione della Qualità", che si pone quale obiettivo strategico il consolidamento dei processi di AQ nella didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, sia a livello di Ateneo che di Dipartimento.

Il PQA si impegnerà nel triennio 2019-2021 a monitorare che il Sistema di Gestione della Assicurazione della Qualità della Didattica, e della Ricerca e Terza Missione divenga un processo consolidato e condiviso all'interno delle strutture di Ateneo con particolare attenzione ai



Dipartimenti, basandosi non solo sull'analisi documentale ma anche consolidando l'organizzazione di incontri trimestrali con i Presidî della Qualità dei Dipartimenti e le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti. Questo obiettivo strategico, codificato AQ1, è declinato in azioni, di cui sono previsti per il triennio indicatori e target, che vedranno coinvolti tutti gli "attori" per l'assicurazione della qualità previsti in Ateneo.

Per il 2019 gli obiettivi operativi¹⁹ di assicurazione della qualità, che discendano da questo obiettivo strategico, sono declinati nelle strutture amministrative di Ateneo e di Dipartimento, nella fase di *cascading* degli obiettivi descritta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

L'azione amministrativa relativa all'assicurazione della qualità sarà rivolta all'ottimizzazione dei processi di monitoraggio degli indicatori strategici e delle risorse economiche assegnate agli obiettivi strategici oltre che al consolidamento e rivisitazione del documento "Politiche di Ateneo e programmazione" nel caso di istituzione di nuovi Corsi di Studio.

Parimenti si punterà all'ottimizzazione dei processi di monitoraggio delle attività di ricerca e terza missione dell'Ateneo, nonché delle procedure per il rilevamento e registrazione dei CFU ottenuti all'estero dagli studenti in mobilità.

Altro tema su cui si focalizzerà l'attenzione sarà il potenziamento delle attività di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, sia interna, sia esterna, sui servizi al fine di ottenere proficue analisi dei risultati che in un'ottica autovalutativa indirizzino ad un progredire costante ed efficace dell'azione amministrativa.

Lo stato di implementazione del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo verrà sottoposto a valutazione durante il 2019. L'Ateneo si sta, infatti, predisponendo alla visita programmata da ANVUR per i giorni dal 8 al 12 aprile 2019 che, come più volte ricordato anche dal Rettore, rappresenta per la comunità universitaria un forte stimolo al miglioramento continuo che dovrà tradursi, dopo l'importante appuntamento, in consolidata attitudine.

¹⁹ Codici: AQ111, AQ112, AQ113, AQ114, AQ115, AQ116, AQ117.

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione, già richiamato, l'Ateneo ha introdotto la misurazione della performance organizzativa di Ateneo (cfr. Cap. 3 "Performance organizzativa"), alla quale contribuisce, al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici, l'attività di tutte le componenti dell'Ateneo, con le responsabilità come indicate, per singolo obiettivo strategico, nel Piano Strategico 2019-2021.

In linea con gli indirizzi dell'ANVUR e del D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, l'Ateneo, con l'attuale pianificazione, ha privilegiato la performance organizzativa di struttura, favorendo la collaborazione tra le strutture e tra tutto il personale coinvolto nella realizzazione di risultati comuni, anche valorizzandola, riconoscendo e potenziando la trasversalità degli interventi e degli apporti.

Le figure che seguono descrivono l'evoluzione della Performance dell'Ateneo di Parma, con evidente incremento della dimensione della performance organizzativa nel 2019, rispetto a quella del 2018.



Figura 2 - Performance dell'Ateneo anno 2018



Figura 3 - Performance dell'Ateneo anno 2019



Per raggiungere risultati e prestazioni attese in una organizzazione complessa, il sistema di assegnazione degli obiettivi deve quindi rappresentare e guidare le diverse azioni di miglioramento in modo sinergico, complementare ed equilibrato in linea con le strategie di Ateneo.

La performance organizzativa di struttura dipende dal sistema degli obiettivi strategici di pianificazione pluriennale e di natura complessa. Questo richiede dunque l'individuazione di obiettivi diversi e con finalità diverse, definiti, nel Sistema di Misurazione e Valutazione, di funzionamento, miglioramento, consolidamento e innovazione.

Tale distinzione è anche indicata dall'ANVUR nelle *"Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane"* che indica espressamente che le linee strategiche di Ateneo siano riconducibili agli ambiti della didattica e della ricerca con positive ricadute sulla terza missione e che a questi ambiti si riferiscano gli obiettivi organizzativi descritti nel Piano Integrato e destinati al personale relativamente al proprio ruolo di inquadramento.

La definizione degli obiettivi rende evidente il legame con gli ambiti strategici e gli obiettivi strategici definiti dall'Ateneo, esplicitato mediante apposita codifica. Gli obiettivi operativi sono, altresì, corredati di attributi quantitativi e descrittivi, quali: il costo previsto per la realizzazione dell'obiettivo stesso, la struttura proponente ed eventuali ulteriori strutture coinvolte con relativo *effort*, gli indicatori, i target relativi e le *fonti* da cui reperire i dati di risultanza. Si evidenzia lo sforzo dedicato alla formulazione di indicatori, nell'ottica di incrementare il numero di quelli misurabili mediante dati reperibili da banche dati locali o ministeriali.

Categoria		Numero obiettivi misurabili – banche dati locali o ministeriali
consolidamento	20	7
funzionamento	25	4
innovazione	26	8
miglioramento	64	17
totali	135	36

Tabella 1 - Categorie di obiettivi e loro misurabilità tramite dati reperibili da banche dati locali o ministeriali

I Dirigenti sono stati parte attiva per l'individuazione degli obiettivi, sia nelle riunioni della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, sia in dedicate riunioni con il Direttore Generale, nonché in sede di Consulta dei Dipartimenti.

Con i Direttori di Dipartimento, grazie alla presenza dei loro rappresentanti in sede di Commissione Pianificazione Performance e Qualità, la condivisione è iniziata nel mese di settembre 2018 congiuntamente ai tavoli di lavoro aperti.



Alle riunioni della Commissione, di cui sopra, sono sempre stati invitati i membri del Consiglio di Amministrazione per permettere al Consesso una partecipazione attiva nel processo di pianificazione degli obiettivi.

È poi seguita una riunione con i Responsabili amministrativi delle strutture dipartimentali in sede di Consulta dei Dipartimenti e, successivamente, nel mese di novembre, a valle della seduta del Senato Accademico, sono stati condivisi con i Direttori di Dipartimento, tramite slide, gli obiettivi come definiti, per accogliere osservazioni e suggerimenti prima della loro presentazione in Consiglio di Amministrazione.

Gli obiettivi operativi di Ateneo sono riportati all'Allegato 1 "Obiettivi Strategici – Obiettivi operativi del Rettorato, Direzione Generale, Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Centri per l'anno 2019".

Complessivamente, rispetto agli obiettivi operativi assegnati per l'anno precedente, l'annualità 2019 registra un lieve incremento degli obiettivi operativi individuati e assegnati.

Ciò è riconducibile all'implemento delle attività legate ad obiettivi di terza missione, tese anche a rafforzare i rapporti con il territorio e il tessuto socio-economico-culturale, che testimonia la volontà dell'Ateneo di perseguire pienamente la missione istituzionale di apertura verso la Società mediante il trasferimento delle conoscenze, come esplicitamente indicato nel proprio statuto e declinato in obiettivi strategici nel Piano Strategico 2019-2021.

Sforzi aggiuntivi saranno rivolti a garantire il supporto alle necessità di innovazione e trasferimento tecnologico, valorizzando la proprietà intellettuale e gestendo al meglio i Centri di Ricerca Industriale accreditati alla Regione Emilia-Romagna e alla Rete dei Tecnopoli.

Ulteriori iniziative sono volte ad una ottimizzazione del coordinamento delle attività a supporto della terza missione, al fine di favorirne la capillare e ampia diffusione.

Rispetto al precedente ciclo di gestione della performance, rilevate alcune criticità, è stata rimossa la performance di gruppo, privilegiando e implementando l'azione congiunta trasversale. Al fine, la strategia di Ateneo ha individuato le Aree d'intervento Strategiche trasversali, le cui azioni e operatività trasversali sosterranno obiettivi volti al miglioramento e concorreranno al raggiungimento della performance di Ateneo. La trasversalità di azione, anche favorendo l'aumento e la fruibilità delle competenze interne del personale, è diretta a sviluppare un clima di coesione verso obiettivi comuni che si auspica possa tradursi anche in benessere organizzativo.

In tal modo l'Ateneo intende strutturare maggiormente la performance organizzativa che coinvolge tutte le strutture di Ateneo, i Dipartimenti e gli ambiti tecnici dipartimentali, i Centri, le Aree dirigenziali.

Per quanto attiene gli aspetti metodologici di individuazione di obiettivi di performance organizzativa, di declinazione e valutazione della stessa, si rimanda nel dettaglio al Sistema di Misurazione e Valutazione per l'anno 2019²⁰.

²⁰ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/21-12-2018/smvp_2019_5_12_18_def.pdf
www.unipr.it



Rispetto all'annualità 2018 e in un'ottica di continuità, per il 2019, si rafforza il collegamento di naturale derivazione dagli obiettivi strategici, migliorando la qualità della filiera obiettivi, indicatori e target, rendendo più esplicita la coerenza fra obiettivi strategici e obiettivi operativi e si introduce la misurazione della performance organizzativa di Ateneo, con implementazione delle attività di monitoraggio degli indicatori strategici e azioni collegate al sistema di AQ di Ateneo.

3.1 La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza

L'impegno profuso dall'Ateneo nell'avviare, già nel 2017, un percorso di maggiore strutturazione del processo di coordinamento delle attività di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, già attivate negli scorsi anni ma che richiedevano l'individuazione di ulteriori iniziative, ha portato, per il 2018, come segnalato anche dal Nucleo di Valutazione nella "Relazione sul funzionamento complessivo del sistema", sezione della "Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna"²¹, all'avvio di un processo finalizzato allo sviluppo integrato delle attività di ascolto degli *stakeholder*.

Nell'ottica di perseguire l'assicurazione della qualità, che l'Ateneo considera quale obiettivo strategico centrale, nel corso del 2018 è stata realizzata una rilevazione finalizzata a valutare il grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni rispetto ad alcuni servizi tecnici e amministrativi erogati, così da poter poi implementare le azioni necessarie per migliorare l'efficacia dei servizi stessi.

Per la realizzazione di tale obiettivo l'Università di Parma si è avvalsa del questionario elaborato nell'ambito di "Good Practice", un progetto, coordinato dal MIP – Politecnico di Milano e a cui aderisce la maggior parte degli Atenei italiani, il cui obiettivo è quello di individuare, attraverso un metodo comparativo, le migliori prassi amministrative, ovvero quelle che rappresentano per le università italiane le migliori soluzioni gestionali, organizzative e tecnologiche.

La rilevazione si è svolta nei mesi di marzo e maggio del 2018 attraverso la compilazione di un questionario online rivolto al personale docente, dottorandi e assegnisti, al personale tecnico amministrativo e agli studenti.

Le indagini e i risultati di tali rilevazioni, in conformità con quanto disposto dal D.lgs. 74/2017, sono stati pubblicati il 23 luglio 2018 sul sito di Ateneo²² e costituiscono per l'Amministrazione uno stimolo e un impulso a migliorare, anche tramite il sistema di qualità, la percezione degli utenti al riguardo dei servizi a loro rivolti.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Anno 2019, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del mese di novembre (delibera CDA/29-11-2018/419), paragrafo 2.2. "La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza", è precisato che i risultati di tali indagini possano e debbano fornire un rilevante contributo all'attività programmatoria.

²¹ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/08-11-2018/relazione_nucleo_2018_pubblica.pdf

²² <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/rilevazioni-di-customer-satisfaction>



L'intento dell'Ateneo, quindi, di perseguire l'obiettivo di concretizzare il legame fra i risultati delle indagini e performance organizzativa, è progredito, già dalla fase di definizione nel Piano Strategico 2019-2021, con l'individuazione di indicatori di risultato collegati alle percentuali di gradimento sui risultati delle indagini di *customer satisfaction*, col fine di migliorare servizi e processi individuati nella stessa pianificazione strategica per il prossimo triennio.

Tra gli Ambiti strategici, in particolare, alcune attività legate all'obiettivo strategico TM3 dell'Ambito strategico della terza missione, prevedono l'implemento di un sistema di valutazione dell'efficacia delle iniziative e della soddisfazione degli utenti coinvolti.

Più significativo è il potenziamento di strumenti di rilevazione della *customer satisfaction* all'interno delle Aree d'intervento Strategiche trasversali (cfr. obiettivi strategici AQ1, AMM1, AMM2, AMM3, AMM4, AMM5, AMM6, AMM7, AMM8 e relativi indicatori).



4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il legame tra la performance organizzativa e la performance individuale è assicurato dalla coerenza tra gli obiettivi organizzativi assegnati alla struttura e gli obiettivi gestionali e progettuali propri della posizione organizzativa. Questo legame è attivo sia per le strutture dell'Amministrazione che per le strutture a supporto dell'attività dipartimentale e dei Centri, con una logica unitaria e coerente. Pertanto gli obiettivi di natura complessa derivanti dalla strategia di Ateneo, sono articolati e declinati in base alle specificità e competenze delle singole professionalità, configurandosi così quali obiettivi individuali.

Le finalità possono essere volte alla realizzazione di nuovi beni e servizi, al miglioramento dell'efficacia di servizi già in essere, al miglioramento dell'efficienza di taluni processi, al funzionamento di particolari attività, al miglioramento del comportamento in relazione ai valori dell'Ateneo.

Gli obiettivi di performance individuale saranno assegnati entro il 12 febbraio 2019, secondo le modalità descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (cfr. Cap. 5 "Il processo di assegnazione degli obiettivi" e il paragrafo 6.4 "Fasi, modi, tempi e responsabilità"), successivamente quindi alla stesura e approvazione del presente documento.

Il punto di partenza per l'assegnazione degli obiettivi individuali, a seguito dell'approvazione del Piano Integrato da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta del mese di dicembre, saranno gli obiettivi in esso individuati (Allegato 1) rispettivamente per il Rettorato, la Direzione generale, le Aree dirigenziali, i Dipartimenti e i Centri.

5. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

Nel Piano Strategico di Ateneo 2019-2021 “Trasparenza e Anticorruzione” – Obiettivo strategico: diffusione della cultura della legalità e della trasparenza” (paragrafo 7.7), è ricompresa tra le Aree di intervento che investono trasversalmente gli Ambiti strategici.

Il processo di analisi e gestione del rischio corruzione mira a identificare potenziali eventi la cui manifestazione può ostacolare il conseguimento degli obiettivi prefissati dall’Amministrazione in modo da poter intervenire, tramite la programmazione delle misure di prevenzione, per la creazione di un contesto sfavorevole a comportamenti potenzialmente dannosi.

Nell’Ateneo il processo, avviato nel 2014 e revisionato negli anni successivi, si è svolto prendendo a riferimento **le fasi della filiera del processo di gestione del rischio di cui al P.N.A. 2013, in seguito descritte più in dettaglio da A.N.AC. nell’aggiornamento del P.N.A. per il 2015 e ancora attuale.**



L’analisi ha riguardato le **aree di rischio generali e specifiche**, individuate dal PNA 2013 e dal suo aggiornamento al 2015.

I singoli rischi individuati sono stati misurati secondo la metodologia dell’allegato 5 del P.N.A. (misurazione del grado di rischio proporzionale alla “probabilità” che l’evento corruttivo si verifichi e all’ “impatto” sulle risorse umane, economico, reputazionale, organizzativo), i valori ottenuti sono stati classificati in una scala di rischio al fine di stabilirne il livello (basso, medio, alto, molto alto) e la necessità di intervento con la programmazione di misure di prevenzione. L’attività ha interessato tutte le strutture dell’Ateneo (Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Centri) con il coordinamento del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ed il supporto operativo del Team Anticorruzione e Trasparenza.

Le fasi, la metodologia, e i risultati del processo di analisi delle aree di rischio corruzione sono dettagliate nel testo del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo, pubblicato sul sito d’Ateneo²³.

Il processo di revisione della mappatura e dell’analisi del rischio corruzione proseguirà anche nel 2019, con l’obiettivo primario di dare compiuta attuazione alle previsioni dell’Autorità Nazionale Anticorruzione sul contesto universitario.

²³ <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione>
www.unipr.it



Come noto l’Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.), con la delibera n. 1208 del 22 novembre 2017, ha approvato l’Aggiornamento 2017 al PNA, contenente una sezione apposita dedicata alle “Istituzioni Universitarie”. La sezione dedicata alle Istituzioni universitarie affronta tutti i principali aspetti del settore, dalla ricerca alla didattica, dal reclutamento dei docenti alla formazione delle commissioni esaminatrici, alle incompatibilità e ai conflitti d’interesse del personale accademico. Per ognuno di questi settori, A.N.AC. ha individuato ed esaminato i possibili rischi riconducibili alle varie fasi o aspetti degli stessi ed indicato alcune possibili misure di prevenzione.

In relazione a quanto sopra, nel 2019, al fine di pervenire ad una mappatura integrata e coordinata delle attività a rischio dell’Ateneo, si prospetta il complessivo riesame delle singole mappature del rischio corruzione alla luce della nuova mappatura del rischio predisposta da A.N.AC. per il contesto universitario. Tale attività, coordinata dal Responsabile della prevenzione della corruzione, verrà svolta con il coinvolgimento dei Referenti competenti per materia e con il supporto del Team Anticorruzione e Trasparenza.

La revisione del processo dovrà inoltre tenere conto della recente modifica al funzionigramma di Ateneo, attuata con il DR n. 2791 del 20.11.2018, relativa all’Area della Ricerca, internazionalizzazione, Biblioteche e Musei, consistente nell’introduzione di nuove Unità Organizzative con competenze in materia di terza missione che hanno comportato la sua ridenominazione in “Area Ricerca, Internazionalizzazione e Terza missione”.

Si prevede, inoltre, una revisione del processo anche per le attività dei Dipartimenti e dei Centri, ciò tenuto conto di quanto emerso durante la fase di monitoraggio sull’attuazione del P.T.P.C.T, e delle stesse richieste avanzate dai componenti del Team in rappresentanza delle strutture dipartimentali e dei Centri, relative in particolare alla necessità di verificare per alcuni processi se sussista ancora la competenza in capo a tali strutture o di modificare alcune fasi descrittive dei medesimi.

5.1 Analisi dei processi

Nella “*Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni*”, approvata dal Nucleo di Valutazione il 13 luglio 2018, si richiama anche a quanto disposto dal D.lgs. 150/2009 in merito all’analisi/mappatura dei processi e dei servizi, che costituiscono il prerequisito per la misurazione e valutazione proprio dell’attività istituzionale ordinaria. Questo tema specifico dovrebbe costituire un obiettivo strategico di Ateneo poiché potrebbe essere la base per la costruzione di un sistema di gestione e valutazione della performance realmente efficace.

Il Nucleo, con riferimento a quanto pubblicato nella sezione “Amministrazione Trasparente” sul sito web di Ateneo, ove si chiede di esporre le informazioni relative a Carta dei servizi e standard di qualità, come espresso nel precitato documento, ha rilevato informazioni generiche riguardanti le attività previste ma ha anche ravvisato esperienze virtuose di qualità presenti e consolidate, che possano ampliarsi e diffondersi ad altre attività istituzionali, didattiche, di ricerca e amministrative.



Al riguardo specifico concernente la mappatura dei servizi, ossia l'individuazione e caratterizzazione dei servizi erogati, nonché la definizione per ciascuno di essi di adeguati indicatori e standard di qualità, il Nucleo ha invitato l'Ateneo a prendere in esame i contenuti espressi nelle delibere CIVIT n. 88/2010 e n. 3/2012, pur ravvisando nel Piano Integrato per l'annualità 2018 un miglioramento dovuto alla presenza di obiettivi trasversali funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza degli ambiti di didattica, ricerca e terza missione di valore.

Nel precedente ciclo rimaneva quindi da perfezionare la documentazione dei processi, il monitoraggio e soprattutto la documentazione dei risultati ottenuti con i processi messi in atto, che costituiscono il necessario punto di partenza per un nuovo ciclo che possa essere realmente migliorativo ed efficace, a garanzia del funzionamento di tutto il sistema.

Con la pianificazione strategica 2019-2021 (cfr. paragrafo 7.2 "Efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa"), è esplicitata la rilevanza e la necessità di consolidare e ulteriormente sviluppare il percorso intrapreso, che punta alla semplificazione, anche tramite la dematerializzazione e digitalizzazione dei processi, in costante e attento ascolto delle necessità degli utenti interni ed esterni, anche attraverso un potenziamento dei flussi comunicativi, in una continua interrelazione tra i Dipartimenti, i Centri e le strutture amministrative.

A tal fine sono stati espressamente definiti obiettivi per pervenire ad una analisi dei processi partendo, come descritto nel Piano Strategico 2019-2021 (cfr. Obiettivo strategico AMM1), dai processi più critici in termini di efficienza.

L'analisi dei processi sarà condotta pertanto con un approccio trasversale tramite l'individuazione delle diverse competenze che impattano sul processo medesimo.

L'obiettivo strategico AMM1 (cfr. Allegato 1) sarà declinato nelle attività operative che vedranno coinvolte strutture diverse e, a dimostrazione della necessità di analisi, alcune strutture dipartimentali hanno proposto al loro interno una analisi di processi specifici che potrà essere di indubbio beneficio sia per le altre strutture dipartimentali che per le Aree dirigenziali la cui attività impatta sui medesimi processi. Sarà avviata quindi la mappatura di un processo dipartimentale tramite adozione e sperimentazione di apposito applicativo, finalizzato alla semplificazione del processo dei trasferimenti di risorse economiche tra le strutture di Ateneo, anche nell'ottica della riduzione delle relative tempistiche.



6. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

L'art 10, comma 6, del D.lgs. 33/2013, laddove stabilisce che ogni amministrazione presenti il Piano e la Relazione sulla Performance in apposite giornate della trasparenza, fonda il dato normativo da cui ricavare la centralità della comunicazione come processo strategico per realizzare concretamente il principio di trasparenza nelle Pubbliche Amministrazioni. La trasparenza si realizza e si concretizza solo tramite e grazie alla comunicazione. Un'amministrazione trasparente non può non essere un'amministrazione "che comunica" con tutti i suoi *stakeholder*.

Ai sensi del D.lgs. 33/2013 e delle modifiche ivi apportate dal D.lgs. 97/2016, l'Ateneo pubblica i documenti, i dati e le informazioni relative alla propria attività amministrativa ed organizzazione nella sezione online dedicata: "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale²⁴; attua e garantisce il diritto di accesso "generalizzato" ai dati e ai documenti ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria, di cui faccia richiesta chiunque ne abbia interesse²⁵; tutto ciò per favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali, sull'utilizzo delle risorse pubbliche e, per l'effetto, prevenire fenomeni di *maladministration*.

Ogni anno, il "sistema" trasparenza dell'Ateneo viene "comunicato" e diffuso alla collettività anche attraverso una giornata espressamente dedicata; la giornata costituisce occasione di confronto con altre realtà pubbliche e di condivisione di strategie miranti al miglioramento della performance amministrativa di ciascuno.

L'Università di Parma, anche per favorire la circolazione delle informazioni e così dare massima visibilità alle attività istituzionali, ai risultati scientifici raggiunti, far conoscere opportunità, proporre all'opinione pubblica contributi rilevanti sul piano culturale, pone la comunicazione come una reale leva strategica, trasversale e di supporto agli obiettivi strategici principali, identificandola come attività determinante per raggiungere gli obiettivi di trasmissione della conoscenza alla Società e *public engagement*.

Per il triennio 2019-2021 la comunicazione di Ateneo sarà quindi finalizzata, oltre al supporto dei quattro Ambiti strategici centrali (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione, ognuno dei quali necessita di pianificazioni e attività coordinate di comunicazione che favoriscano lo sviluppo e la valorizzazione, sia verso l'esterno che verso l'interno, dei relativi obiettivi strategici e delle conseguenti azioni), al potenziamento della visibilità istituzionale dell'Ateneo.

Pertanto, i singoli piani di comunicazione che saranno sviluppati per il conseguimento degli obiettivi operativi individuati di anno in anno, saranno tutti finalizzati ad un unico obiettivo strategico centrale, ovvero lo sviluppo della comunicazione dell'Università per il miglioramento dell'attrattività, accoglienza, ascolto e dialogo con i diversi *stakeholder* e con il territorio.

²⁴ <http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente>

²⁵ <http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/accesso-civico>



La pianificazione della comunicazione di Ateneo porrà quindi costantemente al proprio centro la divulgazione positiva dell'Istituzione e delle sue attività verso il contesto sociale in cui è inserita e, in ultima analisi, il potenziamento dell'ascolto e del dialogo con i diversi *stakeholder*, per pervenire al miglioramento dell'immagine percepita e della *reputation* istituzionale, in coerenza con i principi espressi nella nostra missione e visione istituzionali.

Il presente documento è stato presentato, discusso, valutato e licenziato dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità di Ateneo nelle riunioni che si sono tenute presso la Direzione Generale nei giorni:

9 novembre 2018 ore 9.15

22 novembre 2018 ore 10.00

4 dicembre 2018 ore 15.00

13 dicembre 2018 ore 9.00

7. ALLEGATI

Allegato 1) Obiettivi strategici – Obiettivi operativi del Rettorato, Direzione Generale, Aree dirigenziali, Dipartimenti e Centri per l'anno 2019;

Allegato 2) Obiettivi operativi e risorse economiche;