



# UNIVERSITÀ DI PARMA

## PIANO INTEGRATO per la gestione della Performance 2020-2022

ANNO 2021



**UNIVERSITÀ  
DI PARMA**

## INDICE

<b>Premessa</b> .....	<b>1</b>
Il Quadro normativo .....	1
<b>1. ANALISI DEL CONTESTO</b> .....	<b>3</b>
1.1 L’assetto organizzativo .....	3
1.2 I numeri dell’Ateneo.....	5
<b>2. INQUADRAMENTO STRATEGICO</b> .....	<b>7</b>
2.1 L’impianto strategico.....	7
2.2 Obiettivi di miglioramento per l’assicurazione della qualità .....	9
2.3 La rilevazione del grado di soddisfazione dell’utenza .....	11
<b>3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>12</b>
3.1 La Performance organizzativa strategica .....	13
3.2 La Performance organizzativa di struttura .....	16
<b>4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>24</b>
4.1 Gli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti .....	24
<b>5. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO</b> .....	<b>27</b>
<b>6. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA</b> .....	<b>29</b>
<b>7. INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E PIANIFICAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA</b> ..	<b>30</b>
<b>8. ALLEGATI</b> .....	<b>33</b>

### Indice delle Tabelle

<i>Tabella 1 – Gli Organi e Organismi di Ateneo</i> .....	3
<i>Tabella 2 – I Dipartimenti dell’Ateneo</i> .....	3
<i>Tabella 3 – Scuole di Studi Superiori</i> .....	3
<i>Tabella 4 – I Centri dell’Ateneo con afferenza di personale</i> .....	4
<i>Tabella 5 – Le Aree dirigenziali dell’Ateneo</i> .....	5
<i>Tabella 6 – Indicatore complessivo strategico</i> .....	15
<i>Tabella 7 – indicatori di Performance individuale per il Direttore Generale e Dirigenti</i> .....	26
<i>Tabella 8 – Assegnazione budget per obiettivo operativo</i> .....	32

### Indice delle Figure

<i>Figura 1 - Architettura del Sistema di AQ in Ateneo</i> .....	10
<i>Figura 2 – I livelli di performance dell’Ateneo</i> .....	12
<i>Figura 3 – Gli ambiti strategici</i> .....	16
<i>Figura 4 – I fondamenti degli ambiti strategici trasversali</i> .....	20
<i>Figura 5 – Flusso di integrazione ciclo performance – pianificazione economico finanziaria</i> .....	30



**UNIVERSITÀ  
DI PARMA**

## Premessa

Il piano della performance (art. 10, comma 1, lett. a) D.lgs. 150/2009) è il documento programmatico che si colloca nel ciclo di gestione della performance e che, adottato dalle amministrazioni pubbliche, 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.

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.

**L'emergenza da COVID-19 che ha colpito anche l'Italia nel corso dell'anno 2020 ha reso indispensabile un intervento di adeguamento dell'originario Piano Strategico 2020-2022 dell'Università degli Studi di Parma, confermando l'originaria impostazione e gli obiettivi del Piano Strategico 2020-2022, approvato nel novembre 2019, e intervenendo con specifiche modifiche o annotazioni attinenti alla definizione degli obiettivi strategici, degli obiettivi operativi e dei relativi target, qualora la situazione pandemica abbia prodotto variazioni di contesto tali da dovere rimodulare le prospettive di azione dell'Ateneo.**

Di seguito nel testo il riferimento al Piano Strategico 2020 – 2022 è da intendersi come nuova versione scaturita dall'aggiornamento effettuato nell'anno 2020 e pubblicato in Amministrazione trasparente del sito web di Ateneo con la dicitura Piano Strategico 2020 – 2022 aggiornamento 2020.

**Il Piano Integrato 2020-2022 è rivisto nell'applicazione dell'annualità 2021, nel rispetto dell'aggiornamento effettuato nell'anno 2020 del piano strategico 2020-2022 e non scorre temporalmente al triennio 2021-2023, al fine di mantenere uniformità temporale con il Piano Strategico vigente.**

La struttura del presente documento recepisce lo schema delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (Anvur luglio 2015) con l'aggiunta del capitolo 7 – integrazione tra il ciclo della performance e pianificazione economico finanziaria.

Il Piano Integrato è stato predisposto seguendo i principi metodologici definiti dall'Ateneo nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'annualità 2021, approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione CDA/29-09-2020/362 e pubblicato sul sito web di Ateneo nella sezione dedicata all'[Amministrazione Trasparente](#) e sul Portale della Performance per l'idonea informativa agli stakeholder esterni, in linea con quanto disposto da ANVUR. In aggiunta a tale azione divulgativa, nel [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2021](#), al paragrafo 4.2 "Valutazione finale e metodologia di misurazione", è posto l'accento sulla opportuna condivisione degli obiettivi tra i diversi interlocutori deputati all'interno dell'amministrazione, anche prevedendo che la mancata condivisione rilevi ai fini della performance per l'aspetto comportamentale.

## Il Quadro normativo

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 nella sua funzione di [Organismo Indipendente di Valutazione](#) (OIV), espressi nei propri documenti:

- [Documento di validazione della Relazione sulla Performance](#) - Anno 2019 del 12 giugno 2020;
- [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni](#), approvata il 22 luglio 2020;



- [Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna](#) (D.lgs. 19/2012, art. 12 e art. 14), approvata il 13 ottobre 2020;
- [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 15 settembre 2020.

Tiene conto, inoltre, del [feedback al Piano Integrato 2019-2021 dell'Università di Parma ricevuto da ANVUR](#) in data 2 maggio 2019.

Il presente documento è 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 2020-2022, rinnovata per l'annualità 2021, in continuità con il Piano Integrato della Performance 2019-2021 e in linea con la [pianificazione strategica 2020-2022](#), recentemente approvata dagli Organi di Governo (delibera CDA/29-10-2020/379 e parere del Senato Accademico delibera n. SA/27-10-2020/110).

Il Piano Integrato 2020-2022 riprende i contenuti minimi 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. In sintonia con quanto previsto dalle "[Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane](#)", approvate dal Consiglio direttivo di ANVUR il 23 gennaio 2019, in una visione unitaria dell'organizzazione, il Piano Integrato 2020-2022, nel declinare le indicazioni contenute nei documenti strategici, si propone, inoltre, di mettere in concreta evidenza il legame con il documento di Bilancio Preventivo, in linea con quanto già fatto nel Piano Strategico 2020-2022.

Quest'ultimo, benché redatto durante la fase di consultazione delle "[Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021](#)", emanate con D.M. 989 del 25 ottobre 2019, contempla obiettivi strategici e indicatori conformi agli indirizzi ministeriali, rilevanti per la distribuzione della quota premiale dell'FFO, affinché siano attentamente poste in essere le azioni necessarie al monitoraggio costante degli indicatori medesimi. Nella stesura del Piano Strategico 2020-2022 si è tenuto conto, inoltre, delle [Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale \(Linee guida n. 5/2019\)](#) adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica per fornire alle amministrazioni pubbliche ulteriori indirizzi metodologici in ordine alle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale come strumento di gestione strategica delle risorse umane, fornendo indicazioni di maggior dettaglio rispetto a quanto già previsto nelle precedenti linee guida del Dipartimento e, in particolare, nelle linee guida n. 2/2017. Con [le Linee guida n. 4/2019](#) il Dipartimento della funzione pubblica (DFP) ha fornito chiarimenti e indicazioni in merito a una delle novità più rilevanti introdotte dal d.lgs. 74/2017, che ha modificato la normativa sulla valutazione della performance (d.lgs. 150/09), in merito alla [valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche](#).

Il recente indirizzo del Dipartimento della Funzione Pubblica in tema di lavoro agile, esplicitato mediante le [Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\) e indicatori della performance](#), documento pubblicato in data 9 dicembre 2020, è recepito in un contesto pandemico emergenziale dall'Ateneo, che già sta lavorando per mettere a sistema il proprio POLA nell'anno 2021, al fine di garantire il mantenimento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi resi agli utenti.

Inoltre, [la Circolare N. 2 sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle pubbliche amministrazioni](#), adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione il 30 dicembre 2019, ha reso opportuno verificare la coerenza del Piano Integrato rispetto agli indicatori ministeriali individuati. L'Allegato 4 "Verifica indicatori comuni circolare n. 2/2019 Funzione Pubblica" al presente Piano evidenzia tale coerenza.

## 1. ANALISI DEL CONTESTO

### 1.1 L'assetto organizzativo

Lo [Statuto di Ateneo](#) definisce i principi generali, individua gli Organi e Organismi, le strutture, le cariche accademiche e le principali disposizioni che stanno alla base dei diversi testi regolamentari. L'attuale Statuto dell'Ateneo, entrato in vigore dal 1° gennaio 2020, dopo essere stato emanato con D.R.D. n. 1506 del 26.06.2019 e pubblicato sulla G.U. n. 169 del 20.07.2019, ha introdotto alcune novità espresse in una [breve guida](#) anch'essa pubblicata nel sito di Ateneo.

Un nuovo assetto organizzativo, disciplinato dalle "[Linee Generali di Organizzazione dell'Ateneo](#)", approvate con Delibera del CDA 30.07.2020/314 e in vigore dal 1° gennaio 2021, prevede strutture organizzative apicali: Rettorato, Direzione Generale, Aree dirigenziali, Dipartimenti, Centri e Scuole di Alta Formazione (cfr. [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno 2021](#), pag. 4 e seguenti).

Di seguito sono esposte singole tabelle che identificano Organi e strutture dell'Ateneo.

Organi e Organismi di Ateneo		
Organi di Governo	Altri Organi di Ateneo	Organismi di Ateneo
Rettore	Direttore Generale	Consiglio degli studenti
Senato Accademico	Nucleo di Valutazione	Consiglio del personale tecnico - amministrativo
Consiglio di Amministrazione	Collegio dei Revisori dei Conti	Presidio della Qualità
		Comitato Unico di Garanzia
		Comitato per lo sport universitario
		Collegio di disciplina

Tabella 1 – Gli Organi e Organismi di Ateneo

Dipartimenti
Dipartimento di Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali
Dipartimento di Giurisprudenza, Studi politici e Internazionali
Dipartimento di Ingegneria e Architettura
Dipartimento di Medicina e Chirurgia
Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale
Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche
Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie

Tabella 2 – I Dipartimenti dell'Ateneo

Scuole di Studi Superiori
Scuola di Studi Superiori in Alimenti e Nutrizione

Tabella 3 – Scuole di Studi Superiori

Centri <sup>1</sup>
<b>Centri interdipartimentali di Ricerca</b>
Centro Interdipartimentale di Ricerca per l'Innovazione dei prodotti per la salute, BIOPHARMANET_TEC
Centro Interdipartimentale di Ricerca per il Packaging – CIPACK
Centro Interdipartimentale per la Ricerca tossicologica – CERT
Centro Interdipartimentale di Ricerca “MICROBIOME RESEARCH HUB” – MRH
Centro Interdipartimentale di Oncologia Molecolare e Translazionale – COMT
Centro Interdipartimentale di Ricerca Future Technology Lab
Centro Interdipartimentale di Ricerca denominato Centro Universitario per la Cooperazione Internazionale – CUCI
Centro “Ro.S.A. – Robust Statistics Academy”
Centro Interdipartimentale di Ricerca Sociale Diritti, società, civiltà – CIRS
Centro Interdipartimentale di Ricerca sulla Sicurezza, Tecnologie e Innovazione Agroalimentare – “SITEIA.PARMA”
Centro Interdipartimentale di Ricerca per l'Energia e l'Ambiente – CIDEA
Centro Universitario di Bioetica – UCB (University Center of Bioethics)
Centro Studi in Affari Europei e Internazionali – Center for Studies in European and International Affairs (CSEIA)
<b>Centri di servizi</b>
Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro
Centro per le attività delle arti e dello spettacolo – CAPAS
Centro “Servizi E-Learning e Multimediali di Ateneo” (Centro SELMA)
Centro Studi e Archivio della Comunicazione – C.S.A.C.
Centro di Servizi Misure “G. Casnati” – CIM
Centro Linguistico di Ateneo – C.L.A.
Centro Accoglienza e Inclusione – CAI (in costituzione)
<b>Centri di Ricerca e Clinici</b>
Centro Universitario di Odontoiatria
Centro di Medicina del Sonno
<b>Centri in cui sono coinvolti enti pubblici e privati</b>
Centro di formazione e ricerca su organizzazione, qualità e sostenibilità dei sistemi sanitari – LabSan
Centro Internazionale di Studi sulla Cooperazione - C.I.S.C., International Centre for Research on Cooperatives, I.C.R.C

Tabella 4 – I Centri dell'Ateneo con afferenza di personale

<sup>1</sup> <https://www.unipr.it/ateneo/organ-e-strutture/centri-e-altre-strutture/centri-universitari>

Aree dirigenziali <sup>2</sup>
Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti
Area Economico-Finanziaria
Area Edilizia e Infrastrutture
Area Personale e Organizzazione
Area Ricerca
Area Sistemi Informativi
Area Terza Missione

Tabella 5 – Le Aree dirigenziali dell’Ateneo

## 1.2 I numeri dell’Ateneo

Iscritti e Laureati <sup>3</sup>		Personale al 31/12/2020 <sup>4</sup>	
N. iscritti lauree triennali 2019/20	17169	N. professori Ordinari (di cui 12 a tempo definito)	220
N. laureati triennali a.s. 2019	2943	N. professori Associati (di cui 21 a tempo definito)	398
N. iscritti lauree magistrali 2019/20	5624	N. Ricercatori (di cui 19 a tempo definito)(di cui 140 RD)	252
N. laureati magistrali a.s. 2019	1585	N. Assegnisti di ricerca	143
N. iscritti lauree a ciclo unico 2019/2020	5624	Direttore Generale	1
N. laureati a ciclo unico a.s. 2019	619	N. Dirigenti	5
N. iscritti a corsi di dottorato 2019/20	429	Lettori e collaboratori linguistici	11
N. conseguimenti dottorato a.s. 2019	124	Personale cat. EP	75
N. iscritti a scuole di specializ. 2018/19	662	Personale cat. D (di cui 5 a tempo definito)	280
N. conseguimenti spec.ne a.s. 2019	163	Personale cat. C	403
N. iscritti a master di I livello 2018/19	349	Personale cat. B	76
N. iscritti a master di II livello 2018/19	279		
N. iscritti ad altri corsi 2019/20 (24 cfu)	578		
N. studenti incoming 2019/20	413		
N. studenti outgoing 2019/20	670		

<sup>2</sup> <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/organigramma>

<sup>3</sup> Fonte dati: sistema di gestione delle carriere degli studenti (ESSE3)

<sup>4</sup> Fonte dati: sistema di gestione delle carriere del personale (CSA)

<b>Sostenibilità economica – indicatori di bilancio 2019<sup>5</sup></b>		<b>Dimensioni della ricerca di Ateneo<sup>6</sup></b>	
Spese del personale (art.5 D.lgs. 49/2012)	68,96%	Da Miur o altri ministeri:	904.216,53 euro
Indebitamento (art.6 D.lgs. 49/2012)	0,73%	Da altri enti pubblici:	465.784,78 euro
Sostenibilità economico finanziaria (art.7 D.lgs. 49/2012)	1,19%	Da enti privati:	133.516,67 euro
		Dall'Unione Europea:	1.315.864,58 euro
<b>Infrastrutture<sup>7</sup></b>			
Numero edifici: 91			
Numero aule con più di 20 posti: 236 di cui: 33 (fino a 24 posti)			
64 (tra 25 e 49 posti)			
38 (tra 50 e 74 posti)			
33 (tra 75 e 99 posti)			
31 (tra 100 e 149 posti)			
18 (tra 150 e 199 posti)			
13 (tra 200 e 249 posti)			
3 (tra 250 e 299 posti)			
2 (tra 300 e 349 posti)			
1 (sopra 500 posti)			
Numero laboratori informatici e linguistici: 22 (di cui 1 linguistico)			
- laboratori informatici 1 presso il Centro linguistico			
- laboratori linguistici 2 in fase di ultimazione lavori			
Numero biblioteche suddivise per punti di servizio: 27			
Numero posti a sedere in biblioteca: 2032			

<sup>5</sup> Fonte dati: PROPER

<sup>6</sup> Fonte dati: Bilancio consuntivo di Ateneo 2019

<sup>7</sup> Fonte dati: Area Edilizia e Infrastrutture

## 2. INQUADRAMENTO STRATEGICO

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”**.

A conferma dell’impegno, dei solidi valori, della qualificazione della componente accademica e dell’azione amministrativa è giunto il riconoscimento dell’ANVUR ottenuto lo scorso anno: nell’aprile 2019, infatti, l’Ateneo è stato oggetto della visita ANVUR a conclusione del processo di valutazione per l’accreditamento iniziale della sede e dei corsi di studio. All’Ateneo è stata riconosciuta la collocazione in fascia A, la più elevata tra le quattro previste e corrispondente a un giudizio “Molto positivo”. L’ottima valutazione formulata da ANVUR ha riguardato, in particolare, la stesura dei documenti, per la chiarezza espositiva utilizzata, e il sistema di Assicurazione della Qualità, sia per la coerenza delle azioni strategiche dell’Ateneo rispetto agli assetti organizzativi che orientano i processi formativi, della ricerca, della terza missione e dell’internazionalizzazione, sia per il coinvolgimento degli studenti nei processi decisionali e per l’adeguatezza dei servizi loro dedicati. Particolarmente apprezzato anche il processo di pianificazione, ritenuto funzionale a declinare azioni coerenti con gli obiettivi strategici, in modo maturo e competente. Tale positivo giudizio costituisce motivo di impulso per proseguire sulla strada del miglioramento che l’Ateneo ha pianificato, per il prossimo triennio, con forte senso di responsabilità, maggiore stimolo e conseguente doveroso impegno.

L’Ateneo ha rafforzato il percorso intrapreso e proseguito l’attività di analisi critica e autovalutativa dei punti di forza e debolezza. I risultati di tale analisi (analisi SWOT) sono esplicitati nel Piano Strategico 2020-2022, in cui sono anche evidenziati i risultati raggiunti in termini di posizionamento nei ranking nazionali e internazionali.

### 2.1 L’impianto strategico

Nel documento denominato **“[dal Piano Strategico 2019-2021 al Piano Strategico 2020-2022](#)”**, che costituisce l’allegato 2 al Piano Strategico 2020-2022, pubblicato nel sito web di Ateneo, vengono descritti il raccordo con la precedente programmazione e gli impulsi che i risultati di quest’ultima hanno dato alla stesura dell’aggiornamento per il triennio 2020-2022. In sede di pianificazione strategica si è inoltre compiuto uno sforzo in termini di valutazione consuntiva dei risultati raggiunti e nell’allegato 2 al Piano Strategico 2020-2022 si dà evidenza di azioni e obiettivi operativi dell’annualità precedente che risultano conclusi, rimodulati, confluiti in altri obiettivi o non riproposti.

L’Ateneo ha compiuto negli ultimi anni notevoli sforzi in tutti gli Ambiti strategici individuati. 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.

Nell’ambito della promozione e sostegno alla **ricerca**, anche grazie a considerevoli e innovativi progetti di ricerca, l’Ateneo ha ottenuto importanti finanziamenti, permettendo di accrescere la qualità dell’attività di ricerca e l’immagine reputazionale della nostra comunità accademica.

Il legame con il territorio e le innumerevoli iniziative di **terza missione**, anche in considerazione dell’anno straordinario che la città di Parma, Capitale italiana della Cultura per il 2020 e 2021, si appresta ad affrontare, con il sostegno sinergico di tutte le istituzioni presenti, si concretano in una pluralità di eventi e appuntamenti rivolti ad un pubblico eterogeneo. Le attività previste 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.

Per rafforzare l'ambito dell'**Internazionalizzazione** e l'accoglienza di docenti e studenti anche oltre i confini nazionali, l'Ateneo si propone inoltre di implementare le conoscenze linguistiche del proprio personale docente e tecnico amministrativo con l'istituzione di specifiche attività formative da impiegare, sia nella didattica, sia nello svolgimento quotidiano delle attività lavorative.

Pertanto, gli obiettivi operativi e le azioni da porre in essere per il loro raggiungimento sono declinati per il periodo 2020-2022, 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

Al Piano Strategico di Ateneo 2020-2022 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.

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

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

Tra di esse spicca il tema della sostenibilità, a cui viene data concretezza attraverso la previsione di azioni mirate e misurabili attraverso indicatori e relativi target all'interno di una nuova Area di intervento strategica trasversale denominata "**Sviluppo sostenibile**".

Un altro tema a cui l'Ateneo presta rinnovata attenzione, anche grazie al lavoro sinergico con il [Comitato Unico di Garanzia di Ateneo](#), è quello delle **pari opportunità** e delle **azioni positive**, con specifiche azioni in ambito formativo e di welfare. A tale proposito si evidenzia il piano triennale delle azioni positive riportato in Allegato 3.

Nella fase di stesura del precitato Piano Strategico, si è tenuto conto anche del documento di programmazione ministeriale nella sua fase di pubblica consultazione. La nuova programmazione ministeriale, D.M. 989 del 25/10/2019, successiva all'approvazione del Piano Strategico 2020-2022, dà quindi luogo alla necessità di provvedere all'aggiornamento di quest'ultimo in termini di progettualità, pur avendo in essa già considerato e compreso, per alcune azioni e obiettivi, gli indicatori di programmazione ministeriale, al fine di monitorarne il loro andamento. Alla luce delle "Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2019/2021" di cui al D.M. sopra citato, il Piano Strategico 2020-2022, come approvato, risulta coerente rispetto alla programmazione, essendo in esso previsti la

maggior parte degli indicatori ministeriali, e in linea con i principi di base di valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei.

La recente circolare sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle pubbliche amministrazioni, adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione il 30 dicembre 2019, ha reso inoltre opportuna un'attenta valutazione in termini di conformità degli indicatori in essa contenuti rispetto a quelli già indicati nel Piano Strategico 2020-2022, per assicurare che la pianificazione di Ateneo possa rispondere in termini di misurazione di alcune dimensioni rilevanti della performance organizzativa nonché in termini di rendicontazione al Ministero stesso. Da tale analisi è emersa la quasi totale riconducibilità degli indicatori ministeriali agli obiettivi e alle azioni previste dal Piano Strategico.

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.

## 2.2 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) quale Organismo di Ateneo e, all'art. 16, ne prevede e disciplina le funzioni e la composizione. 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 Presidi 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](#)", elaborato dal PQA di Ateneo. 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. Proprio nell'ottica del miglioramento continuo, a partire dal 2018 è previsto annualmente il Riesame Generale del Sistema di AQ, nel corso di una giornata dedicata.

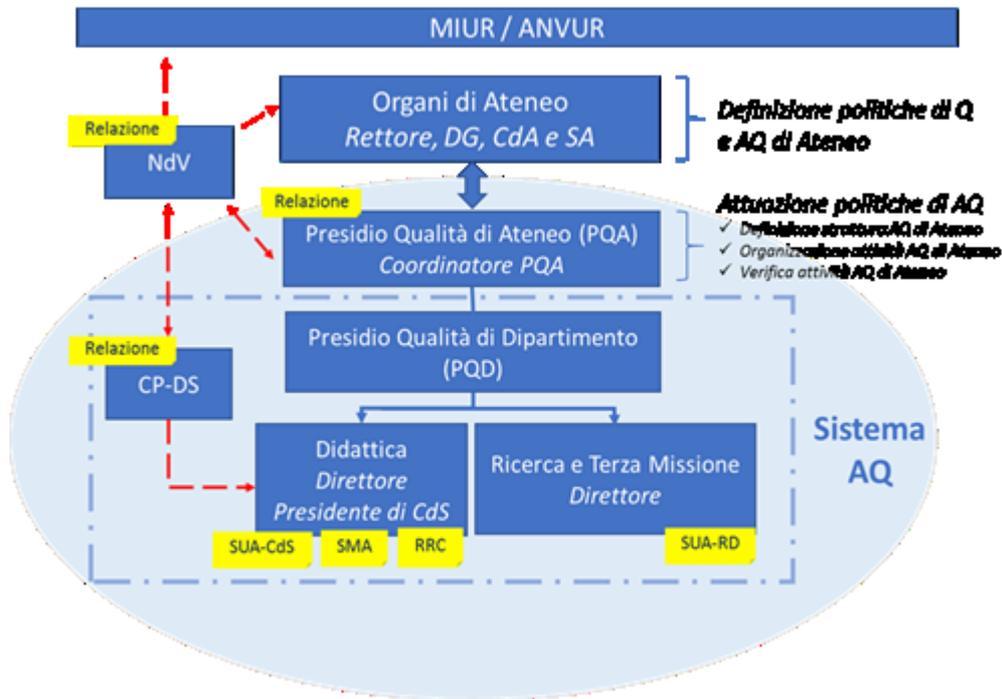


Figura 1 - Architettura del Sistema di AQ in Ateneo

Il Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo, sottoposto a valutazione da parte dell'ANVUR nell'aprile 2019, è stato apprezzato in particolare per la coerenza delle azioni programmate con gli obiettivi strategici.

Nel Piano Strategico 2020-2022 continua a essere definita, tra le Aree di intervento Strategiche trasversali, una specifica Area descritta al paragrafo 5.2 "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 2020-2022 a monitorare che il Sistema di Gestione dell'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 sull'organizzazione, ormai consolidata, di incontri periodici 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 2021 gli obiettivi operativi<sup>8</sup> di assicurazione della qualità, individuati nell'allegato 1 al presente documento e che discendono 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 al consolidamento dei processi di monitoraggio degli indicatori strategici e delle risorse economiche assegnate agli obiettivi strategici. Parimenti si punterà al consolidamento delle attività di monitoraggio correlate alla rilevazione della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna e delle prestazioni dell'Ateneo nell'ambito della ricerca e terza missione.

<sup>8</sup>

Continuando a fornire supporto ai corsi di studio in fase di progettazione e revisione dell'offerta formativa, si metteranno in atto azioni di monitoraggio delle attività finalizzate al miglioramento dell'internazionalizzazione della didattica e della qualità dei servizi e delle strutture di supporto alla didattica.

Altro tema su cui si focalizzerà l'attenzione sarà il consolidamento e l'ampliamento delle azioni volte ad incrementare il coinvolgimento degli studenti nella vita accademica.

### 2.3 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, nel 2018, come segnalato anche dal Nucleo di Valutazione nella "Relazione sul funzionamento complessivo del sistema", sezione della "Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna", all'avvio di un processo finalizzato allo sviluppo integrato delle attività di ascolto degli stakeholder. Tale processo è stato condotto inizialmente dal Gruppo di lavoro per lo Studio di metodi e modelli per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza e proseguito dal Gruppo di lavoro per il Coordinamento delle Attività di Rilevazione della Soddisfazione dell'Utenza.

Sulla base del quadro complessivo di indagini effettuate presso l'Ateneo, è stata elaborata una proposta di strutturazione di indagini per il medio termine, al fine di pervenire ad una raccolta di dati su base storica, fondamentale per effettuare valutazioni più consapevoli ed approfondite.

Nell'Area di intervento Strategica trasversale "Efficienza ed Efficacia dell'azione amministrativa" del Piano Strategico di Ateneo 2020-2022 è stata inoltre definita una specifica azione strategica (AMM2.2 Strutturazione e sviluppo del processo di rilevazione della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna relativamente ai servizi erogati) finalizzata anche all'avvio di nuove iniziative di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, oltre che a una strutturazione del processo con l'individuazione delle strutture deputate alla valutazione dei risultati conseguiti e all'individuazione di azioni migliorative. 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, relativi a specifici servizi.

Nella prospettiva di accrescere il livello di partecipazione sinergica con i portatori di interesse, l'Ateneo ha avviato un percorso di valutazione partecipativa che si esplicita con l'obiettivo strategico AMM4 – Performance e organizzazione interna, declinato nell'obiettivo operativo AMM4.1.2 – Miglioramento del processo di valutazione, anche tramite strumenti atti a favorire la collaborazione e sviluppare ulteriormente la cultura della valutazione.

### 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione 2021, già richiamato, l'Ateneo ha introdotto la misurazione della performance di Ateneo (cfr. cap. 3 "Le dimensioni della Performance: strategica, organizzativa, individuale"), alla quale contribuisce, al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici, l'attività di tutte le componenti dell'Ateneo.

La performance organizzativa delle strutture trae origine, quindi, dagli obiettivi strategici di pianificazione pluriennale e viene progettata a partire dal Piano Strategico di Ateneo, ove vengono definiti gli obiettivi operativi per ciascun Ambito strategico e per ciascuna Area di intervento Strategica trasversale; gli obiettivi operativi individuati nel Piano Strategico vengono poi recepiti nel Piano Integrato quali obiettivi di struttura.

Seguendo il percorso che vede declinati gli obiettivi operativi esplicitati nel Piano Strategico quali obiettivi di performance organizzativa nel Piano Integrato (cfr. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021 § 3.1 "La Performance organizzativa" e § 3.2 "Definizione e assegnazione degli obiettivi"), l'**Allegato 1** al presente documento individua gli obiettivi operativi assegnati alle strutture organizzative di quattro tipologie di obiettivi: di innovazione, di miglioramento, di consolidamento, di funzionamento. Gli obiettivi di funzionamento, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, risultano essere qualificanti per un determinato processo o una specifica contingenza e rispondono all'esigenza di garantire il buon funzionamento delle attività e delle azioni del ciclo vitale dell'amministrazione. Tali obiettivi possono anche non essere direttamente correlati a obiettivi strategici. Questi ultimi sono individuati nella tabella 6 "Obiettivi operativi non direttamente correlati a obiettivi strategici" dell'Allegato 1 al presente documento.



Figura 2 – I livelli di performance dell'Ateneo

Per raggiungere risultati prestazionali attesi in un'organizzazione complessa, il sistema di assegnazione degli obiettivi rappresenta e guida le diverse azioni di miglioramento in modo sinergico, complementare ed equilibrato, in linea con le strategie di Ateneo.

L'**Allegato 1 – Obiettivi strategici – Obiettivi operativi raggruppati per Ambiti strategici e Aree di intervento strategico trasversale – anno 2021** rappresenta l'esito di tale sforzo ed espone alcune informazioni a corredo, volte ad una chiara lettura del documento e alla trasparenza della misurazione della performance organizzativa delle strutture:

- L'obiettivo operativo è riconducibile all'**obiettivo strategico da cui discende**;
- è evidenziato ulteriormente dalla lettera C = **obiettivo collegato** il legame con altro obiettivo operativo;
- La descrizione dell'obiettivo è completa della **categoria** in cui l'obiettivo operativo si inserisce: innovazione, miglioramento, consolidamento, funzionamento;
- È indicata la **struttura organizzativa di riferimento** completa dell'**effort effettivo** dalla stessa assunto al fine del conseguimento dell'obiettivo;
- È indicata la **struttura organizzativa apicale** di pertinenza con il relativo **effort**;
- Coerentemente con quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2021, è stata introdotta la **figura del Leader** per gli obiettivi di struttura trasversali, quale figura funzionale ad assicurare il necessario stimolo, coordinamento e monitoraggio delle attività per il conseguimento dell'obiettivo e relativa rendicontazione. Tale figura è individuata di norma nel responsabile di U.O. con effort maggiore. L'individuazione della figura leader, nelle more dell'entrata in vigore della revisione della struttura amministrativa, sarà oggetto di apposita successiva esposizione, all'atto dell'assegnazione degli incarichi di responsabilità al personale sulle Unità organizzative ed all'assegnazione dei relativi obiettivi.
- Sono presenti gli **indicatori**, con riferimento alla programmazione ministeriale quando definiti in conformità e rispondenza alla stessa;
- Il **target** è stato definito sulla base del **valore iniziale** esposto;
- è associato un **budget** di spesa qualora l'obiettivo necessiti di risorse economiche per la sua realizzazione.

Si evidenzia il costante impegno riservato alla formulazione degli indicatori al fine di incrementare il numero di quelli misurabili mediante dati reperibili da banche dati locali o ministeriali. È stata, inoltre, rafforzata l'azione congiunta trasversale e incentivata, quindi, la collaborazione tra le strutture. In tal senso, la strategia di Ateneo ha individuato le Aree d'intervento Strategiche trasversali, le cui azioni e operatività 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 e le Aree dirigenziali.

### 3.1 La Performance organizzativa strategica

Come esposto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno 2021, è costituita dai risultati dell'Ateneo nel suo complesso e misurata attraverso un set di indicatori individuati nell'ambito

strategico. Tale performance valuta l'esito finale dell'azione dell'Ateneo nei confronti della collettività e più in generale del contesto di riferimento; essa vede il contributo di tutto il personale che opera in Ateneo, la componente accademica e la componente tecnico amministrativa. Infatti le scelte strategiche possono essere perseguite e raggiunte solo se tutte le componenti dell'organizzazione, nel nostro caso componente docente e tecnico amministrativa, lavorano in sinergia al fine di perseguire le finalità e gli obiettivi stabiliti in fase di programmazione.

La Performance strategica ha un impatto, differenziato e graduale, 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 l'anno 2021 la Performance strategica è misurata mediante il raggiungimento del target dell'indicatore complessivo strategico, definito di seguito in tabella.**

Gli elementi che costituiscono l'indicatore complessivo sono i seguenti:

- 1) Numero di visiting professor: valore per anno accademico di docenti e ricercatori, italiani o stranieri, affidatari di una attività formativa nell'ambito di un corso di studio o di una scuola di dottorato di ricerca. Fonte dati: area Didattica.
- 2) Sostenibilità ambientale:
  - a. Consumo di carta: costo per anno solare inerente l'acquisto di carta.
  - b. Consumi elettrici: Kwh annui consumati dall'Ateneo per anno solare.
  - c. Consumo acqua: metri cubi consumati dall'Ateneo per anno solare.
- 3) FFO – peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale FFO: valore percentuale del peso della quota premiale sul totale FFO per anno solare. Per omogeneità di calcolo si specifica che per totale assegnazione FFO si considera: quota base, premiale, perequativa e piano straordinario docenti.
- 4) Numero di studenti iscritti: numero di studenti iscritti a corsi L, LM, LMCU per anno accademico.
- 5) Tasso di laureati in corso: numero di studenti laureati in corso per anno solare.

I sotto-indicatori sopra esposti concorrono, ciascuno con un peso percentuale diverso, al calcolo del valore dell'indicatore sintetico di raggiungimento della performance strategica.

Ogni sotto-indicatore è modulato su 3 fasce di raggiungimento a seconda del valore ottenuto. La sommatoria dei prodotti tra peso del sotto-indicatore e fascia di raggiungimento determina il valore dell'indicatore sintetico di performance strategica.

N°	Indicatore	Peso indicatore	Ambito strategico	Obiettivo strategico	Fonte dati	Valore A.A. o A.S.	Valore A.A. o A.S.	Valore A.A. o A.S.	Valore A.A. o A.S.	Valore A.A. o A.S. Target	Criteri di valutazione		
											60%	80%	100%
1	numero di visiting professor	20%	internazionalizzazione	INT2 incrementare la mobilità internazionale di studenti, docenti e PTA	Area Didattica	A.A. 17/18: 29	A.A. 18/19: 30	A.A. 19/20: 30	A.A. 20/21: 24	A.A. 21/22: 29	>= 20 & < 26	>= 26 & < 29	>=29
2	indicatore di sostenibilità ambientale - consumo carta (euro)	10%	area di intervento strategica trasversale	SO1 Strategie operative e innovazione per la sostenibilità	Bilancio unico di Ateneo	A.S. 2017: 42.244,78	A.S. 2018: 42.507,58	A.S. 2019: 46.689,71	A.S. 2020: 40.000,00	A.S. 2021: 42.000,00	>44.000 & <= 46.000	>42.000 & <=44.000	<= 42.000
	indicatore di sostenibilità ambientale - consumi elettrici (KW/h)	5%	area di intervento strategica trasversale		Area Edilizia	A.S. 2017: 20.244.470,71	A.S. 2018: 19.482.315,00	A.S. 2019: 18.639.828,00	A.S. 2020*: 	A.S. 2021: 19 M	>19,5 M & <= 20 M	>19 M & <= 19,5 M	<= 19 M
	indicatore di sostenibilità ambientale - consumo acqua (MC)	5%	area di intervento strategica trasversale		Area Edilizia	A.S. 2017: 292.986,00	A.S. 2018: 147.807,00	A.S. 2019: 145.038,91	A.S. 2020*: 	A.S. 2021: 142.000,00	> 145.000 & <= 148.000	> 142.000 & <= 145.000	<= 142.000
3	FFO - Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale FFO	20%	Ricerca e Didattica	R3 Potenziamento della ricerca di Ateneo attraverso programmi pluriennali di finanziamento	DM FFO	A.S. 2017: 23,67%	A.S. 2018: 23,97%	A.S. 2019: 25,10%	A.S. 2020: 27,34%	A.S. 2021: 27,5%	>= 24% & < 26%	>= 26% & < 27,5%	>= 27,5%
4	Numero Studenti Iscritti (Corsi di I° e II° livello)	20%	Didattica	D1 riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa	ESSE3	A.A. 16/17: 24.831	A.A. 16/18: 25.771	A.A. 18/19: 26.758	A.A. 19/20: 27.898	A.A. 20/21: 27.500	>= 25.500 & < 26.500	>= 26.500 & < 27.500	>= 27.500
5	Tasso di laureati in corso	20%	Didattica	D2 Potenziamento dei servizi offerti agli studenti	ESSE3	A.S. 2017: 56,16%	A.S. 2018: 61,76%	A.S. 2019: 64,89%	A.S. 2020: 64,67%	A.S. 2021: 64,90%	>= 63,8% & < 64,3%	>= 64,3% & < 64,9%	>= 64,9%

(\*) dato non disponibile alla data di pubblicazione del presente documento

Tabella 6 – Indicatore complessivo strategico

### 3.2 La Performance organizzativa di struttura

Ad ogni U.O. sono assegnati obiettivi operativi da Piano Strategico 2020 – 2022 e in alcuni casi obiettivi operativi nuovi, ma collegati a quelli già inclusi e derivanti dagli ambiti strategici. La logica di assegnazione alle Strutture organizzative apicali degli obiettivi operativi strettamente correlati agli ambiti strategici e la conseguente cascata è legata per l'anno 2021 al concetto di esaurimento della realizzazione della pianificazione istituzionale, visto che proprio nel 2021 la Governance produrrà un nuovo Piano Strategico che condurrà l'Ateneo al termine del mandato rettorale.



Figura 3 – Gli ambiti strategici

Si riportano in dettaglio le linee tematiche oggetto di approfondimento e attuazione per l'anno di riferimento del presente Piano Integrato e per ciascuno di esse il filo conduttore che sta alla base della logica di assegnazione.

#### AMBITO STRATEGICO: DIDATTICA - QUALITÀ DELLA FORMAZIONE E DELL'AZIONE DIDATTICA E CENTRALITÀ DELLO STUDENTE

La performance organizzativa dell'Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti è tesa a valutare l'effettivo andamento dell'organizzazione riferita alle singole Unità Organizzative, in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici, utilizzando in modo efficiente le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per fornire servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati e di impatto sugli *stakeholders*. È infatti essenziale rendere la performance uno strumento di comunicazione e di "accountability" dell'Area nei confronti degli utenti, declinandola attraverso obiettivi di miglioramento dei livelli di servizio erogati e obiettivi progettuali, di diretta derivazione dagli obiettivi strategici. In questo senso gli indicatori individuati, significativi per l'attività e facilmente quantificabili e/o reperibili, consentiranno di monitorare l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti, nonché la capacità realizzativa dei progetti e il loro impatto.

Nella consapevolezza che l'Ateneo intenda proseguire nello sviluppo della propria vocazione di *teaching university*, fondata su un solido approccio di ricerca multidisciplinare e strettamente connessa al territorio, l'Area intende puntare alla qualità e all'internazionalità della didattica, attraverso azioni che riguardano l'offerta formativa, l'orientamento, le metodologie di insegnamento, la valorizzazione dell'interdisciplinarietà, le opportunità per gli studenti e il rafforzamento della dimensione internazionale.

In linea con la finalità strategica di aumentare la qualità e l'efficacia della didattica, si intende intervenire nella valorizzazione dell'interdisciplinarietà dell'offerta formativa, intesa come processo di

integrazione di competenze che spesso è indispensabile per affrontare in modo completo ed efficace determinati problemi, e che è ormai divenuta un obiettivo costante in tutte le moderne teorie didattiche.

Per i futuri studenti si punta a innovare le azioni di orientamento in ingresso per la riduzione della dispersione studentesca, sviluppando ulteriormente le interazioni con le Scuole secondarie e consolidando i rapporti con l'Ufficio Scolastico Regionale. (obiettivo operativo D2.1.1)

Per i laureati non si può prescindere dal potenziamento e dall'innovazione delle attività di *placement*, rafforzando la regia dell'Ateneo secondo un criterio di collegamento più stretto tra le priorità occupazionali manifestate dagli *stakeholder* e il percorso di accompagnamento degli studenti al lavoro. Si vedano a tale proposito gli obiettivi operativi D2.3.1, D2.3.3, D3.1.1.

Le logiche che sottendono alle suddette azioni sono fortemente ancorate alle politiche di Ateneo volte alla riduzione degli abbandoni, al supporto degli studenti durante il percorso accademico, all'aumento dell'offerta didattica in lingua straniera, al sostegno alla mobilità internazionale degli studenti, avendo attenzione alle fasce deboli degli studenti. Tali aspetti si accompagnano allo sforzo di dotare gli studenti di migliori spazi per fruire della didattica, studiare, fare sperimentazione e ricerca e allo sforzo di sostenere il corpo docente nella trasformazione delle azioni didattiche, con particolare attenzione alle competenze trasversali e al rafforzamento dei settori disciplinari di base e caratterizzanti, affinché gli studenti possano ricevere una solida preparazione disciplinare in un contesto di ricerca e beneficiare di un corpo docente stabile in grado di assicurare una gestione in qualità dei corsi di studio. È noto, infatti, come non si possa innovare e rinnovare la didattica senza prestare attenzione al fondamentale bagaglio culturale sul quale si deve poggiare la formazione specifica di ciascun corso di studio. (obiettivo D4.2.1)

#### **AMBITO STRATEGICO: RICERCA – UN PONTE VERSO L'INNOVAZIONE**

Nella pianificazione strategica le azioni messe in atto nel triennio 2020-2022 riguardo la ricerca di Ateneo sono riconducibili a 4 pilastri: potenziamento del capitale umano; efficienti infrastrutture e moderne attrezzature per la ricerca; programmi di ricerca dell'Ateneo finanziati con fondi propri come stimolo alla partecipazione; contatto e confronto con gli attori della ricerca internazionale.

Solo perseguendo e migliorando le azioni già messe in atto di questi quattro ambiti è possibile mantenere alti i livelli di ricerca competitiva di Ateneo e, di conseguenza, realizzare ricadute misurabili in termini di conoscenza e trasferimento tecnologico, capaci di costruire un ponte verso il tessuto produttivo e sociale basato su innovazione e risoluzione di problemi di interesse comune.

La performance organizzativa dell'ambito Ricerca è volta, pertanto, anche per il 2021, a mettere in atto attività utili ad aumentare la qualità e l'efficacia della ricerca competitiva di Ateneo, partecipando con maggior successo a bandi nazionali e internazionali e attraendo talenti, con una crescita della capacità d'azione in tutti gli ambiti della ricerca, oltre che del prestigio dell'Ateneo.

Utilizzando efficacemente le risorse umane, strumentali ed economico finanziarie a disposizione, nel presente Piano sono declinati i seguenti ambiti performanti di sviluppo e miglioramento per l'anno 2021:

- In linea con l'obiettivo strategico **R2 Potenziamento infrastrutture e attrezzature per la ricerca** sarà implementato un nuovo bando annuale per acquisizione o manutenzione straordinaria di attrezzature per la ricerca, sulla base del finanziamento stanziato a bilancio, gestendo l'intero iter di supporto alla Commissione di Ateneo per la predisposizione del bando, la raccolta delle domande, l'elaborazione della graduatoria e l'assegnazione fondi alle strutture (R2.1.1; risorse stanziate euro 1.000.000,00);
- Collegate all'obiettivo strategico **R3 Potenziamento della ricerca di Ateneo attraverso programmi pluriennali di finanziamento** saranno messe in atto le seguenti azioni:

- attuazione e gestione amministrativa del programma di finanziamento per progetti di ricerca di consolidamento o scouting (R3.1.1; risorse stanziato euro 600.000,00);
- attuazione e gestione amministrativa del programma di finanziamento per giovani ricercatori (R3.2.1; risorse stanziato euro 300.000,00);
- attuazione del programma di finanziamento riservato ai docenti che si sono misurati in bandi Europei e ERC ma che non sono stati finanziati (R3.3.1; risorse stanziato euro 100.000,00).

Con riferimento all'obiettivo strategico **R4 Valorizzazione del capitale umano esistente e miglioramento dei processi amministrativi per la ricerca** saranno identificati processi e criteri idonei per l'erogazione di incentivi finalizzati al miglioramento delle performance in termini di reperimento delle risorse di finanziamento (R4.2.1) e sarà affinata l'azione di *scouting* progettuale, al fine di filtrare i bandi competitivi e renderli noti ai gruppi di ricerca più appropriati (R4.3.3).

Si cercherà, infine, di aumentare la copertura funzionale dei processi di gestione della ricerca (AMM7.2.2 risorse stanziato euro 18.300,00) in linea con quanto previsto dall'obiettivo strategico **AMM7 Integrare le tecnologie digitali nei processi di Ateneo**.

#### **AMBITO STRATEGICO: TERZA MISSIONE – ATENEO E SOCIETÀ**

A decorrere dal 1° febbraio 2021 l'Ateneo attiverà una nuova struttura organizzativa dirigenziale, l'Area Terza Missione. Ciò in relazione a quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione con delibera CDA/30-07-2020/314 sulla necessità di istituire una nuova Area: <<...*avente quale obiettivo proprio 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; un'Area, dunque, in grado di rispondere alla sfida cui oggi sono chiamate le Università, vale a dire "la valorizzazione economica e sociale della conoscenza (omissis) In questa prospettiva si colloca la necessità di una gestione organica e integrata delle attività di trasferimento tecnologico; delle attività di tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale; delle attività brevettuali; delle attività di promozione e organizzazione delle Business Plan Competition; delle attività di accreditamento delle imprese spin-off e di collaborazione con aziende e con enti pubblici, finalizzata alla realizzazione di un contesto favorevole alla nascita di start-up innovative (omissis)>>;*

La nuova struttura organizzativa di Area, costituisce un quid novi, nell'assetto organizzativo ed è articolata in quattro Unità Organizzative come sotto richiamate:

- U.O. Convenzioni e forme associative;
- U.O. Rapporti con il territorio e public engagement;
- U.O. Sistema museale di ateneo e archivio storico;
- U.O. Valorizzazione della ricerca e promozione dell'innovazione.

In relazione a quanto sopra, l'Area Terza Missione nel 2021 sarà fortemente impegnata in un processo di *start up* di sé stessa.

L'Area sarà infatti attivata con un organico di base minimale che deriva da personale già in servizio in altre strutture organizzative dell'Ateneo e che dovrà essere necessariamente implementato già nel corso del 2021 attraverso specifiche procedure di reclutamento in parte già attivate; dall'altra parte, sarà necessario attivare un'adeguata attività formativa specialistica per le unità di personale già in servizio assegnate all'Area.

In una prospettiva gestionale le principali attività indicate nel funzionigramma dovranno essere sperimentate e "ingegnerizzate" sul campo per divenire processi fluenti, efficaci, efficienti e trasparenti.

Pur nel contesto delineato di *start up* organizzativo – gestionale, avendo l’Ateneo già definito nel piano strategico obiettivi sfidanti sulla Terza Missione, sono declinati anche nel presente Piano i seguenti ambiti performanti di sviluppo e miglioramento per l’anno 2021, confidando in una situazione di emergenza pandemica in via di positiva evoluzione:

- nel contesto delle iniziative radicate nella sfera d’azione dei rapporti con il territorio, del *public engagement*, nonché del sistema museale e dell’archivio storico, si collocano gli obiettivi di divulgazione scientifica e di valorizzazione del patrimonio museale e archivistico, nonché di digitalizzazione delle relative procedure. Si collocano inoltre gli obiettivi di attivazione di una piattaforma regolamentata di *crowdfunding* quale portale specifico all’interno del sito web istituzionale che consenta di avviare progetti ad impatto sociale tangibile finanziati direttamente dalla cittadinanza (A.T.M.002, TM1.4.1., TM 1.1.4., TM3.7.1.);

- nell’ambito della valorizzazione della ricerca e della promozione dell’innovazione sono posti gli obiettivi inerenti l’ottimizzazione delle procedure amministrative finalizzate al deposito dei brevetti e alla gestione della proprietà industriale, quelli della creazione di laboratori temporanei per progetti di ricerca industriale, nonché le azioni di ottimizzazione dell’interazione costruttiva tra le strutture organizzative dell’Ateneo, il *Welcome Office* del Tecnopolo e il presidio Art-ER Area S3 di Parma tramite lo sviluppo di una piattaforma per la gestione dei rapporti con le aziende del territorio (TM 4.2.1., TM 4.1.2., TM 4.3.2., TM 4.4.1.).

#### **AMBITO STRATEGICO: INTERNAZIONALIZZAZIONE – INCONTRO AL MONDO**

Si ritiene opportuno promuovere una serie di azioni coordinate e mirate per sviluppare una maggiore internazionalizzazione degli studi in grado di incrementare la capacità di accoglienza di un’istituzione universitaria che è aperta al cambiamento e votata all’innovazione. A tale proposito si vedano obiettivi INT2.3.1 e INT2.3.2.

In questi anni l’Ateneo ha incrementato l’offerta didattica in lingua straniera, con riferimento a interi corsi di studio, a insegnamenti specifici o a percorsi formativi che conducono al doppio titolo; analogamente, occorre migliorare la conoscenza delle lingue da parte degli studenti per favorire l’accesso alla mobilità internazionale, con azioni di verifica delle competenze linguistiche degli immatricolati provenienti dalle scuole superiori e l’offerta di corsi di lingua. A riferimento si citano gli obiettivi operativi INT1.1.7, INT2.1.3.

Il nuovo Centro Linguistico di Ateneo ha ampliato la propria offerta formativa, includendo altre lingue oltre l’inglese e accrescendo il numero corsi di lingua straniera (INT2.2.1, INT2.2.3, INT2.2.4). Tali corsi non sono solo offerti agli studenti, ma anche al personale docente e tecnico amministrativo, con l’obiettivo a tendere di rendere l’Ateneo sempre più internazionale.



*Figura 4 – I fondamenti degli ambiti strategici trasversali*

Diverso è l’approccio legato all’assegnazione e la relativa realizzazione di quegli obiettivi operativi che costituiscono gli imprescindibili punti di attenzione per l’intera struttura organizzativa dell’Ateneo e che pervadono l’insieme delle politiche programmate. Solo il continuo, costante e sinergico impegno sulle tematiche, enunciate in figura 4, produce un sempre più evidente miglioramento dell’azione amministrativa con conseguenze positive sui risultati complessivi dell’Ateneo.

#### **SVILUPPO SOSTENIBILE**

Nel luglio 2020, è stata dichiarata di pubblico interesse una proposta di Partenariato Pubblico Privato, su iniziativa privata, per la gestione 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 (obiettivo di riferimento DG010). In particolare, l’iniziativa prevede oltre alla conduzione e gestione degli impianti a servizio degli edifici dell’Ateneo, anche la realizzazione di importanti investimenti infrastrutturali volti alla Sostenibilità.

Significato fondamentale assume l’acronimo “EPC” Energy Performance Contracting che focalizza immediatamente che l’oggetto del contratto è proprio quello di garantire prestazioni energetiche stabilite sulla base delle analisi dei dati storici e studi di miglioramento (SO1.5.2).

Gli investimenti infrastrutturali, come si diceva, riguardano in sintesi:

- la realizzazione nuova centrale di trigenerazione;
- la realizzazione di nuova centrale frigorifera con apparecchiature più performanti delle attuali oltre che sostenibili dal punto di vista ambientale;
- la realizzazione di un impianto geotermico per la produzione di acqua calda sanitaria;
- La realizzazione di alcuni interventi sull’involucro edilizio per migliorare le prestazioni energetiche degli stessi;
- La realizzazione di alcuni impianti fotovoltaici.

Quanto sopra, porterà non solo alla riduzione dei consumi per principali vettori energetici, ma anche a importanti vantaggi ambientali come la riduzione delle emissioni CO<sub>2</sub> (obiettivi operativi SO002 e SO001).

Anche nell’ambito della produzione dei rifiuti l’Ateneo è in prima linea e persegue il continuo monitoraggio e controllo della raccolta differenziata dei rifiuti assimilati agli urbani (SO1.4.1).

## **ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ**

Si rimanda al § 2.2 - Obiettivi di miglioramento per l'assicurazione della qualità dove sono descritte in dettaglio le azioni che l'Ateneo metterà in campo nel 2021 in tema di assicurazione della qualità

## **EFFICIENZA ED EFFICACIA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

L'Ateneo intende consolidare e ulteriormente sviluppare l'intrapreso percorso che punta alla semplificazione, anche tramite la dematerializzazione e digitalizzazione dei processi, in costante ed 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.

Con il Piano Strategico 2019 – 2021 e successivamente con il Piano Strategico 2020 – 2022 è stato avviato il lungo percorso di mappatura, ottimizzazione e digitalizzazione dei processi amministrativi dell'Ateneo, assegnando diversi obiettivi operativi alle strutture apicali. Alcuni obiettivi operativi, già avviati nel 2020, sono ancora riproposti in questo Piano Integrato, perché necessitano di completamento legato alla mappatura o all'utilizzo delle soluzioni tecnologiche informatiche (RPCT003, ECO001, ASI011). Altri processi sono, invece, oggetto di nuovo studio (DG005, ASI012), con l'obiettivo ambizioso di concludere la digitalizzazione dei processi principali.

## **PERSONALE**

Nel contesto della pianificazione strategica di Ateneo, lo sviluppo ed il miglioramento delle risorse umane ha assunto una rilevanza significativa sia in termini di sviluppo e miglioramento delle competenze già esistenti, che di potenziamento degli organici mediante il reclutamento di risorse esterne qualificate.

La performance organizzativa dell'Area Personale e Organizzazione è quindi volta a supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici utilizzando efficacemente le risorse umane, strumentali ed economico finanziarie a disposizione. Dopo l'importante azione di reclutamento di personale docente e tecnico amministrativo a seguito di procedure concorsuali, avvenuta negli anni 2018 e 2019, l'Ateneo ha inteso proseguire, anche per il triennio 2020-2022, e nello specifico anche per il 2021, l'indirizzo assunzionale nell'ottica di far fronte alle esigenze e allo sviluppo della didattica, della ricerca, delle attività di terza missione e dell'internazionalizzazione. Questo processo di rafforzamento del capitale umano verrà svolto, compatibilmente con le risorse di bilancio, a supporto dell'ampliamento strategico dell'offerta formativa di Ateneo ed al fine di migliorare gli standard in termini di efficacia ed efficienza amministrativa.

L'Ateneo ritiene strategico investire sul proprio personale e pertanto lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano sono una primaria necessità. In linea con le suddette finalità si ritiene opportuno promuovere una serie di azioni coordinate e mirate al miglioramento delle attuali modalità di lavoro del personale tecnico amministrativo, con riferimento alla promozione della conciliazione vita/lavoro, al progressivo sviluppo del lavoro agile, alla valorizzazione delle competenze e delle professionalità attraverso anche lo sviluppo ed il miglioramento di percorsi formativi per una crescita del ruolo professionale e a supporto di particolari situazioni di stress lavorativo. Si vedano a tale proposito gli obiettivi operativi AMM3.1.3 e AMM4.1.1.

Le logiche che sottendono alle suddette azioni sono fortemente correlate alle politiche di Ateneo "latu sensu" di benessere organizzativo che conducano ad un miglioramento e ad una crescita della qualità della vita lavorativa e a progressi in termini di efficienza, motivazione e affezione al proprio contesto lavorativo, nonché ad una sempre maggiore partecipazione. Inoltre si ritiene opportuno proseguire nel percorso dei miglioramenti intrapresi nel coordinamento tra Strutture, nello scambio di competenze professionali tra uffici, per aumentarne la sinergia e il coordinamento funzionale dei processi. Tali aspetti

si accompagnano allo sforzo di proseguire nel percorso di potenziamento degli istituti premiali delle performance individuali e organizzative e nell'individuare iniziative volte a favorire la conoscenza dei processi, la condivisione degli obiettivi e la collaborazione a più livelli. Per quanto attiene il monitoraggio delle azioni messe in atto, potranno essere individuate iniziative specifiche al fine di verificarne l'efficacia. A tale riferimento si citano gli obiettivi operativi AMM4.1.2 e AMM4.1.3.

## STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

In un'epoca che corre verso un contesto sempre più digitale, dove il futuro è il *digital first*, il filo conduttore degli obiettivi operativi in tema di comunicazione continua ad essere il potenziamento dell'utilizzo degli strumenti di *social media communication* finalizzato al dialogo e ascolto costruttivo con tutti gli stakeholder di Ateneo. Per attuare tutto questo è imprescindibile prevedere la diffusione all'interno dell'Ateneo della conoscenza di base dei principi di comunicazione, mediante azioni di approfondimento (AMM5.4.2, AMM5.5.1), oltre a sviluppare un nuovo portale di Ateneo, volto ad aggiornare la tecnologia e a garantire il tempestivo adeguamento dei contenuti (ASI013).

## SPAZI E INFRASTRUTTURE

Nell'anno 2021 l'Ateneo avvierà l'esecuzione dei molti lavori edilizi riguardanti l'importante finanziamento ottenuto nel 2020 dal Ministero della Università e Ricerca (bando D.M. 5 dicembre 2019, n. 1121) a seguito della selezione qualitativa dei progetti presentati dalle Università Italiane.

L'Università di Parma ha partecipato al bando, presentando due Programmi unitari di investimento:

- PROGRAMMA A denominato "**realizzazione di infrastrutture e servizi dedicati agli studenti al campus scienze e tecnologie**";
- PROGRAMMA B denominato "**scienze mediche: benessere e sicurezza**".

Il Programma A (obiettivi operativi di riferimento: EDIL005, EDIL006, EDIL007) è volto all'accrescimento dei servizi offerti agli studenti intesi come aumento degli spazi dedicati alla didattica, spazi studio e ricerca. Il programma copre, in maniera assolutamente coesa, gli aspetti di quantità, qualità e sicurezza e si realizzerà all'interno del "CAMPUS DELLE SCIENZE E TECNOLOGIE". In tale ambito sono previsti diversi progetti, che coinvolgeranno la stragrande maggioranza degli immobili costituenti il Campus, ed in particolare:

- ✓ Formazione di un Polo agro-alimentare di eccellenza;
- ✓ Aumento numero posti aula;
- ✓ Miglioramento del servizio biblioteche;
- ✓ Aumento della sicurezza delle strutture mediante interventi di miglioramento sismico;
- ✓ Adeguamento e riqualificazione della dotazione multimediale delle aule.

Il Programma B, invece riguarda il benessere e la sicurezza degli studenti, di tutto il personale docente e non e degli utenti in genere, con la volontà di migliorare il livello qualitativo dei servizi erogati, in termini di efficienza ed efficacia, e delle strutture.

L'Ateneo intende inoltre provvedere alla esecuzione di un'analisi dettagliata dello stato di conservazione degli edifici al fine di definire una politica di programmazione degli interventi di manutenzione ordinaria (per parte edile) mantenendo, e anzi migliorando, nel tempo le caratteristiche del patrimonio edilizio. Tale studio verrà applicato inizialmente su tre edifici, per poi essere annualmente esteso a copertura dell'intero patrimonio. Contestualmente, e procedendo di pari

passo sugli stessi edifici, si provvederà a rilevarne lo stato di occupazione nonché la rispondenza con i documenti esistenti, e la raccolta documentale. (obiettivi EDIL008, ECO010)

#### **SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI**

Un'adeguata pianificazione dei sistemi informativi è uno dei fattori critici di successo della trasformazione digitale e per supportare la strategia di Ateneo occorre che si realizzi in modo organico alla pianificazione strategica e operativa. Per l'anno 2021 si prevedono i seguenti ambiti di sviluppo e miglioramento (tra le parentesi si esplicitano alcuni codici di obiettivo operativo a titolo esemplificativo):

- integrazione delle tecnologie digitali nei processi di Ateneo, con una particolare attenzione all'innovazione dei processi amministrativi (ASI012, DG005);
- attuazione del processo di informatizzazione degli acquisti (ECO001);
- miglioramento dell'esperienza utente dei servizi digitali per offrire un'esperienza di servizio multicanale, integrata, collaborativa (ASI011, AMM8.1.1);
- realizzazione di ambienti virtuali di lavoro e di collaborazione, proseguendo iniziative già avviate nello scorso anno (AMM8.3.2, AMM7.1.2, AMM7.1.3);
- potenziamento i servizi a supporto della didattica online e innovativa (ASI021, AMM7.2.1, ASI018);
- gestione della sicurezza di informazioni, infrastrutture ed applicazioni, anche in ottemperanza alle richieste di AGID e alle disposizioni del GDPR e del Decreto Privacy (ASI020, ASI014).

#### **TRASPARENZA, ANTICORRUZIONE E PARI OPPORTUNITÀ**

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 vede partecipi e propositive le strutture dipartimentali, che hanno suggerito specifici obiettivi di mappatura dei processi e di rilevazione dei tempi procedurali (es. obiettivo RPCT003). Nel paragrafo 5 - Analisi delle Aree di rischio sono descritte le azioni che l'Ateneo intende perseguire per l'anno 2021.

Per la tematica delle pari opportunità si rimanda alla lettura dell'Allegato 3 - Piano azioni positive 2020-2022 - Aggiornamento 2021 approvato con delibera CDA/16-12-2020/480.

## 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, che si esplicitano come obiettivi trasversali e che necessitano di una figura di leader con competenze professionali di coordinamento delle attività progettuali, si configurano anche come obiettivi individuali.

Ulteriore tipologia di obiettivo legato alla performance individuale concretizza la necessità di realizzare nuovi beni e servizi, di attuare il miglioramento dell'efficacia di servizi già in essere, dell'efficienza di taluni processi, il miglioramento del comportamento in relazione ai valori dell'Ateneo.

**Gli obiettivi di performance individuale saranno assegnati**, secondo le modalità descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Anno 2021 (cfr. Cap. 4 – il processo di monitoraggio, misurazione e valutazione della performance) **successivamente 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, saranno gli obiettivi in esso individuati (Allegato 1) raggruppati per Ambiti strategici e Aree di intervento Strategiche trasversali, rispettivamente per il Rettorato, la Direzione Generale, le Aree dirigenziali, i Dipartimenti e i Centri. I responsabili potranno, pertanto, individuare specifiche competenze e professionalità idonee per la presa in carico degli opportuni obiettivi individuali. I Dirigenti sono stati parte attiva per l'individuazione degli obiettivi in concerto con il Direttore Generale.

Nell'**Allegato 2 – Obiettivi strategici – Obiettivi operativi raggruppati per strutture – anno 2021** sono raggruppati gli obiettivi per struttura, al fine di facilitare ulteriormente la comprensione dell'algoritmo, introdotto, descritto nel SMVP e utilizzato per il calcolo del risultato complessivo di struttura apicale, ai fini della valutazione della performance organizzativa per i dirigenti e di Amministrazione centrale per la valutazione della performance organizzativa del Direttore Generale.

### 4.1 Gli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti

Gli obiettivi individuali che sono assegnati al Direttore generale e ai dirigenti sono i seguenti:

- 1) redazione della Carta dei servizi dell'area dirigenziale di riferimento per i dirigenti e di coordinamento della carta complessiva di Ateneo per il Direttore Generale;
- 2) incremento dell'attrattività dell'Ateneo in termini di didattica e terza missione;
- 3) contenimento dei costi intermedi e incremento dei ricavi attinenti alla ricerca e terza missione.

In riferimento agli obiettivi 2 e 3 Il cambio di paradigma nell'assegnazione degli obiettivi individuali al Direttore Generale e ai Dirigenti comporta che non siano state dettagliate attività e funzioni da svolgere, in capo alle singole unità dirigenziali, lasciando alla compagine dirigenziale, nel suo insieme, mettere in atto quanto necessario e/o opportuno per il raggiungimento dei risultati, indicati nel valore target.

Gli outcome saranno misurati mediante gli indicatori riassunti nella tabella 7 e opportunamente pesati:

obiettivo 1) mediante indicatore numero 7, con peso 40%;

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

obiettivo 3) mediante indicatori 1, 3 e 4 con peso complessivo uguale a 30%.

Si precisa che gli indicatori 1 e 3 non riportano in tabella 7 il valore target in quanto connessi ai risultati economici del bilancio consuntivo, allo stato attuale, non disponibile. A seguito della sua pubblicazione si provvederà, ad integrare, questo documento, con il valore target degli indicatori n. 1 e n. 3.

La misurazione degli indicatori 5 e 6, attinenti, nella sostanza, alla numerosità studentesca, saranno estratti, per i fini della valutazione finale degli obiettivi, con la data di riferimento al 31 gennaio 2022.

N°	Indicatore	Peso	Target	Fonte indicatore	Valore	Valore	Valore	Valore	Valore A.A. o	Criteri di valutazione		
					A.A. o A.S.	A.A. o A.S.	A.A. o A.S.	A.A. o A.S.	A.S. Target	60%	80%	100%
1	razionalizzazione e conseguente riduzione dei costi di Ateneo	10%	riduzione complessiva del 2% dei consumi intermedi (funzionamento) rispetto alla media degli ultimi 3 anni (18,19,20)	bilancio di Ateneo	<b>A.S. 2017:</b>	<b>A.S. 2018:</b>	<b>A.S. 2019:</b>	<b>A.S. 2020:</b>	<b>A.A. 21/22:</b>	0%<	1%<=	%risparmio >= 2%
					34.771.336	33.371.749	35.007.733	(*)		%risparmio <1%	%risparmio <2%	
2	funzioni istituzionali public engagement	10%	incremento del 10% rispetto alla media degli ultimi 3 anni	IRIS RM	<b>A.S. 2017:</b>	<b>A.S. 2018:</b>	<b>A.S. 2019:</b>	<b>A.S. 2020:</b>	<b>A.S. 2021:</b>	>= 660 & < 900	>= 900 & < 1142	>= 1142
					131	261	1477	1377	<b>1142,17</b>			
3	funzioni istituzionali in conto terzi	10%	incremento del 10% della voce di bilancio di ricavi per conto terzi rispetto alla media degli ultimi 3 anni	bilancio di Ateneo (**)	<b>A.S. 2017:</b>	<b>A.S. 2018:</b>	<b>A.S. 2019:</b>	<b>A.S. 2020:</b>	<b>A.S. 2021:</b>	0%<	5%<=	%incremento >=10%
					3.797.695	5.302.366	5.136.308	(*)		%incremento <5%	%incremento <10%	
4	valore economico dei contratti di ricerca	10%	incremento del 5% rispetto alla media degli ultimi 3 anni	UGOV - PJ	<b>A.S. 2017:</b>	<b>A.S. 2018:</b>	<b>A.S. 2019:</b>	<b>A.S. 2020:</b>	<b>A.S. 2021:</b>	>=11500k & <12900k	>=12900k & <14372k	>=14372 K
					10.560.964	10.284.293	17.009.488	11.904.111	<b>14.372.560</b>			
5	numero degli immatricolati ai corsi di studio triennali, magistrali e a ciclo unico	10%	media dell'ultimo triennio	ESSE3	<b>A.A. 17/18:</b>	<b>A.A. 18/19:</b>	<b>A.A. 19/20:</b>	<b>A.A. 20/21:</b>	<b>A.A. 21/22:</b>	>= 8500 & < 8800	>= 8800 & < 9108	>= 9108
					8.023	8.454	9.113	9.757	<b>9.108</b>			
6	numero di iscritti ai corsi post lauream non di terzo livello (master, corsi di perfezionamento ist/non ist, sostegno e corsi liberi)	10%	incremento del 10% rispetto alla media degli ultimi 3 anni	ESSE3	<b>A.A. 17/18:</b>	<b>A.A. 18/19:</b>	<b>A.A. 19/20:</b>	<b>A.A. 20/21:</b>	<b>A.A. 21/22:</b>	>= 1400 & < 1600	>= 1600 & < 1765	>= 1765
					1854	1287	2377	1150	<b>1765</b>			
7	redazione della Carta dei servizi	40%	entro il 30.06.2021	sito web Ateneo	(*) dato non ancora disponibile (**) Conto economico - voce Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico							

Tabella 7 – indicatori di Performance individuale per il Direttore Generale e Dirigenti

## 5. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

Nel Piano Strategico di Ateneo 2020-2022 i temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione sono ricompresi nell'Area di intervento Strategica trasversale "Trasparenza, anticorruzione e pari opportunità" (cfr. paragrafo 5.8 del Piano Strategico), che investe trasversalmente gli Ambiti strategici. I suddetti temi sono declinati nell'obiettivo strategico RTPC1 "Diffusione della cultura della legalità e della trasparenza".

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, con particolare riferimento alla complessiva revisione organizzativa, si è svolto prendendo come riferimento le fasi della filiera del processo di gestione del rischio descritte da A.N.AC. nei Piani Nazionali Anticorruzione (P.N.A.). L'analisi ha riguardato le cosiddette aree di rischio generali e specifiche.



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, sul piano economico, reputazionale e 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.

L'attività di analisi dei processi è stata successivamente aggiornata in considerazione delle modifiche al funzionigramma di Ateneo determinate da ulteriori interventi di revisione organizzativa.

Le fasi, la metodologia e i risultati del processo di analisi delle aree di rischio corruzione sono dettagliati nel testo del [Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo](#), pubblicato sul sito d'Ateneo.

Il processo di revisione della mappatura e dell'analisi del rischio corruzione nel 2020, ha avuto ad oggetto l'adeguamento alle l'obiettivo primario di dare attuazione alle previsioni del P.N.A. 2019-2021, che, per quanto attiene alla gestione del rischio corruttivo, nell'Allegato 1 allo stesso, fornisce nuove indicazioni metodologiche implicanti un'importante revisione del precedente sistema, il quale risulta ampiamente integrato e aggiornato, specialmente in riferimento alla fase della valutazione del rischio.

Data la complessità della suddetta attività, lo stesso P.N.A. prevede che le Amministrazioni possano programmarla nel tempo partendo, dapprima, dalla descrizione completa di processi che afferiscono a quelle aree di rischio ritenute maggiormente sensibili, motivando nel Piano tale decisione e specificando i tempi di realizzazione della stessa.

Pertanto, come meglio indicato nel PTPCT di Ateneo al quale si rinvia, nel 2021 si proseguirà nell'attività di riesame della mappatura dei processi e dei rischi sulla base dei principi di completezza ed analiticità definiti dall'Allegato 1 del PNA 2019-2021, ricorrendo al principio guida della gradualità, data la complessità dell'attività di mappatura in sé e le peculiarità organizzative e funzionali che caratterizzano l'Amministrazione universitaria.

## 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 istituzionale; 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 interesse. 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 2020-2022 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.

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.

## 7. INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E PIANIFICAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Il presente Piano Integrato scaturisce e si raccorda con la pianificazione strategica 2020-2022, individuando gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa per l'annualità 2021, in coerenza con la programmazione finanziaria.

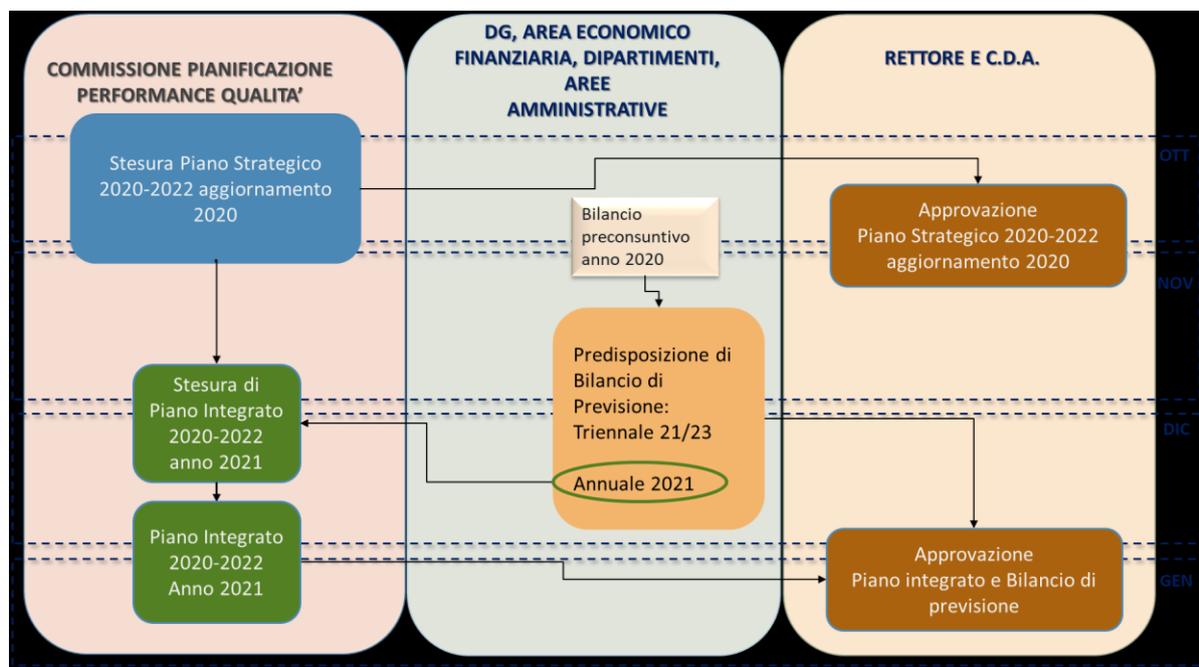


Figura 5 – Flusso di integrazione ciclo performance – pianificazione economico finanziaria

Di seguito si riportano in tabella le previsioni economiche per la realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa per l'anno 2021.

RISORSE STANZIATE A CARICO ATENEO		
DIDATTICA - OFFERTA FORMATIVA		2021
<i>Potenziamento dei servizi offerti agli studenti</i>		
ASI019	Attrezzare le aule con dotazioni audiovisive che supportano forme di didattica innovativa	100.000,00 €
D2.1.1	Consolidamento e potenziamento delle attività di orientamento in ingresso e dei rapporti strutturati con le scuole superiori e gli uffici scolastici regionali	57.200,00 €
D2.2.1	Implementazione di attività strutturate di tutorato didattico a favore degli studenti con contestuale coordinamento interdipartimentale	170.110,00 €
<b>RICERCA</b>		

<b>Potenziamento infrastrutture e attrezzature per la ricerca</b>		
R2.1.1	Preparazione e pubblicazione del bando annuale sulla base del finanziamento stanziato a bilancio, raccolta delle domande e supporto amministrativo alla Commissione Ricerca per la elaborazione della graduatoria e conseguente assegnazione dei fondi	1.000.000,00 €
<b>Potenziamento della ricerca di Ateneo attraverso programmi pluriennali di finanziamento</b>		
R3.1.1	Attuazione e gestione amministrativa del programma di finanziamento per progetti di ricerca di consolidamento o scouting	600.000,00 €
R3.2.1	Attuazione e gestione amministrativa del programma di finanziamento per giovani ricercatori	300.000,00 €
R3.3.1	Supporto e successiva gestione amministrativa per l'attuazione del programma di finanziamento riservato ai docenti che si sono misurati in bandi Europei e ERC ma che non sono stati finanziati	100.000,00 €
<b>TERZA MISSIONE</b>		
<b>Diffusione della conoscenza</b>		
TM1.1.4	Valorizzazione e incremento della fruibilità del patrimonio conservato nell'Archivio Storico di Ateneo, anche mediante processi di digitalizzazione, sia per il personale, sia per la cittadinanza e gli studiosi in generale, a favore, inoltre, di un maggior sviluppo degli studi per la storia dell'Università di Parma	60.000,00 €
TM1.4.1	Creazione di momenti di incontro che consentano e favoriscano la collaborazione sinergica tra personale accademico e cittadinanza nella raccolta ed interpretazione di dati scientifici (citizen science), con particolare attenzione al coinvolgimento delle giovani generazioni	70.000,00 €
TM1.5.2	Messa a sistema e razionalizzazione all'interno del sito web di Ateneo di tutte le iniziative progettuali intraprese nell'ambito del programma di alternanza scuola-lavoro offerte agli studenti della Scuola secondaria di secondo grado del territorio. Ciò allo scopo di massimizzarne la visibilità e fruibilità verso l'esterno	75.000,00 €
<b>Iniziative di responsabilità sociale e cittadinanza attiva</b>		
ATM002	Realizzazione della mostra scientifica multimediale "Dall'infinitamente piccolo all'infinitamente grande: vedere l'invisibile", Parma, APE Parma Museo (Fondazione Monteparma), 18 settembre 2021 – 16 gennaio 2022.	45.000,00 €
TM3.1.2	Ottimizzazione delle attività formative e sociali che l'Ateneo mette in atto per garantire il funzionamento a regime di questa infrastruttura didattica	312.000,00 €

<b>Interazione con il tessuto produttivo territoriale</b>		
TM4.2.1	Ottimizzazione delle procedure amministrative per consentire al personale la possibilità di depositare brevetti in tempi rapidi	25.000,00 €
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>		
<b>Miglioramento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo</b>		
INT1.1.6	Potenziamento del percorso formativo dei dottorandi attraverso periodi di studio e tirocinio all'estero	250.000,00 €
INT1.1.7	Scouting e attivazioni di reti universitarie europee ed internazionali finalizzate alla mobilità di docenti, studenti, personale tecnico amministrativo e allo sviluppo di progetti congiunti	10.000,00 €
<b>AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI</b>		
<b>Miglioramento e innovazione dei processi amministrativi</b>		
ECO008	Introduzione del ciclo lungo delle tasse in U-GOV contabilità e conseguente configurazione e integrazione tra il software ESSE3 e UGOV	55.000,00 €
<b>Integrare le tecnologie digitali nei processi di Ateneo</b>		
AMM7.1.1	Completare il consolidamento server	50.000,00 €
AMM7.1.3	Potenziare l'infrastruttura di rete	100.000,00 €
AMM7.2.1	Aumentare la copertura funzionale dei processi di gestione della didattica	27.000,00 €
AMM7.2.2	Aumentare la copertura funzionale dei processi di gestione della ricerca	18.300,00 €
AMM7.4.1	Definire la strategia di data governance	10.000,00 €
ASI011	Informatizzazione del processo di reclutamento del personale mediante bandi	28.125,00 €
AMM9.1.2	Migliorare il livello di sicurezza previsto dalle misure minime AGID, dal GDPR e dal "Decreto Privacy" (D.lgs. 101/2018)	50.000,00 €
<b>TOTALE</b>		<b>3.512.735,00 €</b>

Tabella 8 – Assegnazione budget per obiettivo operativo

## 8. ALLEGATI

- Allegato 1 – Obiettivi strategici – Obiettivi operativi raggruppati per Ambiti strategici e Aree di intervento strategico trasversale – anno 2021;
- Allegato 2 – Obiettivi strategici – Obiettivi operativi raggruppati per strutture – anno 2021;
- Allegato 3 – Piano Triennale Azioni Positive dell’Università Di Parma Annualità 2020 – 2022 Aggiornato per Il 2021;
- Allegato 4 – Verifica indicatori comuni circolare n. 2/2019 Funzione Pubblica.

Il Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2020-2022, annualità 2021, è stato predisposto dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, istituita con D.R.D. 249/2018 del 5 febbraio 2018 e successivamente integrata con D.R.D. 483/2019 e D.R.D. 2357/2019, con funzioni di raccordo, condivisione, valutazione, monitoraggio e proposta in tema di performance, trasparenza e anticorruzione. La Commissione è costituita 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 ed opera avvalendosi di un supporto tecnico-amministrativo e con la partecipazione dei Consiglieri di Amministrazione. Viene approvato successivamente al Bilancio di Previsione 2021 anche a copertura degli obiettivi operativi che necessitavano di budget.

Il presente documento è stato presentato, discusso, valutato e licenziato dalla **Commissione Pianificazione, Performance e Qualità di Ateneo** in data 20 gennaio 2021.