



UNIVERSITÀ DI PARMA

**PiAO**

**Piano Integrato  
di Attività e Organizzazione**

**2022/2024**

**2022**

## INDICE

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>1</b>
<b>IL QUADRO NORMATIVO E METODOLOGICO</b> .....	<b>4</b>
1.1 Criticità e miglioramento .....	6
1.1.1 Analisi del Nucleo di Valutazione .....	6
1.1.2 Prospettive di miglioramento .....	7
<b>SEZIONE 1. ANALISI DEL CONTESTO</b> .....	<b>10</b>
1.1 I numeri dell’Ateneo.....	10
<b>SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b> .....	<b>13</b>
2.1 L’impianto strategico.....	14
2.1.1 Obiettivi di valore pubblico .....	16
2.1.2 Obiettivi di miglioramento per l’assicurazione della qualità.....	17
2.2 La Performance di Ateneo .....	20
2.2.1 La dimensione Performance strategica .....	21
2.2.2 Definizione degli obiettivi strategici per il calcolo della performance strategica .....	21
2.2.3 La dimensione Performance organizzativa di struttura.....	23
2.2.4 Elenco delle procedure da semplificare/reingegnerizzare .....	37
2.2.5 La dimensione performance individuale .....	37
2.2.6 Gli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti .....	38
2.3 Integrazione tra ciclo della performance, Piano delle Azioni Positive (PAP), Bilancio di genere e GEP (gender equality plan) .....	41
2.3.1 Il Bilancio di Genere .....	41
2.3.2 Il piano di uguaglianza di genere – Gender Equality Plan (GEP) .....	43
2.3.3 Piano Triennale delle Azioni Positive (PAP) .....	43
2.4 Rischi corruttivi e trasparenza .....	44
2.4.1 Obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza.....	44
2.4.2 I soggetti e i ruoli della strategia della prevenzione della corruzione e della trasparenza nell’Ateneo .....	44
2.4.3 Il processo e le modalità di predisposizione del PTPCT/Sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO. ....	48
2.4.4 Il Processo di gestione dei rischi corruttivi .....	49
2.4.5 Analisi del contesto (esterno ed interno) .....	50
2.4.6 Mappatura dei processi, identificazione e valutazione dei rischi .....	51
2.4.7 Trattamento del rischio - La programmazione delle misure di prevenzione della corruzione.. ..	52
2.4.8 La trasparenza .....	53
2.5 Integrazione tra ciclo della performance e pianificazione economico finanziaria .....	56

<b>SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO .....</b>	<b>59</b>
3.1 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....	59
3.2 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO Agile.....	66
3.2.1 L'ambito normativo e l'azione dell'Amministrazione nel corso dell'anno 2021 .....	66
3.2.2 L'aggiornamento delle attrezzature tecnologiche .....	67
3.2.3 Qualità percepita del lavoro agile.....	67
3.2.4 Il contributo del Lavoro agile al miglioramento delle performance.....	67
3.3 IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE .....	69
3.3.1 Programmazione strategica delle risorse umane .....	69
3.3.2 Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse.....	74
3.3.3 Stima dell'evoluzione dei bisogni e relative strategie di copertura .....	75
3.3.4 Modello organizzativo per la gestione dei progetti PNRR .....	77
3.3.5 Formazione del personale .....	78
<b>SEZIONE 4. MONITORAGGIO.....</b>	<b>82</b>
4.1 Monitoraggio del Valore pubblico .....	82
4.1.1 Monitoraggio dell'efficacia dell'azione amministrativa .....	83
4.1.2 Gli indicatori della Circolare n. 2/2019 Funzione Pubblica.....	84
4.1.3 Gli indicatori del D.M. 1154/2021 .....	84
4.2 Monitoraggio della Performance.....	84
4.2.1 Il ruolo del Nucleo di Valutazione nel Ciclo della Performance.....	85
4.3 Monitoraggio dei rischi corruttivi e trasparenza.....	85
4.4 Monitoraggio dell'Organizzazione e della gestione del Capitale Umano.....	86
4.5 strumenti tecnici per il monitoraggio .....	86
<b>SEZIONE 5. ALLEGATI.....</b>	<b>88</b>
ALLEGATO 1 – Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici - anno 2022.....	88
ALLEGATO 1BIS – Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici - anno 2022 - altri dati.....	88
ALLEGATO 2 – Obiettivi operativi raggruppati per strutture – anno 2022 .....	88
ALLEGATO 3 – Piano triennale azioni positive dell'università di Parma 2020 – 2022 – aggiornamento 2022.....	88
ALLEGATO 4 – Verifica indicatori comuni circolare n. 2/2019 Funzione Pubblica.....	88
ALLEGATO 5 – Piano triennale di programmazione del personale – 2021-2023 .....	88
ALLEGATO 6 – Piano formativo operativo 2022 .....	88
ALLEGATO 7 – Piano Organizzativo Lavoro Agile.....	88
ALLEGATO 8 – Trattamento del rischio, misure prevenzione della corruzione.....	88
ALLEGATO 9 – Elenco delle procedure da semplificare/reingegnerizzare .....	88
ALLEGATO 10 – Tabella di riacordo Ciclo della Performance e GEP .....	88
ALLEGATO 11 – Indicatori D.M. 1154/2021.....	88
ALLEGATO 12 – Piano delle Customer Satisfaction di Ateneo.....	88

## INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 - Criticità risolte nel ciclo performance 2022.....	9
Tabella 2 – I numeri degli studenti .....	11
Tabella 3 – I numeri del personale docente .....	11
Tabella 4 – I numeri del personale tecnico amministrativo .....	11
Tabella 5 – Indicatori di bilancio.....	12
Tabella 6 – Numeri degli obiettivi operativi per categoria.....	25
Tabella 7 – Classificazione per dimensione degli obiettivi operativi.....	28
Tabella 8 – Indicatori di obiettivi DG e Dirigenti.....	40
Tabella 9 – Obiettivi operativi su Anticorruzione e Trasparenza .....	44
Tabella 10 – Processi oggetto di riesame nel 2022 .....	50
Tabella 11 – Assegnazione budget per obiettivo operativo.....	58
Tabella 12 – I Dipartimenti dell'Ateneo.....	60
Tabella 13 – Scuole di Studi Superiori .....	61
Tabella 14 – I Centri dell'Ateneo con afferenza di personale.....	61
Tabella 15 – Le Aree dirigenziali dell'Ateneo .....	62
Tabella 16 – Classificazione del PTA al 31/12/2021 per categoria .....	63
Tabella 17 – I numeri del personale tecnico amministrativo diviso per genere e fascia di età .....	63
Tabella 18 – Personale T.A. per struttura.....	64
Tabella 19 – Attrezzature 2021 ai fini del Lavoro agile .....	67
Tabella 20 – Previsioni cessazioni Dirigenti e Personale Tecnico Amministrativo 2022 - 2023.....	70
Tabella 21 – Dettagli sulle cessazioni del personale dirigente e tecnico amministrativo 2022 – 2023 ...	73

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 – Ciclo di performance integrato.....	5
Figura 2 – I numeri degli spazi di Ateneo.....	12
Figura 3 – Il Valore pubblico di Ateneo .....	13
Figura 4 – Modello di creazione di valore per l’università – ridisegnato da Donna G., 2018, L’università che crea valore pubblico, Ed. il Mulino .....	14
Figura 5 – Assi strategici .....	14
Figura 6 – Architettura del Sistema di AQ in Ateneo.....	18
Figura 7 – La Performance di Ateneo .....	20
Figura 8 – Indicatori per performance strategica.....	22
Figura 9 – Gli ambiti strategici.....	29
Figura 10 – I fondamenti degli ambiti strategici trasversali .....	34
Figura 11 – Processo di valutazione del rischio .....	50
Figura 12 – Flusso di integrazione ciclo performance – pianificazione economico finanziaria.....	57
Figura 13 – Gli Organi e Organismi di Ateneo .....	60
Figura 14 – Struttura tipica delle Strutture dipartimentali.....	61
Figura 15 – L'albero dell'organigramma dell'Amministrazione centrale.....	65

## ELENCO DEGLI ACRONIMI UTILIZZATI

AQ	Assicurazione della Qualità
ANAC/A.N.A.C.	Autorità Nazionale Anti Corruzione
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
CdA	Consiglio di Amministrazione
CEL	Collaboratore Esperto Linguistico
CPTA	Consiglio del Personale Tecnico-Amministrativo
CUG	Comitato Unico di Garanzia
DFP	Dipartimento della Funzione Pubblica
GDL	Gruppo Di Lavoro
GEP	Gender Equality Plan
NdV	Nucleo di Valutazione
PAP	Piano delle Azioni Positive
PE	Public Engagement
PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
PQA	Presidio di Qualità di Ateneo
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
POLA	Piano Organizzativo del Lavoro Agile
PS	Piano Strategico
PTA	Personale Tecnico Amministrativo
PTPCT	Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di promozione della Trasparenza
R.P.C.T.	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
S.A.	Senato Accademico
SDG	<i>Sustainable Development Goals</i>
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
TT	Trasferimento Tecnologico
ULA	Unità di Lavoro
U.O.	Unità Organizzativa

## Abstract

### CHE COS'È IL PIAO

Il Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/2021 convertito in legge dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113, è un documento programmatico triennale, con aggiornamento annuale, che le amministrazioni pubbliche devono adottare entro il 31 gennaio di ogni anno e, in sede di prima applicazione, entro il 30 aprile 2022.

Il PIAO rappresenta un documento unico di programmazione e governance che assorbirà, in ottica di semplificazione e integrazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni ed in particolare, tra gli altri, il Piano della performance, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile – POLA e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di promozione della Trasparenza.

Scopo del PIAO è quello di rafforzare la capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale quindi anche all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).

### PERCHÉ ADOTTARE IL PIAO

L'Ateneo di Parma non considera l'adozione del PIAO un mero adempimento normativo. Il PIAO rappresenta un ulteriore passo avanti nella strada, già indicata da ANVUR nel 2015 con le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università italiane", verso una logica integrata rispetto alle scelte fondamentali e strategiche di sviluppo delle amministrazioni. Con il PIAO l'Ateneo intende applicare a 360°, in chiave sistemica, la propria strategia per la creazione di Valore Pubblico su tutta l'azione amministrativa. Attraverso una costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e una gestione ottimale e strategica delle risorse umane, si intende arrivare a una gestione amministrativa più efficace ed efficiente in grado di migliorare la qualità dei propri servizi anche in termini di maggior trasparenza e accessibilità.

### A CHI È RIVOLTO

Il PIAO interessa tutti gli stakeholder, interni ed esterni, dell'Ateneo. Nel PIAO prendono infatti vita gli obiettivi di performance organizzativa, che guidano il miglioramento dell'azione amministrativa secondo le linee strategiche di Ateneo. La performance diventa un concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza, intesa anche come mezzo di accountability dell'agire pubblico nei confronti dei propri stakeholder interni e soprattutto esterni (studenti, cittadini, enti e imprese del territorio), e della prevenzione alla corruzione, intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali.

### STRUTTURA E ARTICOLAZIONE

La struttura del presente documento cerca di combinare le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane (ANVUR luglio 2015), con le novità introdotte dall'art. 6 del Decreto Legislativo n.80/2021. Il "core" del PIAO segue la seguente struttura:

SEZIONI	CONTENUTO
<b>1. Analisi del contesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>I numeri dell'Ateneo:</b> Iscritti e laureati, personale docente al 31/12/2021, P.T.A. al 31/12/2021 per genere, indici sostenibilità economica, infrastrutture</li> </ul>
<b>2. Valore pubblico, Performance e Anticorruzione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impianto strategico.</b> Università e creazione di valore pubblico, assi strategici di fondo e aree di intervento trasversali. Obiettivi di valore pubblico. Obiettivi di miglioramento per l'assicurazione della qualità. Il focus sul Valore pubblico rappresenta un'innovazione sostanziale del PIAO.</li> <li>• <b>Performance di Ateneo:</b> le dimensioni della performance: strategica, organizzativa e individuale. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Definizione degli obiettivi strategici e degli indicatori strategici per il calcolo della performance strategica.</i></li> <li>○ <i>La performance organizzativa di struttura:</i> descrizione degli obiettivi operativi di struttura e contenuto degli allegati 1- 1 bis (obiettivi operativi, obiettivi strategici, leader, target, indicatori, categoria, stakeholder, budget e dimensione) e dell'all.2 (obiettivi raggruppati per struttura). Elenco delle procedure da reingegnerizzare.</li> <li>○ <i>La performance individuale: definizione degli obiettivi individuali del Direttore Generale e dei Dirigenti e relativi indicatori</i></li> </ul> </li> <li>• <b>Integrazione tra ciclo della performance, PAP, Bilancio di Genere e GEP</b></li> <li>• <b>Rischi corruttivi e trasparenza (ex PTPCT)</b></li> <li>• <b>Integrazione tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria</b></li> </ul>
<b>3. Organizzazione e Valorizzazione del Capitale umano</b>	<p>Tale sezione si focalizza sulle strategie di sviluppo delle risorse umane, in termini quantitativi e qualitativi, con riferimento al Lavoro Agile, alla programmazione strategica delle risorse umane e alla crescita delle competenze del Capitale umano al fine di rafforzare la capacità organizzativa dell'Ateneo che dovrà essere in grado di raccogliere e affrontare le sfide lanciate dal PNRR.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Struttura organizzativa:</b> strutture organizzative apicali, numero PTA per categoria al 31/12/21 e per struttura, organigramma,</li> <li>• <b>Piano Organizzazione del Lavoro Agile (POLA)</b></li> <li>• <b>Il Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale:</b> programmazione strategica del fabbisogno di risorse umane sulla base della capacità assunzionale e della stima dell'evoluzione dei bisogni, trasformazione dell'allocazione di risorse</li> <li>• <b>Formazione del Personale</b> per la valorizzazione delle risorse umane.</li> </ul>
<b>4. Monitoraggio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitoraggio del valore pubblico:</b> efficacia dell'azione amministrativa (piano delle customer satisfaction anno 2022), indicatori della circolare 2/2019, indicatori del D.M. 1154/2021;</li> <li>• <b>Monitoraggio della Performance:</b> Relazione performance, ruolo del NdV;</li> <li>• <b>Monitoraggio dei rischi corruttivi e della trasparenza</b></li> <li>• <b>Monitoraggio dell'organizzazione e della gestione del capitale umano</b></li> <li>• <b>Strumenti tecnici di monitoraggio</b></li> </ul>



## SINTESI DEL CONTENUTO

Partendo dalla strategia individuata dagli Organi di Governo nel Piano Strategico 2022 – 2024, in coerenza e in attuazione delle “Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati” (PRO3), il PIAO identifica le azioni necessarie a garantire il pieno conseguimento degli obiettivi strategici attraverso la realizzazione degli obiettivi operativi che, oltre a promuovere il raggiungimento delle strategie in materia di didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, favoriscono l’accrescimento dell’efficacia, dell’efficienza e la qualità, generando Valore pubblico (**Sezione 2, allegati 1 e 1 bis**). In un contesto post-pandemico di “ricrescita” e sviluppo, si evidenzia il ruolo fondamentale dell’organizzazione e della valorizzazione del capitale umano (**Sezione 3, allegati 3, 5, 6, 7 e 8**).

**Gli allegati 1 e 1 bis** identificano il legame tra strategia e obiettivi operativi, classificando inoltre gli obiettivi operativi rispetto alle seguenti dimensioni: valore pubblico, semplificazione, digitalizzazione, accessibilità dell’Amministrazione, organizzazione e capitale umano, efficienza dell’azione amministrativa, anticorruzione e trasparenza, assicurazione della qualità, pari opportunità ed equilibrio di genere, sviluppo sostenibile. L’allegato 2, classificando gli obiettivi operativi per struttura, rappresenta un importante strumento operativo per la gestione della performance organizzativa.

Tra gli allegati al PIAO di particolare rilevanza organizzativa, figurano anche il Piano triennale delle azioni positive, il Piano triennale di programmazione del personale, il Piano formativo operativo per l’anno 2022, il Piano Organizzativo per il Lavoro Agile e il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza.

## TEMPISTICHE

Il Piano Integrato di Organizzazione e Attività copre il triennio 2022-2024, in perfetta simbiosi con il P.S. di Ateneo 2022-2024, e apre il ciclo della performance per l’anno 2022. A regime il PIAO dovrà essere adottato entro il 31 gennaio di ogni anno.

Si precisa che le lunghe tempistiche specificate dal Decreto milleproroghe, relative all’approvazione dei decreti attuativi dell’art. 6 del D.l.80/2021 e delle connesse “Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)”, a fronte della necessità di approvare quanto prima il Piano della Performance, al fine di consentire l’assegnazione in tempi utili degli obiettivi organizzativi di struttura e individuali, a cui è collegata la valutazione della performance per l’anno 2022, potrebbero rendere necessarie in corso d’anno revisioni e integrazioni al presente documento, modifiche che potranno verificarsi anche a fronte delle evoluzioni di contesto connesse alla gestione dei progetti PNRR.

## CONCLUSIONI

La realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo, finalizzati alla creazione di valore pubblico, rendono oggi più che mai necessario il rafforzamento della nostra capacità amministrativa al fine di consentire il percorso di transizione amministrativa richiesto e avviato dal PNRR. A supporto delle proprie strategie, l’Ateneo dovrà puntare ad obiettivi di semplificazione, digitalizzazione e reingegnerizzazione dei processi, all’integrazione tra sistemi informativi e informatici e, da ultimo, ma non per importanza, ad una migliore gestione e ri-qualificazione del proprio capitale umano.

Il PIAO punta quindi a esporre in modo semplice e chiaro il filo conduttore che lega tutti gli aspetti strategici dell’Ateneo, integrando i molteplici documenti di pianificazione e programmazione (Piano performance, POLA, PAP, il Piano della formazione, il Piano triennale del fabbisogno del personale e il PTPCT). Il PIAO risponde quindi all’esigenza di maggiore flessibilità degli attuali sistemi di programmazione, evidenziata dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), dalla pandemia e dai recenti mutamenti di contesto.

## Il quadro normativo e metodologico

L'art. 6 del **D.L. 80/2021** convertito in legge dalla **Legge 6 agosto 2021 n. 113**, prevede che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il **Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**.

Il **Decreto Legge n. 228 del 30 dicembre 2021** "Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi" (Milleproroghe), ed in particolare l'art. 1, comma 12, lettera a) ha modificato l'articolo 6 stabilendo, al comma 5, che l'individuazione e abrogazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti sarà effettuata entro il 31/03/2022; al comma 6 è stabilito invece che entro il medesimo termine verrà adottato, con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, il "Piano Tipo" stabilendo altresì che "In sede di prima applicazione il Piano è adottato entro il **30 aprile 2022** e fino al predetto termine, non si applicano le sanzioni previste..." (comma 6bis).

Il PIAO 2022 – 2024 evidenzia il legame tra le strategie di Ateneo, ed in particolare quelle finalizzate alla creazione del Valore Pubblico, e i principali documenti di pianificazione dell'Università (P.I., PTPCT, POLA, GEP, PAP, Piano Triennale del Fabbisogno del Personale, Piano della formazione) che vengono recepiti in apposite Sezioni e sottosezioni di programmazione e negli allegati del PIAO.

In materia di **Performance** si fa riferimento, in particolare, ai seguenti documenti:

- Decreto legislativo n. 150 del 27/10/2009 e s.m.i – ed in particolare il Capo II rubricato "Il Ciclo di gestione della performance;
- Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali (ANVUR, delibera n. 103 del 20 luglio 2015), integrate dalla "Nota di indirizzo per la gestione del Ciclo della performance 2018-2020", approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20 dicembre 2017;
- "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.
- Piano strategico 2022-2024 approvato con delibera CDA/20-07-2021/340 e parere del Senato Accademico delibera n. SA/20-07-2021/98;
- dal D.M. n. 289 del 25 marzo 2021 recante "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati" registrato alla Corte dei conti con n. 947 del 08/04/2021
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2022 approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione CDA/26-11-2021/571 e pubblicato sul sito web di Ateneo nella sezione dedicata all'Amministrazione Trasparente;
- Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale (Linee guida n. 5/2019) - Dipartimento della Funzione Pubblica;
- Linee guida n. 4/2019 in materia di Valutazione partecipativa - del Dipartimento della funzione pubblica;
- Circolare N. 2 del 30 dicembre 2019 sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle pubbliche amministrazioni - Ministro per la Pubblica Amministrazione.

Il legame tra il Piano integrato, che avvia la fase di programmazione del Ciclo della Performance, e gli altri documenti di programmazione dell'Ateneo è stato evidenziato anche nel SMVP – anno 2022 nella figura sotto riproposta.

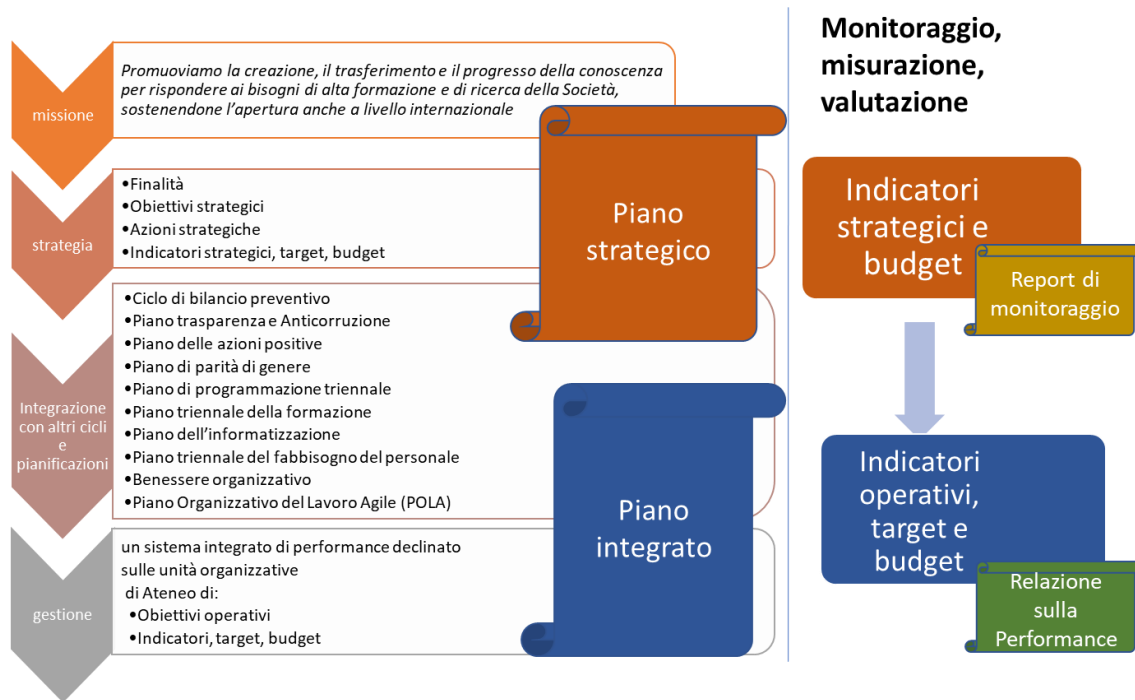


Figura 1 – Ciclo di performance integrato

Il Piano Integrato 2022 – 2024, rispetto allo schema di cui alle Linee Guida ANVUR del 2015, si arricchisce, in particolare, di una nuova sezione (**Sezione 3: Organizzazione e valorizzazione del capitale umano**) relativa all'organizzazione del lavoro che si focalizza sulle strategie di sviluppo delle risorse umane, in termini quantitativi e qualitativi, con riferimento al Lavoro Agile, alla programmazione strategica delle risorse umane e alla crescita delle competenze del Capitale umano, al fine di rafforzare la capacità organizzativa dell'Ateneo che dovrà essere in grado di raccogliere e affrontare le sfide lanciate dal PNRR.

Il riconoscimento della crescente rilevanza strategica della capacità amministrativa e gestionale, e quindi del capitale umano, emerge anche dal **Decreto Ministeriale n. 1154 del 14 ottobre 2021** "Autovalutazione, Valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio" (**AVA3**). Nell'Allegato C – VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLE SEDI E DEI CORSI DI STUDIO" del citato Decreto Ministeriale vengono infatti introdotti due nuovi ambiti di valutazione che attengono:

- alla capacità degli Atenei di *"definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche e strategie, una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali."* attraverso l'implementazione di un sistema di Governance e di AQ *"dotato di un efficace sistema di pianificazione, monitoraggio dei piani e dei risultati conseguiti e di modalità chiare e trasparenti per la revisione critica del suo funzionamento..."* attraverso il coinvolgimento delle diverse componenti dell'Ateneo e degli Stakeholder interni ed esterni (ambito di valutazione "A. STRATEGIA PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE");
- alla capacità degli Atenei di **"gestire le risorse materiali e immateriali a supporto delle politiche, delle strategie e dei relativi piani di attuazione."** attraverso un **"adeguato sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane, sia in riferimento al personale docente che al personale tecnico-amministrativo"** (ambito di valutazione "B. GESTIONE DELLE RISORSE").

Con riferimento a tali ambiti, nell'Allegato E – INDICATORI DI VALUTAZIONE PERIODICA DI SEDE E DI CORSO del DM 1154/2021, vengono inoltre definiti gli indicatori per la valutazione e l'accreditamento periodico che sottolineano, con riferimento all'ambito di valutazione A di cui sopra, **l'importanza della coerenza e dell'integrazione tra pianificazione strategica e piano della performance**, che devono essere accompagnati da un efficace sistema di controllo di gestione in grado di monitorare la pianificazione e i risultati conseguiti attraverso un sistema strutturato di indicatori per la misurazione della performance. Con

riferimento all'ambito di valutazione B "Gestione delle risorse" **gli indicatori attengono non solo alla sostenibilità economico-finanziaria delle risorse umane ma anche all'adeguatezza e alla consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale del personale docente e del P.T.A..**

Il ciclo di gestione della performance, di cui al d.lgs. n. 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 2020 del 21 giugno 2021;
- [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni](#), approvata il 15 settembre 2021;
- [Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna](#) (d.lgs. n. 19/2012, art. 12 e art. 14), approvata il 14 ottobre 2021
- [Parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ai sensi dell'art.7, comma 1 del d.lgs. n. 150/2009 così come modificato dal d.lgs. n. 74/2017](#), del 22 ottobre 2021.

In materia di **Trasparenza e anticorruzione** pare doveroso citare la seguente normativa di riferimento:

- Legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità delle pubbliche amministrazioni" e s.m.i.;
- D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 e s.m.i. "*Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*";
- Delibera A.N.A.C. n. 1208 del 22 novembre 2017 - aggiornamento al Piano Nazionale Anticorruzione 2017;
- Piano Nazionale Anticorruzione 2019 e relativi allegati, approvato con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019;
- Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022 – ANAC - 02/02/2022

Il presente Piano Integrato recepisce infine, conformemente al Piano Strategico, la Direttiva n. 2/2019 in tema di "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche".

## 1.1 CRITICITÀ E MIGLIORAMENTO

Il ciclo della Performance 2022 prende avvio dall'esame dei punti di forza e di debolezza illustrati nella Relazione sulla Performance a chiusura del ciclo performance anno 2021, congiuntamente all'esame delle criticità e delle osservazioni espresse dal NdV.

### 1.1.1 Analisi del Nucleo di Valutazione

Con riferimento al ciclo della performance dell'anno precedente il Nucleo di Valutazione ha espresso alcune considerazioni critiche. Un primo aspetto evidenziato riguarda il raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia individuali che di struttura, che risultavano pienamente raggiunti (100% del target fissato) per la quasi totalità. Riguardo a tale aspetto il Nucleo di Valutazione ha richiamato quanto espresso nell'ultimo

*feedback* dell'ANVUR al Piano Integrato (prot.84853 del 2 maggio 2019), nel quale si riconosceva complessivamente ben strutturata e definita la filiera obiettivi – indicatori – target, ma si rilevavano aspetti migliorabili soprattutto nella formulazione degli obiettivi e nella più precisa articolazione degli indicatori e dei target.

Nell'autovalutazione il Nucleo di valutazione ha altresì evidenziato alcuni margini di miglioramento riguardo ad esempio:

- una maggiore efficacia del processo di valutazione individuale;
- una migliore percezione e condivisione della cultura della valutazione quale strumento per generare cambiamento e miglioramento;
- un'accresciuta competenza valutativa, al fine di non generare eccessiva variabilità dei comportamenti dei valutatori;
- il perfezionamento delle schede di valutazione dei comportamenti in rapporto alle categorie professionali e in termini di semplificazione.

### 1.1.2 Prospettive di miglioramento

Le osservazioni critiche del Nucleo di Valutazione sono state un importante punto di riferimento nel processo di miglioramento del ciclo della performance 2022, come evidenziato nella sezione "Considerazioni e soluzioni" sotto riportata.

W	CRITICITÀ	CONSIDERAZIONI E SOLUZIONI
1	Scarsa cultura del Ciclo della Performance nel personale docente e tecnico amministrativo	Per accrescere la cultura del Ciclo della Performance l'Ateneo intende organizzare dei percorsi formativi ad hoc. <b>L'obiettivo operativo AMM2.2.1</b> <i>Accrescere la competenza della gestione delle risorse umane e la cultura della valutazione della performance mediante percorsi di formazione, di affiancamento e tutoraggio</i> , prevede l'erogazione di corsi su nozioni di base del ciclo della Performance. Il <b>Piano formativo operativo anno 2022</b> , in coerenza con l'obiettivo AMM2.2.1, prevede l'erogazione a tutto il PTA di un corso sul ciclo della Performance e la cultura del miglioramento continuo con focus sulla valutazione delle prestazioni e dei comportamenti. Il progetto formativo, punto di partenza per la realizzazione dell'obiettivo AMM2.2.1, sopra specificato, prevede anche la realizzazione di un corso leadership (All.6 Piano formativo 2022) <i>che abbraccerà, oltre al tema della performance e della cultura della valutazione, anche quello della progettazione di obiettivi e della gestione dei conflitti</i> . L'introduzione di un nuovo software in house per la valutazione della performance individuale ( <b>obiettivo operativo AMM6.2.1</b> ), che verrà messo a disposizione dei valutatori, sarà inoltre l'occasione per riprendere i concetti in materia di valutazione. La maggior competenza valutativa consentirà di ridurre la variabilità dei comportamenti dei valutatori.
2	Scarsa cultura della valutazione ed eccessiva soggettività nelle valutazioni	
3	Carenza di personale con formazione di Project Management per la gestione degli obiettivi trasversali	

W	CRITICITÀ	CONSIDERAZIONI E SOLUZIONI
4	Troppi obiettivi operativi	Il numero di obiettivi operativi del Piano integrato 2022, coerentemente con i massimali stabiliti dal SMVP 2022, è stato ridimensionato: dai 155 obiettivi operativi del 2021 si è passati ai 104 obiettivi operativi del 2022.
5	Indicatori e target poco sfidanti e limitatamente oggettivi	In linea con quanto specificato nel SMVP l'Ateneo, per il 2022, ha puntato, nella maggior parte dei casi, su "pochi" obiettivi sfidanti. Per cercare di rendere indicatori e target maggiormente sfidanti è stato svolto un lavoro di analisi che ha coinvolto tutti i ruoli apicali dell'Ateneo.
6	Troppi obiettivi operativi raggiunti al 100%	
7	Poca attenzione alla valutazione dell'efficacia nel conseguimento degli obiettivi: una buona ed efficiente gestione amministrativa può non tradursi, dal punto di vista della produzione di valore pubblico, in una efficacia altrettanto piena in termini di conseguimento obiettivi e soddisfacimento bisogni degli stakeholder	Nella definizione degli indicatori degli obiettivi operativi si è cercato di dare maggiore rilievo e di incrementare il numero di indicatori di impatto.
8	Presenza di più schede di valutazione dei comportamenti per singolo soggetto con più incarichi	L'introduzione di un nuovo software in house per la valutazione della performance individuale (obiettivo operativo <b>AMM6.2.1</b> ) migliorerà la gestione delle schede comportamento.
9	Mancanza di un sistema organico e centralizzato di customer satisfaction adeguatamente correlato a una carta dei servizi	Nel 2021 l'Ateneo ha pubblicato la <a href="#">Carta dei Servizi dell'Ateneo</a> , nel quale sono definiti gli standard di qualità dei servizi che l'Ateneo si impegna a garantire agli stakeholder esterni. Tale documento rappresenta il punto di partenza per ulteriori analisi tra cui la strutturazione dei processi legati al monitoraggio e alle indagini di soddisfazione dell'utenza. Sempre a fine anno l'Ateneo ha approvato l'Architettura del sistema di Customer Satisfaction predisposto dal PQA di Ateneo. Sulla base di tali "Linee Guida" nel 2022 l'Ateneo proseguirà i lavori per realizzare un sistema organico e centralizzato di Customer Satisfaction (si veda Sezione 4: Monitoraggio)
10	Temi da sviluppare ulteriormente nel sistema di rilevazione della soddisfazione dell'utenza: maggiore strutturazione del processo, fruibilità dei dati, maggiore coordinamento e organizzazione delle rilevazioni occasionali generate da esigenze specifiche	
11	Poca chiarezza sull'impatto dei processi di rilevazione della soddisfazione utenti nelle diverse fasi di pianificazione degli obiettivi, di misurazione e valutazione dei risultati e come siano individuati gli indicatori di impatto, per la misurazione degli <i>outcome</i>	Attraverso la rilevazione della soddisfazione degli utenti e il monitoraggio degli standard di qualità previsti dalla Carta dei Servizi si potranno definire specifici obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi. Il processo per la definizione e la misurazione degli standard di qualità si colloca, infatti, all'interno dell'impianto metodologico del Ciclo della Performance e nel sistema di assicurazione della qualità di Ateneo.

W	CRITICITÀ	CONSIDERAZIONI E SOLUZIONI
		La Carta dei servizi dell’Ateneo, grazie alla sua impostazione dinamica, nel tempo potrà implementarsi e perfezionarsi, non solo con riferimento ai servizi rappresentati, ma anche relativamente alle dimensioni della qualità, agli indicatori e ai valori programmati. La Carta dei servizi potrà quindi rappresentare uno strumento fondamentale per il processo di continuo miglioramento della performance.
12	Complessità degli argomenti e dei documenti del ciclo della Performance rendono ancora difficile l’esercizio di un controllo sociale diffuso da parte degli stakeholder	Coerentemente con le raccomandazioni espresse dal Dipartimento della Funzione pubblica e dai suggerimenti espressi dal NdV è stato inserito un <b>abstract del Piano Integrato</b> al fine di agevolare la lettura e la comprensione del documento a tutti gli stakeholder

Tabella 1 - Criticità risolte nel ciclo performance 2022

Tra le criticità evidenziate dalla Relazione sulla Performance anno 2020 si specifica come la “Mancanza di uniformità sulla distribuzione del carico di lavoro e disparità nell’assegnazione degli obiettivi operativi alle U.O.” (debolezza n. 7 della SWOT *analysis* a pag. 126 Relazione Performance 2020) sia stata solo parzialmente risolta dal presente documento. Tale criticità va infatti considerata sia dal punto di vista quantitativo (numero obiettivi assegnati alle U.O.) che dal punto di vista qualitativo, ovvero dal grado di difficoltà espressa, non solo da indicatori e target sfidanti, ma anche da obiettivi sfidanti e impegnativi. Il limite massimo di obiettivi stabilito dal SMVP 2022 ha contribuito a ridurre solo dal punto di vista quantitativo (numero di obiettivi) le disparità tra le U.O. La resistenza all’assegnazione di obiettivi sfidanti, e quindi più impegnativi, è ancora abbastanza diffusa e rappresenta una criticità risolta solo parzialmente (ved. criticità n. 5). Si auspica che la formazione programmata per l’anno 2022, finalizzata a sviluppare la cultura della performance e della valutazione, possa contribuire a risolvere tale criticità.

## Sezione 1. ANALISI DEL CONTESTO

[Lo Statuto dell'Ateneo](#), emanato con D.R.D. n. 1506 del 26.06.2019 ed in vigore dal 1° gennaio 2020, 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 di Ateneo.

Lo Statuto è stato recentemente modificato con DR n. 1109 del 7 giugno 2021 (G.U. n. 144 del 18.6.2021) al fine di sostenere il ruolo attivo e partecipativo degli studenti negli organi e nelle strutture di Ateneo. Le modifiche attengono infatti alla composizione del Senato Accademico (art. 9, comma 5), alla composizione del Consiglio degli Studenti (art. 14, comma 3) e alla composizione dei Consigli di Dipartimenti (art. 21, comma 22).

Il nuovo assetto organizzativo, disciplinato dalle “[Linee Generali di Organizzazione dell'Ateneo](#)”, approvate con Delibera del CDA n. 314 del 30 luglio 2020 e in vigore dal 1° febbraio 2021, prevede strutture organizzative apicali: Rettorato, Direzione Generale, Aree dirigenziali, Dipartimenti, Centri e Scuole di Alta Formazione.

Per dettagli sulla classificazione per categoria e per struttura del personale tecnico-amministrativo si rimanda alla Tabelle 11 e 12 del paragrafo 3.1 La struttura organizzativa della *Sezione 3. Organizzazione e valorizzazione del capitale umano*, del presente documento.

Per comprendere la complessità organizzativa necessaria per svolgere le attività di supporto, ma anche per dimensionare la generazione di valore pubblico, si analizzano di seguito i numeri dell'Ateneo.

### 1.1 I NUMERI DELL'ATENEO

#### Iscritti e Laureati<sup>1</sup>

N. iscritti lauree triennali 2020/21	18417
N. laureati triennali a.s. 2020	2991
N. iscritti lauree magistrali 2020/21	6747
N. laureati magistrali a.s. 2020	1691
N. iscritti lauree a ciclo unico 2020/21	4416
N. laureati a ciclo unico a.s. 2020	538
N. iscritti a corsi di dottorato 2020/21	460
N. conseguimenti dottorato a.s. 2020	133
N. iscritti a scuole di specializzazione 2019/20	796
N. conseguimenti spec.ne a.s. 2020	169
N. iscritti a master di I livello 2019/20	346

<sup>1</sup> Fonte dati: sistema di gestione delle carriere degli studenti (ESSE3)



N. iscritti a master di II livello 2019/20	279
N. iscritti ad altri corsi 2020/21 (24 cfu)	718
N. studenti incoming 2020/21	108
N. studenti outgoing 2020/21	303

Tabella 2 – I numeri degli studenti

### **Personale docente al 31/12/2021<sup>2</sup>**

N. professori Ordinari	241
N. professori Associati	408
N. Ricercatori (di cui 6 PTA in aspettativa)	298
<b>TOTALE</b>	<b>947</b>

Tabella 3 – I numeri del personale docente

### **Personale tecnico e amministrativo al 31/12/2021<sup>3</sup>**

Dirigenti	6
Personale tecnico amministrativo	826
Personale tecnico amministrativo a tempo determinato	15
Lettori ed esperti linguistici	10
Esperti linguistici a tempo determinato	18
<b>TOTALE</b>	<b>875</b>

Tabella 4 – I numeri del personale tecnico amministrativo

<sup>2</sup> Fonte dati: sistema di gestione delle carriere del personale (CSA)

<sup>3</sup> Fonte dati: sistema di gestione delle carriere del personale (CSA)

<b>Sostenibilità economica – indicatori di bilancio 2020<sup>4</sup></b>	
Spese del personale (art.5 d.lgs. n. 49/2012)	69,60%
Indebitamento (art.6 d.lgs. n. 49/2012)	0,74%
Sostenibilità economico finanziaria (art.7 d.lgs. n. 49/2012)	1,18

Tabella 5 – Indicatori di bilancio

<b>Infrastrutture<sup>5</sup></b>	
<b>Numero edifici:</b>	90
<b>Numero aule con più di 20 posti</b>	234
	Di cui con più di 20 posti:
	32 (fino a 24 posti)
	67 (tra 25 e 49 posti)
	37 (tra 50 e 74 posti)
	32 (tra 75 e 99 posti)
	30 (tra 100 e 149 posti)
	17 (tra 150 e 199 posti)
	13 (tra 200 e 249 posti)
	03 (tra 250 e 299 posti)
	02 (tra 300 e 349 posti)
	01 (sopra 500 posti)
<b>Numero laboratori informatici:</b>	20 (di cui 1 plesso Viale San Michele)
<b>Numero laboratori linguistici:</b>	02 (plesso Scienze della Terra)
<b>Numero biblioteche suddivise per punti di servizio:</b>	27 Posti a sedere: 2032
<b>Punti servizio Covid:</b>	13 Posti a sedere: 413

Figura 2 – I numeri degli spazi di Ateneo

<sup>4</sup> Fonte dati: PROPER

<sup>5</sup> Fonte dati: Area Edilizia e Infrastrutture

## Sezione 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

La missione, che 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”*, esplicita in sintesi il ruolo cruciale che l’Ateneo di Parma detiene in ambito territoriale e nazionale.

Tra tutte le pubbliche amministrazioni le istituzioni universitarie sono tra quelle che creano valore pubblico a tutto tondo. La trasmissione dei valori sociali e lo sviluppo delle competenze contribuiscono alla sfida per il futuro della società.

Gli atenei, con le proprie scelte sull’adeguamento continuo della progettazione didattica, in modo da adeguarsi al contesto locale ma anche universale, incidono pesantemente sulla creazione della società futura, dove la conoscenza rappresenta sviluppo sociale ed economico. In particolare, gli atenei generalisti, come l’Ateneo di Parma, ricoprono un esteso ruolo chiave nel contesto in cui operano; i risultati della ricerca scientifica, i rapporti con il tessuto produttivo, il public engagement, i rapporti con il sistema sanitario sono gli elementi portanti per la crescita della società.

A conferma dell’impegno, dei solidi valori, della qualificazione della componente accademica e dell’azione amministrativa l’Ateneo di Parma nel 2019, a conclusione del processo di valutazione per l’accreditamento iniziale della sede e dei corsi di studio, ha ottenuto la collocazione in fascia A, corrispondente a un giudizio “Molto positivo”. Tale giudizio continua a costituire motivo di impulso per proseguire sulla strada del miglioramento, in ottica di qualità, che l’Ateneo ha pianificato per il prossimo triennio con forte senso di responsabilità, maggiore stimolo e conseguente doveroso impegno.

Le aziende produttive hanno come obiettivo la crescita del valore economico, così l’Ateneo, in qualità di pubblica amministrazione, intende perseguire costantemente la crescita del valore pubblico.

Nella figura 4 è riportato il modello<sup>6</sup> di creazione di valore pubblico nelle università che ben schematizza gli elementi che concorrono a sostenere la creazione del valore pubblico, posizionato come tetto dell’edificio rappresentato. La strategia, che è sicuramente indispensabile e da cui non si può prescindere, si articola nel posizionamento strategico e nel modello economico scelti dall’Ateneo. Il tutto si poggia sulle colonne corrispondenti agli ambiti strategici di didattica, ricerca, terza missione e ambiti strategici trasversali (nella figura definiti “Amministrazione”). Tutto l’impianto si appoggia su sette livelli corrispondenti alle risorse dell’Ateneo che complessivamente è definito Patrimonio strategico.



Figura 3 – Il Valore pubblico di Ateneo

<sup>6</sup> Donna G., 2018, L’università che crea valore pubblico, Ed. il Mulino

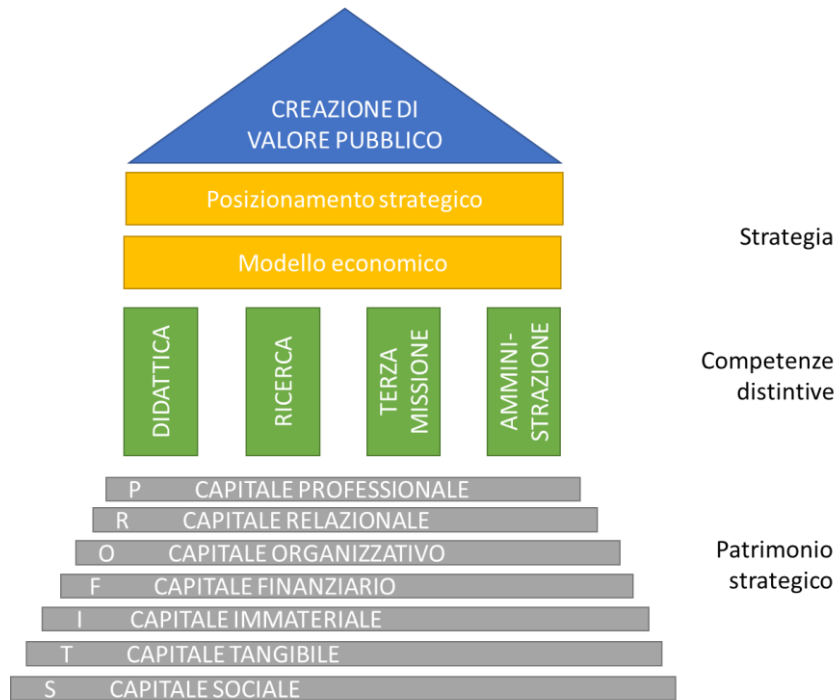


Figura 4 – Modello di creazione di valore per l'università – ridisegnato da Donna G., 2018, *L'università che crea valore pubblico*, Ed. il Mulino

## 2.1 L'IMPIANTO STRATEGICO

Il Piano strategico rappresenta il principale documento di programmazione dell'Ateneo attraverso il quale, nel quadro dei principi generali sanciti dallo Statuto e della missione istituzionale, si delinea la visione strategica dell'Ateneo per il triennio 2022 – 2024. Esso individua i principali obiettivi e le azioni ritenute di maggior impatto sulla capacità dell'Ateneo di produrre **valore pubblico**, anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (SDG dell'Agenda ONU 2030), e indica le modalità di interazione e di sinergia tra diverse progettualità, sviluppate all'interno e all'esterno dell'Ateneo a vari livelli. Gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile indicati dall'Agenda ONU 2030 diventano, in particolare, il punto di riferimento e il pilastro fondamentale dell'intero impianto strategico 2022 – 2024 attraverso la realizzazione di diverse linee di azione concrete che riguardano tutti gli ambiti strategici dell'Ateneo e le aree di intervento strategiche trasversali.

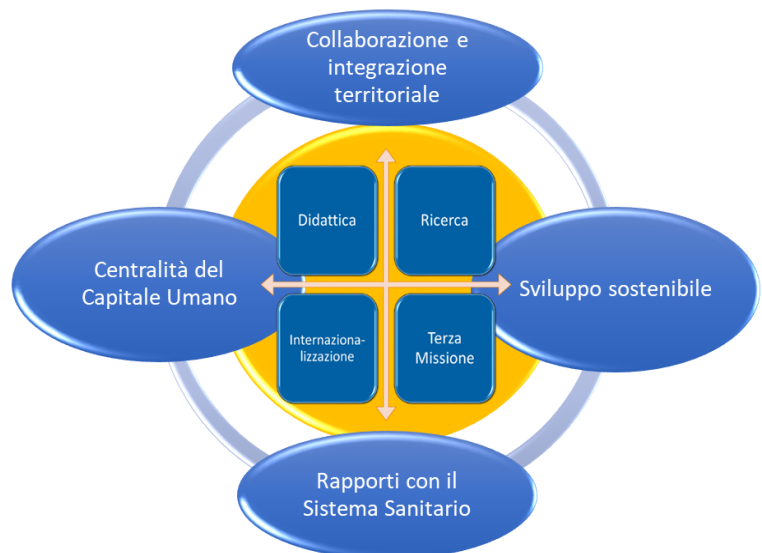


Figura 5 – Assi strategici

Nel [Piano Strategico 2022 – 2024](#) per ogni obiettivo viene specificato, tramite la corrispondente icona SDG, il collegamento ai goals dell'Agenda ONU 2030. Lo sviluppo sostenibile rappresenta, infatti, uno dei principali punti di attenzione per l'intera struttura organizzativa e per l'impianto strategico dell'Ateneo (Assi strategici di fondo – pag. 34 Piano Strategico 2022 – 2024).

Svolgendo la propria attività didattica e scientifica, con persistente attenzione alle istanze del tessuto sociale, produttivo e imprenditoriale nazionale e internazionale, l'Università di Parma tende costantemente all'innovazione e al miglioramento, favorendo il cammino verso una cultura della qualità attraverso la partecipazione attiva di tutte le parti interessate, la crescita del senso di appartenenza all'Istituzione dell'intera comunità universitaria e la piena valorizzazione del "capitale umano".

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 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 sua comunità accademica.

Il legame con il territorio e le innumerevoli iniziative di **terza missione**, con il sostegno sinergico di tutte le istituzioni presenti, si concretizzano in una pluralità di eventi e appuntamenti rivolti a 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 per il loro raggiungimento sono declinati per il periodo 2022 – 2024, all'interno dei seguenti Ambiti Strategici:

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

Al Piano Strategico di Ateneo 2022 – 2024 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, efficienza, efficacia ed economicità:

- ❖ Sviluppo Sostenibile;
- ❖ Assicurazione della Qualità;
- ❖ Efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa;
- ❖ Personale;
- ❖ Strategie di comunicazione;
- ❖ Spazi e Infrastrutture;

- ❖ Sicurezza degli spazi di studio e lavoro;
- ❖ Sviluppo dei sistemi informativi – trasformazione digitale come motore dell’innovazione;
- ❖ Trasparenza e Anticorruzione;
- ❖ Pari Opportunità.

Tra di esse spicca il tema della sostenibilità, a cui viene data concretezza attraverso la previsione di azioni mirate e misurate mediante indicatori e relativi target all’interno dell’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 evidenziano il piano triennale delle azioni positive, riportato in Allegato 3, e [il Piano di Uguaglianza di genere](#), documento programmatico contenente le azioni concrete che l’Ateneo dovrà attuare nel triennio 22-24 per superare il divario di genere, oltre a valorizzare tutte le diversità legate a variabili quali l’età, la cultura, l’orientamento sessuale.

Nella fase di stesura del precitato Piano Strategico, si è tenuto conto del documento di programmazione ministeriale, D.M. 289 del 25/03/2021, recante le “Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”, finalizzata all’innalzamento della qualità del sistema universitario, tenuto conto anche dell’impegno delle università nel ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali, definendo specifici obiettivi di programmazione.

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.

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 individuati nel Piano Strategico 2022 – 2024, 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.

### 2.1.1 Obiettivi di valore pubblico

Gli obiettivi strategici dell’Ateneo, come emerge dalla lettura del Piano Strategico 2022 – 2024, sono orientati alla creazione e alla crescita del valore pubblico inteso come livello complessivo di benessere sociale, economico, ambientale e/o sanitario dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato dall’Ateneo, anche nella prospettiva dello sviluppo sostenibile. Tutti gli obiettivi strategici di Ateneo rappresentano, pertanto, obiettivi di Valore Pubblico misurati attraverso indicatori strategici di impatto.

Il Valore pubblico viene realizzato in maniera più immediata dagli obiettivi operativi che derivano in modo diretto dagli ambiti strategici connessi alle attività istituzionali tipiche dell’Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione) in quanto impattano complessivamente, in modo migliorativo, sulle aspettative e sulla percezione della qualità dei servizi da parte degli stakeholder.

Anche gli obiettivi operativi specifici che derivano dagli assi strategici di fondo, e in particolare dagli assi strategici trasversali, attraverso il miglioramento dell’efficienza, dell’efficacia e dell’economicità dell’azione

amministrativa, realizzano, con impatto soprattutto nel medio-lungo termine, valore pubblico per tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, all'Ateneo. La creazione di Valore pubblico, intesa in senso ampio come miglioramento delle performance di efficienza e di efficacia funzionale al miglioramento degli impatti e quindi alla realizzazione delle strategie di Ateneo, richiede in primis coinvolgimento e motivazione dei dirigenti. La dirigenza deve dar prova delle proprie competenze manageriali e doti di *leadership* per poter poi essere in grado di coinvolgere e motivare, a cascata, i dipendenti. In tale prospettiva, il Valore pubblico si crea attraverso la programmazione di obiettivi operativi specifici (e relativi indicatori di performance di efficacia quanti-qualitativa e di efficienza economico-finanziaria, gestionale, produttiva, temporale) e obiettivi operativi trasversali come la semplificazione e la digitalizzazione, la piena accessibilità, le pari opportunità e l'equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione del Valore Pubblico.

### 2.1.2 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 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 MUR 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](#)", approvato dagli Organi di Governo nel marzo 2017 e revisionato nel 2018 e nel 2021, pubblicato nel sito istituzionale 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.

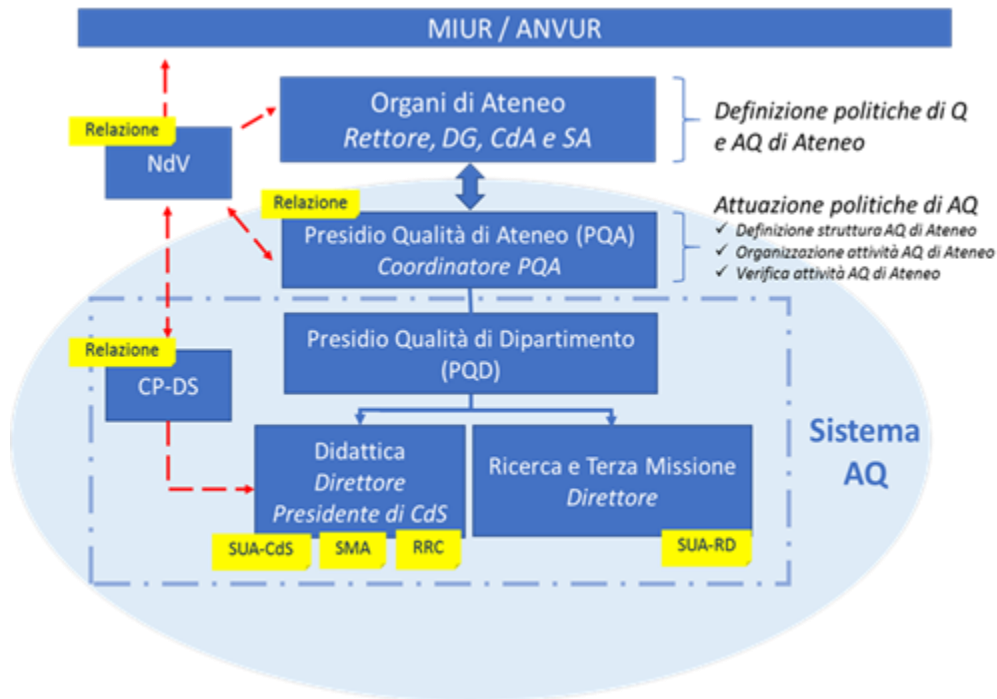


Figura 6 – Architettura del Sistema di AQ in Ateneo

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 2022-2024 continua a essere definita, tra le Aree di intervento Strategiche trasversali, una specifica Area, descritta a pagina 77 e successive, "Assicurazione della Qualità", che si pone quali obiettivi strategici la verifica della messa a sistema dei processi di AQ nella didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, sia a livello di Ateneo che di Dipartimento (AQ1), l'assicurazione della qualità delle attività di internazionalizzazione (AQ2) e formazione di terzo livello (AQ3), e l'ottimizzazione della customer satisfaction (AQ4).

Il PQA si impegnerà, nel triennio 2022-2024, a monitorare il Sistema di Gestione della Assicurazione della Qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione, continuando a favorire un processo 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 trimestrali con i Presidi della Qualità dei Dipartimenti, semestrali con le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, annuali con i Gruppi del Riesame, e – in aggiunta – annuali con il Consiglio degli Studenti, il Consiglio del Personale Tecnico-Amministrativo e le rappresentanze studentesche nei Consigli di Dipartimento e nei Consigli di Corso di Studio.

Per il 2022 gli obiettivi operativi di assicurazione della qualità, individuati negli allegati 1 e 1bis al presente documento e che discendono dagli obiettivi strategici AQ1, AQ2, AQ4, sono declinati nelle strutture amministrative di Ateneo, nella fase di *cascading* degli obiettivi descritta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno 2022.

AQ1: Il PQA continuerà ad incontrare, con regolarità, i principali attori coinvolti nella stesura delle fonti documentali e a rivedere con essi, in particolare, i documenti che presentano criticità (AQ1.1.1 - Incontri periodici del PQA con gli attori della AQ). Il PQA si impegnerà inoltre, insieme alle Aree Dirigenziali coinvolte, nella revisione delle Linee Guida relative alla Ricerca e alla Terza Missione (AQ1.1.2 - Revisionare le Linee Guida relative alla Ricerca e alla Terza missione).



AQ2: Nell'ambito Internazionalizzazione, verranno messe in atto iniziative che consentano di migliorare la performance dell'Ateneo, incrementando il numero delle studentesse e degli studenti in ingresso e in uscita. In modo particolare, per facilitare l'acquisizione di crediti all'estero, verrà presa in considerazione l'AQ dei processi di riconoscimento delle attività svolte all'estero (**AQ2.1.1** - Migliorare il processo di riconoscimento dei CFU esteri).

AQ4: Sul fronte del monitoraggio delle rilevazioni di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna, si evidenzia l'obiettivo **AQ4.1.1** - Incentivare la partecipazione alla rilevazione della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna con particolare riferimento ai questionari Good Practice. Parimenti si punterà alla realizzazione di un sistema di monitoraggio digitale dell'offerta culturale di Ateneo (Terza missione), in grado di misurare la soddisfazione degli utenti (**TM1.5.1**). Sempre legato all'azione strategica AQ4.1 è di particolare rilevanza l'obiettivo operativo di applicazione del progetto di valutazione partecipativa, anche descritto in paragrafo 2.2.3 La dimensione Performance organizzativa di struttura. Si tratta dell'obiettivo "**AMM1.1.4VP** – migliorare il servizio "Gestione tirocini" in applicazione del Progetto di valutazione partecipativa" che nel trattare il miglioramento del processo di gestione dei tirocini, userà, come strumento di misurazione dell'efficacia ottenuta in rapporto a quella iniziale, la somministrazione di questionari rivolti agli stakeholder.

## 2.2 LA PERFORMANCE DI ATENEO

La Performance di Ateneo 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. Tale performance, come illustrato nella figura sottostante, è la risultanza di tre distinte componenti, tra di loro interdipendenti, che coinvolgono tutto il personale: la performance strategica, la performance organizzativa e la performance individuale.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione 2022, già richiamato, l'Ateneo ha definito la misurazione della performance di Ateneo (cfr. cap. 3 "Le dimensioni della Performance: **strategica, organizzativa, individuale**"), alla quale contribuisce, al fine ultimo del raggiungimento della strategia definita nel Piano Strategico.

La performance strategica valuta l'impatto dell'azione dell'Ateneo nei confronti del contesto di riferimento e, più in generale, della collettività, attraverso la creazione di valore pubblico. Ai fini della valutazione del personale tecnico amministrativo, la componente performance strategica è misurata attraverso un set di indicatori individuati nell'ambito strategico (PS 2022-2024).

La performance organizzativa di Ateneo dipende dalle strutture organizzative che la compongono ed è intesa quale performance dell'azione amministrativa attraverso l'attuazione di obiettivi operativi che discendono da obiettivi strategici.

Gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa, definiti nel PIAO con i rispettivi indicatori e target, acquisiscono per declinazione i **goals dell'Agenda 2030 dell'ONU** degli obiettivi strategici di riferimento, dando in tal modo evidenza del **Valore Pubblico** a cui sono finalizzati.

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

La performance individuale rappresenta il contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, in termini di risultato degli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale, al personale dirigente, al personale di categoria EP e al personale di categoria D leader di obiettivo trasversale. Inoltre, fa parte della performance individuale per tutto il personale dirigente, T.A. e CEL, la valutazione dei comportamenti.



Figura 7 – La Performance di Ateneo

### 2.2.1 La dimensione Performance strategica

Come esposto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno 2022, la dimensione di **performance strategica** è strettamente connessa al raggiungimento dei target degli indicatori degli obiettivi strategici di Ateneo.

La Performance strategica ha un impatto, differenziato e graduale, sulla misurazione della performance complessiva del Direttore Generale (peso pari al 50%), dei Dirigenti (peso pari al 40%) e del personale di categoria EP responsabile di Unità Organizzativa (peso pari al 10%), al fine di orientare maggiormente le azioni e i comportamenti al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo nel suo complesso (cfr. SMVP 2022 - tabella al paragrafo 4.3.2).

### 2.2.2 Definizione degli obiettivi strategici per il calcolo della performance strategica

Per poter stabilire il valore complessivo della performance strategica di Ateneo, si utilizza l'algoritmo specificato a pagina 25 del SMVP anno 2022. Tale algoritmo calcola la media pesata dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi strategici che concorrono al risultato complessivo, dove per risultato del singolo obiettivo strategico si intende la media dei risultati ottenuti dagli indicatori scelti ad esso associati. Ai fini del calcolo del risultato complessivo di Performance strategica per l'anno 2022, coerentemente con gli assi strategici di fondo dell'Ateneo, saranno presi in considerazione i seguenti cinque obiettivi strategici:

- **Obiettivo strategico D1:** riqualificare e ampliare l'offerta formativa;
- **Obiettivo strategico R4:** valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi;
- **Obiettivo strategico TM1:** condividere la conoscenza;
- **Obiettivo Strategico INT1:** migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo;
- **Obiettivo strategico SO2:** sviluppare l'economia circolare.

I criteri principali utilizzati ai fini della selezione degli obiettivi strategici da considerare per il calcolo del risultato complessivo della performance strategica sono stati:

- L'impatto della didattica nella creazione di Valore Pubblico (obiettivi strategici: D1, INT1);
- L'impatto della ricerca nella creazione di Valore Pubblico (obiettivo strategico R4);
- L'impatto sociale nella creazione di Valore Pubblico (obiettivo strategico TM1);
- L'impatto collegato allo "Sviluppo sostenibile" (obiettivo strategico SO1).

Gli obiettivi strategici, che concorrono al calcolo complessivo della performance strategica sono illustrati nelle tabelle successive, nelle quali sono altresì specificati:

- la descrizione degli indicatori strategici;
- la fonte per il calcolo degli indicatori e le informazioni di corredo;
- il peso corrispondente a ciascun obiettivo strategico per il calcolo dell'indicatore complessivo;
- il valore iniziale dell'indicatore;
- il target per l'anno 2022.

Obiettivo strategico: <b>D1 Riquilibrare e ampliare l'offerta formativa</b>			
Indicatori [peso]	Fonte (momento di calcolo)	Valore iniziale	Target 2021/2022
ID11a Numero di immatricolati generici ai corsi di laurea triennale e laurea magistrale a ciclo unico (L - LMCU) [20]	Esse3 (febbraio 2023 per a.a. 21/22)	7078	7149

Obiettivo strategico: <b>R4 Valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi per la ricerca</b>			
Indicatori [peso]	Fonte (momento di calcolo)	Valore iniziale	Target 2022
IR41 Numero di progetti di ricerca competitivi presentati a livello di Ateneo [20]	Banca dati Area Ricerca (febbraio 2023 per a.s.22)	150	152

Obiettivo strategico: <b>TM1 Condividere la conoscenza</b>			
Indicatori [peso]	Fonte (momento di calcolo)	Valore iniziale	Target 2022
ITM11 Numero di eventi divulgativi organizzati dall'Ateneo [20]	Banca dati Area Terza Missione (febbraio 2023 per a.s. 22)	266	270

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

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

Figura 8 – Indicatori per performance strategica

### 2.2.3 La dimensione Performance organizzativa di struttura

Per raggiungere risultati prestazionali attesi in un'organizzazione complessa quale l'Ateneo di Parma, 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.

Ad ogni U.O. sono assegnati obiettivi operativi dell'azione amministrativa che discendono dal P.S. 2022-2024 e in particolare, come evidenziato anche dalla loro codifica, dagli obiettivi e dalle azioni strategiche dei quattro ambiti strategici fondamentali: Didattica (**D**), Ricerca (**R**), Terza Missione (**TM**) e Internazionalizzazione (**INT**) e dalle Aree di intervento strategiche trasversali: Sviluppo sostenibile (**SO**), obiettivi strategici di Assicurazione della Qualità (**AQ**), strategie per l'efficienza e l'efficacia dell'Azione amministrativa (**AMM1-6**), obiettivi nell'ambito della prevenzione della corruzione e della trasparenza (**RPCT**); nel P.S 2022 – 2024 è stata inoltre data evidenza alla strategia per le Pari opportunità (**PO**) e all'Equilibrio di Genere (**EG**).

Il PIAO recepisce, inoltre, il grande sforzo amministrativo che sarà richiesto a tutte le strutture di Ateneo per l'implementazione dei progetti collegati al PNRR attraverso un obiettivo specifico, trasversale a tutta la Strategia di Ateneo (**obiettivo operativo PNRR**), finalizzato a valorizzare la partecipazione sinergica alla progettazione e realizzazione dei progetti. Tale obiettivo, come espressione della volontà della Governance, è stato assegnato indistintamente a tutte le unità organizzative, in sovrannumero rispetto a quanto definito dal SMVP, fermo restando che solo le strutture direttamente coinvolte verranno valutate ai fini della performance organizzativa. Alla data odierna l'Università di Parma è impegnata, in fase di presentazione delle domande di finanziamento, nella partecipazione a diverse proposte progettuali relative, in particolare, alla Missione 4 – Istruzione e ricerca. Le procedure di presentazione e selezione delle proposte si concluderanno entro il 2022 e le attività di progetto investiranno in via principale il triennio 2023-2025. La complessità e l'entità dei finanziamenti dei progetti PNRR ha richiesto lo sviluppo di uno specifico modello organizzativo, coerente con le strategie definite nella programmazione del fabbisogno, illustrato nel paragrafo 3.3.4 *Modello organizzativo per la gestione dei progetti PNRR*.

Nel presente Piano sono stati inoltre introdotti **obiettivi operativi di Valutazione Partecipativa**, identificati dal suffisso "VP" inserito nei codici degli obiettivi operativi, in applicazione del progetto di Valutazione partecipativa, corrispondenti ai servizi da migliorare individuati dalla Commissione PPQ nella seduta di 11 novembre 2021 (GP servizio "Uscita-Placement" – Gestione dei tirocini e GP servizio "Approvvigionamenti-Servizi logistici" – Utilizzo degli spazi universitari).

#### Obiettivi operativi di Valutazione Partecipativa

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

**AMM1.1.6VP:** Migliorare i servizi manutentivi (edili e impiantistici) in riferimento al servizio "utilizzo degli spazi universitari" e in applicazione del Progetto di valutazione partecipativa

Gli **obiettivi operativi di funzionamento**, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della performance anno 2022, risultano essere qualificanti per un determinato processo o una specifica contingenza e rispondono all'esigenza di garantire il buon funzionamento delle attività ordinarie e delle azioni del ciclo vitale dell'Amministrazione. Tali obiettivi possono anche non essere direttamente correlati a obiettivi strategici e sono individuati nella tabella 7 "Obiettivi operativi non direttamente correlati a obiettivi strategici" dell'Allegato 1 al presente documento.

Seguendo il percorso impostato e delineato dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2022, § 3.2 “La Performance organizzativa” e § 4.1 “Fasi di definizione e assegnazione degli obiettivi”, prendendo avvio dagli obiettivi strategici e dalle loro articolazioni in azioni strategiche, si definiscono gli obiettivi operativi che sono rappresentati nei seguenti allegati:

- **Allegato 1–Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici – anno 2022**
- **Allegato 1 bis - Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici – anno 2022 – altri dati**
- **Allegato 2 – Obiettivi operativi raggruppati per strutture – anno 2022.**

L’**Allegato 1 –Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici – anno 2022** espone le informazioni chiave per la programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella Relazione sulla performance ex articolo 10, comma 1, lettera b) del d.lgs. n. 150/2009, fornendo 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** e alla specifica **azione strategica** da cui discende;
- è indicata la **struttura organizzativa apicale** di pertinenza con il relativo **effort**;
- coerentemente con quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2022, è stata specificata la figura del responsabile dell’obiettivo operativo di struttura che si identifica con la **figura del Leader** per gli obiettivi trasversali a diverse strutture apicali, quale figura funzionale ad assicurare il necessario stimolo, coordinamento e monitoraggio delle attività per il conseguimento dell’obiettivo e relativa rendicontazione. Tale figura, valorizzata e responsabilizzata nel SMVP anno 2022 che a pag. 22 specifica, dettagliandole, le attività richieste al leader, è individuata di norma nel responsabile di U.O. con effort maggiore al quale è assegnato, per tale ruolo, uno specifico obiettivo individuale con peso minimo del 20%;
- la **data fine**, cioè la data entro cui l’obiettivo deve essere raggiunto, di carattere annuale o pluriennale nell’ambito del triennio 2022-2024, coerentemente con gli obiettivi strategici di riferimento che afferiscono al PS 2022-2024;
- sono presenti gli **indicatori (KPI/attività)**, anche con riferimento alla programmazione ministeriale, quando definiti in conformità e rispondenza alla stessa, e la **Fonte** dei dati per la totale trasparenza della misurazione;
- il **target** è stato definito sulla base del **valore iniziale** esposto.

L’**Allegato 1 BIS–Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici – anno 2022 - altri dati** integra l’allegato 1 di ulteriori importanti informazioni a corredo: categoria, dimensione, stakeholder (interni ed esterni), struttura apicali di riferimento, strutture coinvolte con relativo effort e l’eventuale budget assegnato per la realizzazione dell’obiettivo. Tali dati sono utili a definire l’eventuale trasversalità dell’obiettivo, a cui si collega l’identificazione del leader, e a favorire la transizione del Piano integrato verso il PIAO attraverso l’introduzione della classificazione relativa alla Dimensione degli obiettivi operativi:

- la descrizione dell’obiettivo è completa della **categoria** in cui l’obiettivo operativo si inserisce: innovazione, miglioramento, consolidamento, funzionamento (tabella 5);
- gli **stakeholder**, interni o esterni all’amministrazione così come definiti dal SMVP 2022 (cap. 1.3), rappresentano i soggetti destinatari/beneficiari dei risultati di performance organizzativa;
- gli obiettivi operativi collegati a più strutture apicali diverse sono **obiettivi trasversali** per la realizzazione dei quali è prevista la figura del Leader (responsabile obiettivo trasversale) che è stata analizzata più sopra nell’illustrazione dell’allegato 1;

- è associato un **budget** di spesa qualora l'obiettivo necessiti di risorse economiche per la sua realizzazione;
- è identificata la **dimensione** oggetto di programmazione dell'obiettivo: valore pubblico, semplificazione, digitalizzazione, accessibilità dell'Amministrazione, organizzazione e capitale umano, efficienza dell'azione amministrativa, anticorruzione e trasparenza, assicurazione della qualità, pari opportunità ed equilibrio di genere, sviluppo sostenibile (Tabella 6).

CATEGORIA	N. OBIETTIVI OPERATIVI
Consolidamento	17
Funzionamento	5
Innovazione	22
Miglioramento	60
<b>Totale obiettivi</b>	<b>104</b>

Tabella 6 – Numeri degli obiettivi operativi per categoria

DIMENSIONI	DESCRIZIONE
Obiettivi di <b>Valore Pubblico</b>	Per la mission, comune a tutti gli Atenei, possiamo in generale sostenere che tutti gli obiettivi operativi dell'Ateneo, direttamente o indirettamente, rappresentano obiettivi di valore pubblico in quanto destinati a favorire l'incremento del benessere educativo, assistenziale, ambientale, economico e sociale (rif. Sezione 2.1 Valore pubblico). In particolare, sono di tale dimensione tutti gli obiettivi operativi che discendono dagli obiettivi strategici collegati alle attività istituzionali dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione), ma anche all'assicurazione della qualità.
obiettivi di <b>semplificazione</b>	Sono da considerarsi in generale attinenti alla dimensione di semplificazione tutti gli obiettivi operativi che discendono dall'obiettivo strategico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AMM1</b> Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi e, in particolare, all'azione strategica AMM1.1 "Mappatura, analisi e semplificazione dei processi amministrativi"</li> </ul> In aggiunta, pur non direttamente collegati all'obiettivo strategico AMM1, sono anche obiettivi di semplificazione gli obiettivi operativi: AMM5.1.1, AMM5.1.2, AMM5.1.4, AMM5.2.1, AMM5.3.1, AMM6.1.1, AMM6.2.1, AMM6.2.2, AMM6.2.3, AMM6.5.1, AQ1.1.1, AQ1.2.1, AQ2.1.1, AMM1.1.4VP, PNRR
obiettivi di <b>digitalizzazione</b>	In primis sono di dimensione di digitalizzazione tutti gli obiettivi operativi collegati all'obiettivo strategico:

DIMENSIONI	DESCRIZIONE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMM6 Sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione,</li> </ul> <p>ma sono, a pieno titolo di digitalizzazione, anche tutti gli obiettivi operativi collegati all'azione strategica AMM1.2 Digitalizzazione dei processi amministrativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AMM1.2.1 Digitalizzare i processi amministrativi inerenti i tirocini di area sanitaria;</li> <li>• AMM1.2.2 Digitalizzare la gestione delle graduatorie delle professioni sanitarie;</li> <li>• AMM1.2.3 Rafforzare le competenze digitali di Ateneo;</li> <li>• AMM1.2.4 digitalizzare le procedure concorsuali;</li> <li>• AMM1.2.5 Digitalizzare i procedimenti di autorizzazione incarichi extralavorativi del personale docente;</li> <li>• AMM1.2.6 Digitalizzare il processo acquisti;</li> <li>• AMM1.2.7 Allineare il fornitore del Lotto 1 - Monografie straniere alle procedure di integrazione Sebina-UGOV nella gestione della gara monografie in atto;</li> <li>• AMM1.2.8 Configurare in Sebina Next, lato gestionale, la fusione delle biblioteche del Campus in una unica biblioteca;</li> <li>• AMM1.2.9 Proseguire il progetto 2021 di riscrittura del nuovo cedolino stipendiale, che entrerà in produzione nel 2022, con l'implementazione di altre tipologie di documenti stipendiali a supporto alle rendicontazioni dei progetti di ricerca.</li> </ul> <p>Sono anche obiettivi di digitalizzazione gli obiettivi: AMM1.1.5, AMM1.2.1, AMM3.2.1, TM1.5.1, SO3.4.1, AMM5.1.5, AMM5.1.6</p>
obiettivi di piena <b>accessibilità</b> dell'amministrazione	<p>Sono attinenti all'accessibilità dell'amministrazione, intesa come maggior trasparenza e miglior fruibilità delle informazioni e dei servizi digitali, gli obiettivi operativi AMM3.2.1, AMM3.6.1, AMM6.1.1 e AMM6.2.3. Con riferimento all'accessibilità fisica all'amministrazione, considerata in senso ampio come maggior fruibilità degli spazi e delle infrastrutture nel rispetto degli standard di sicurezza, possiamo classificare in questa dimensione anche gli obiettivi operativi AMM4.1.1, AMM5.1.3, AMM5.1.4 e AMM5.3.1</p>
obiettivi di <b>efficienza</b> dell'azione amministrativa	<p>Gli obiettivi operativi che discendono dagli obiettivi strategici di seguito elencati sono attinenti all'efficienza dell'azione amministrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AMM1 Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi;</li> <li>• AMM5 Promuovere la transizione verso una cultura integrata della sicurezza;</li> <li>• AMM6 Sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione;</li> <li>• AQ1 Verificare la messa a sistema dei processi di AQ nella Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione;</li> <li>• AQ2 Assicurare la Qualità delle attività di Internazionalizzazione;</li> </ul>



DIMENSIONI	DESCRIZIONE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FUNZ Obiettivi operativi non direttamente correlati a obiettivi strategici.</li> </ul> <p>Sono anche obiettivi riferiti alla dimensione di efficienza dell'azione amministrativa, pur non facendo diretto riferimento agli obiettivi strategici sopra menzionati, i seguenti: R1.1.1, TM2.1.1, TM2.4.1, TM4.3.1, AMM2.1.1, AMM2.2.2, AMM3.2.1, AMM4.1.1, PO1.4.1, SO1.2.1, SO3.4.1, PNRR.</p>
obiettivi per le <b>Pari opportunità e l'Equilibrio di genere</b>	<p>Gli obiettivi operativi che discendono dagli obiettivi strategici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PO1 Sostenere la conciliazione dei tempi di vita privata e vita lavorativa work-life balance (PO1.4.1 e PO1.4.2);</li> <li>• EG1 Rafforzare l'equilibrio di genere (EG1.6.1 ed EG1.6.2)</li> </ul> <p>sono attinenti alle tematiche di pari opportunità e bilancio di genere.</p>
obiettivi per lo <b>Sviluppo sostenibile</b>	<p>Gli obiettivi operativi che discendono degli obiettivi strategici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SO2 Sviluppare l'economia circolare (SO2.1.1);</li> <li>• SO3 Promuovere e divulgare i principi dello sviluppo sostenibile (SO3.4.1).</li> </ul> <p>È identificato con tale dimensione anche l'obiettivo operativo AMM5.3.1 Riquilibrare ambienti di studio e di lavoro.</p>
Obiettivi per <b>l'anticorruzione e la trasparenza</b>	<p>In generale tutti gli obiettivi operativi che discendono dall'obiettivo strategico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RPCT1 Diffondere la cultura della legalità e della trasparenza (RPCT1.1.1 e RPCT1.1.2)</li> </ul> <p>sono collegati a tale dimensione, e in particolare all'aspetto della trasparenza si correlano anche gli obiettivi operativi che discendono dall'obiettivo strategico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AMM3 Potenziare la visibilità di Ateneo.</li> </ul> <p>È collegato a tale dimensione anche l'obiettivo operativo AMM1.3.1 Progettare e applicare la procedura di monitoraggio periodico degli standard di qualità dei servizi bibliotecari compresi nella carta dei servizi dell'Ateneo.</p>
Obiettivi di <b>Organizzazione e Capitale Umano</b>	<p>Sono riconducibili a tale dimensione gli obiettivi declinati dagli obiettivi strategici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• R1 Rafforzare il capitale umano;</li> <li>• R4 Valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi per la ricerca;</li> </ul> <p>con particolare riferimento agli obiettivi operativi R1.1.1, R4.5.1, R4.5.2.</p> <p>Si aggiungono tutti gli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AMM2 Valorizzare le risorse umane, promuovere una maggiore diffusione e il miglioramento della cultura della valutazione;</li> </ul>

DIMENSIONI	DESCRIZIONE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EG1 Rafforzare l'equilibrio di genere; con particolare riferimento agli obiettivi AMM2.1.1, AMM2.2.1, AMM2.2 e agli obiettivi operativi EG1.6.1 ed EG1.6.2;</li> </ul> <p>Sono riconducibili a tale dimensione anche una buona parte degli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AMM5 Promuovere la transizione verso una cultura integrata della sicurezza obiettivi operativi;</li> <li>• AMM6 Sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione;</li> </ul> <p>con particolare riferimento rispettivamente agli obiettivi operativi AMM5.1.5, AMM5.1.6, AMM5.2.1 e agli obiettivi AMM6.2.1, AMM6.2.2</p> <p>Si identificano come obiettivi di Organizzazione e Capitale umano anche la quasi totalità degli obiettivi collegati all'azione strategica AMM1.2 Digitalizzazione dei processi amministrativi poiché la digitalizzazione è necessariamente accompagnata da una crescita delle conoscenze e delle competenze delle risorse umane anche attraverso percorsi di formazione ad hoc (obiettivi operativi AMM1.2.1, AMM1.2.2, AMM1.2.3, AMM1.2.4, AMM1.2.5, AMM1.2.6, AMM1.2.9).</p> <p>Sono collegati anche a tale dimensione gli obiettivi operativi: AMM1.1.2, AMM1.1.10, AMM1.1.2, AMM1.1.6VP, AMM2.1.1, AMM4.1.1, PO1.4.2, RPCT1.1.1.</p>
<b>Obiettivi di Assicurazione della Qualità</b>	<p>Sono di tale dimensione tutti gli obiettivi operativi che discendono dagli obiettivi strategici di AQ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AQ1 Verificare la messa a sistema dei processi di AQ nella Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione;</li> <li>• AQ2 Assicurare la Qualità delle attività di Internazionalizzazione e AQ4 Ottimizzare la Customer Satisfaction)</li> </ul> <p>e, nello specifico, gli obiettivi operativi AQ1.1.1, AQ1.2.1, AQ2.1.1 e AQ4.1.1</p>

Tabella 7 – Classificazione per dimensione degli obiettivi operativi

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.

L'**Allegato 2 – Obiettivi operativi raggruppati per strutture - anno 2022** raggruppa gli obiettivi operativi per ogni Struttura apicale e, per ogni struttura apicale, per Unità Organizzativa. Tale esposizione è utile per il calcolo del risultato complessivo della performance organizzativa della struttura apicale, come definito dall'algoritmo descritto nel SMVP, utilizzato per la valutazione della performance organizzativa del Direttore Generale e dei dirigenti. Per ogni obiettivo è definita la **% di effort** che quantifica la partecipazione alla realizzazione dell'obiettivo operativo da parte di ciascuna struttura coinvolta, considerando pari a 100% l'impegno complessivo sul singolo obiettivo operativo. Il **peso** dell'obiettivo operativo definisce l'impegno richiesto rispetto agli altri obiettivi assegnati alla U.O. Sulla singola struttura il totale dei pesi assegnati è pari a 100,00. Gli obiettivi con peso maggiore incidono maggiormente sul risultato complessivo della performance di struttura.

La logica di assegnazione alle Strutture organizzative apicali degli obiettivi operativi, strettamente correlati agli **ambiti strategici**, e la conseguente cascata è legata al Piano Strategico per il triennio 2022-2024 che mantiene la continuità con le pianificazioni precedenti, proseguendo e rafforzando il percorso avviato dal PS 2020-2022, in un'ottica di sempre maggiore integrazione, razionalizzazione e semplificazione. Ad ogni U.O. sono assegnati obiettivi operativi declinati dal Piano Strategico 2022 – 2024, fatta eccezione per gli obiettivi di funzionamento, che possono non essere direttamente collegati agli obiettivi strategici e all'obiettivo operativo PNRR che, come detto, rappresenta un obiettivo trasversale a tutta la Strategia di Ateneo, assegnato per volontà della Governance indistintamente a tutte le unità organizzative, anche in sovrannumero rispetto al numero massimo di obiettivi operativi definito dal SMVP anno 2022, non essendo possibile, allo stato attuale dei lavori riferiti alla progettazione PNRR, identificare le strutture che saranno direttamente coinvolte nei progetti PNRR.



Figura 9 – 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 legata alla didattica punta a fornire servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati e di impatto sugli *stakeholders*. È infatti essenziale rendere la performance uno strumento di comunicazione e di “*accountability*” 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 e didattica multidisciplinare e strettamente connessa al territorio, si intende puntare alla qualità, all'innovazione 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 riqualificare e ampliare l'offerta formativa (obiettivo strategico D.1), l'Ateneo intende consolidare e ulteriormente sviluppare la propria vocazione di Ateneo di grande tradizione in grado di interpretare il presente e di coniugare didattica di qualità e ricerca di elevato livello, nonché di sostenere lo sviluppo culturale e professionale dei propri giovani e l'innovazione del proprio territorio.

Si intende in particolare promuovere la specializzazione e l'innovatività dell'offerta formativa di Ateneo, coerentemente alle esigenze di formazione espresse dal contesto produttivo non solo locale e alle specificità culturali dell'Università stessa, in particolare quelli del contesto emiliano-romagnolo e alla luce della neonata “Fondazione per la Formazione Universitaria a orientamento professionale”, attraverso la progettazione in qualità di nuovi percorsi formativi, con particolare riferimento ai percorsi ad orientamento professionale (D.M. 446/2020 e ai percorsi interateneo, che tengano conto del contesto del mercato del lavoro e delle specificità dell'Università di Parma e del suo territorio, anche attraverso la valorizzazione della multidisciplinarietà dei percorsi di studio (Azioni strategiche D1.2). Tale progettualità è coerente con il piano di sviluppo del PNRR, che riconosce a questi percorsi un valore nell'anticipare un qualificato ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. Tale posizione è confermata dal recente Referto Sul Sistema Universitario, pubblicato dalla Corte dei conti, che evidenzia la necessità, anche da parte delle Università, di sviluppare programmi di istruzione e formazione professionale, con particolare riferimento alle discipline STEM. A tal fine, si punta a riqualificare l'offerta formativa mediante l'istituzione e l'attivazione di corsi ad orientamento professionale (*obiettivo operativo D1.2.1*).

Ai fini dell'accrescimento delle *soft skill* o competenze trasversali, vale a dire quelle conoscenze, abilità e qualità che devono affiancarsi alle competenze specifiche/disciplinari e che traducono le competenze in comportamenti utili a colmare il divario che intercorre tra l'Università e il mondo del lavoro fornendo alla formazione universitaria gli strumenti per affrontare le sfide globali, l'Ateneo intende potenziare e ampliare il numero delle attività didattiche con valenza trasversale (azione strategica D2.1) attraverso l'attivazione di corsi ad orientamento professionale (*obiettivo operativo D2.1.1*). Lo sviluppo di una didattica di qualità, innovativa ed efficace non può prescindere dal consolidamento delle attività di formazione e aggiornamento professionale del personale docente (azione strategica D2.2), con particolare riferimento ai neoassunti (*obiettivo operativo D2.2.1*).

La valorizzazione del sistema di formazione post-lauream (obiettivo strategico D3), e in particolare del dottorato di ricerca (azione strategica D3.1) mira a fornire ai laureati competenze necessarie a esercitare attività di ricerca di alta qualificazione presso soggetti pubblici e privati, in particolare affinché il titolo di *PhD*

possa portare lo spirito del ricercatore anche nelle professioni e nel sistema produttivo. Per i laureati interessati al mondo della ricerca si procede quindi all'attivazione di borse di dottorato industriale e/o finanziate da imprese e/o enti esterni (*obiettivo operativo D3.1.1*).

Per i futuri studenti si prevede di attivare iniziative a supporto delle attività di orientamento in ingresso (*obiettivo operativo D4.1.1*) anche attraverso progetti di orientamento in collaborazione con le scuole superiori, al fine di proseguire la realizzazione della strategia basata sull'attrazione dello studente, non solo mediante la riqualificazione e l'ampliamento dell'offerta formativa, ma anche mediante l'offerta di servizi che permettano di migliorare la qualità della vita universitaria e favorire il raggiungimento di risultati rilevanti.

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

Nella pianificazione strategica le azioni messe in atto nel triennio 2022-2024 riguardo la ricerca di Ateneo sono riconducibili a 4 pilastri: rafforzamento del capitale umano; potenziamento delle infrastrutture e delle attrezzature per la ricerca; maggiore competitività della ricerca attraverso programmi pluriennali di finanziamento a singoli ricercatori e gruppi interdisciplinari, valorizzazione del capitale umano esistente e miglioramento dei processi amministrativi.

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 2022, 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 2022:

- In linea con l'obiettivo strategico **R1 Rafforzare il capitale umano** l'Ateneo si prefigge di aumentare il personale addetto alla ricerca (*obiettivo operativo R1.1.1*) reclutando ricercatori, compatibilmente con le risorse di bilancio, in sintonia col piano di fabbisogno del personale e in coerenza con lo sviluppo dell'offerta formativa. Queste nuove risorse forniranno un sostanziale contributo per il miglioramento delle prestazioni della ricerca dell'Università di Parma. A tal fine l'Ateneo intende agire su due fronti: i) coltivare i migliori talenti al suo interno e ii) attrarre ricercatori affermati dall'esterno. In secondo luogo, dal 2022, coi fondi straordinari del PNRR, saranno reclutati nuovi RTDa) per portare avanti le ricerche finalizzate inserite nelle azioni (CN, PE, ecosistemi e infrastrutture) cui l'Ateneo partecipa.
- Al fine di **potenziare le infrastrutture e le attrezzature per la ricerca (obiettivo strategico R2)** occorre proseguire la linea di investimenti iniziate nel 2018. L'Ateneo intende pertanto attuare il programma di finanziamento per il potenziamento delle infrastrutture e attrezzature di ricerca, in coerenza con il DM 737/2021 (*obiettivo operativo R2.1.1*).
- Collegate all'obiettivo strategico **R3 Rendere la ricerca di Ateneo più competitiva attraverso programmi pluriennali di finanziamento a singoli ricercatori e gruppi interdisciplinari** saranno messe in atto le seguenti azioni:
  - Attuazione del programma di finanziamento di Ateneo per progetti di ricerca riservato a docenti e ricercatori senior Unipr, in coerenza con il DM 737/2021 (*obiettivo operativo R3.1.1*);
  - attuazione del programma di finanziamento di Ateneo per progetti per giovani ricercatori Unipr, in coerenza con il DM 737/2021 (*obiettivo operativo R3.2.1*);

- attuazione del programma di premialità di Ateneo riservato ai docenti che si sono misurati in bandi Europei ricevendo un rating di eccellenza, ma che non sono stati finanziati (obiettivo operativo R3.3.1).

L'Ateneo, sempre nell'ambito dei finanziamenti concessi dal DM 737/2021, si impegnerà inoltre in uno specifico programma per la creazione di un gruppo interdisciplinare a carattere internazionale (Young Independent Research Group – YIRG) attraverso il reclutamento, fino a giugno 2025, di giovani assegnisti di ricerca post-doc, contribuendo anche a finanziare le spese di ricerca, disseminazione, comunicazione e networking del gruppo.

Con riferimento all'obiettivo strategico **R4 Valorizzazione del capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi per la ricerca**, in aggiunta all'attuazione del programma di finanziamento individuale ai docenti e ricercatori sulla base della qualità e quantità della loro ricerca e valutazione del relativo *output* scientifico, tecnologico e letterario (FIL Quota Prodotti), saranno messe in atto le seguenti azioni (obiettivi operativi):

- Attuazione del programma di finanziamento di Ateneo a sostegno della realizzazione di iniziative di ricerca propedeutiche alla presentazione di progetti di ricerca nell'ambito del primo pilastro del Programma Quadro per la Ricerca "Horizon Europe", in coerenza con il decreto ministeriale 737/2021 (R4.1.1);
- Organizzazione di eventi di formazione e informazione dedicati allo sviluppo di progetti di ricerca competitiva e alla disseminazione della produzione scientifica (R4.5.1);
- Organizzazione ed erogazione corsi di spettroscopia NMR e spettrometria di massa per gli utenti (R4.5.2).

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

Nella pianificazione strategica le azioni messe in atto nel triennio 2022-2024 dalla nuova Area Dirigenziale Terza Missione, al fine di contribuire allo sviluppo sociale, economico e culturale del territorio in prospettiva post-pandemica, attraverso anche le progettualità del PNRR, sono riconducibili a quattro linee strategiche principali: la condivisione della conoscenza, la valorizzazione del patrimonio storico, il potenziamento delle iniziative di accoglienza, inclusione e giustizia sociale e lo sviluppo dell'imprenditorialità accademica e dei rapporti con il territorio e il tessuto produttivo.

Dal punto di vista operativo gli ambiti performanti di sviluppo e miglioramento per l'anno 2022, confidando in una situazione di emergenza pandemica in via di positiva evoluzione si raggruppano:

- 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 attraverso, ad esempio, l'aggiornamento del Programma Facciamo Conoscenza, al fine di adattarlo alla situazione post COVID 19, il rilancio e il consolidamento delle attività di *public engagement* avviate prima dell'insorgere della pandemia COVID 19, con particolare riguardo al progetto *LightBoard* avviato con il Liceo Marconi di Parma, gli obiettivi di valorizzazione del patrimonio museale, storico e archivistico anche mediante la ristrutturazione dell'Orto Botanico, la realizzazione di eventi espositivi, il recupero di immobili storici di pregio, come in particolare il complesso S. Francesco, per le esigenze residenziali, didattiche e culturali degli studenti e delle studentesse. Si collocano inoltre in tale ambito lo sviluppo e l'implementazione di un sistema di monitoraggio digitale dell'offerta culturale di Ateneo volto a rilevare e misurare il grado di soddisfazione degli utenti (TM1.2.1, TM1.2.2, TM1.5.1, TM2.1.1, TM2.3.1, TM2.4.1);
- nell'ambito delle iniziative di accoglienza, inclusione e giustizia sociale in stretta correlazione con l'ambito didattico in funzione della centralità dello studente, si collocano gli obiettivi connessi alla realizzazione di progetti di didattica seminariale per il potenziamento delle iniziative di inclusione sociale, l'adesione a

progetti nazionali di inclusione e diritto allo studio rivolto a rifugiati e richiedenti asilo, il potenziamento delle iniziative di giustizia e inclusione sociale che coinvolgono il Polo Universitario Penitenziario e il TAGSO- Tavolo di Giustizia Sociale (TM3.1.1, TM3.1.2, TM3.1.3);

- nell'ambito della valorizzazione della ricerca e della promozione dell'innovazione sono posti gli obiettivi inerenti lo sviluppo dell'imprenditorialità accademica attraverso percorsi di formazione imprenditoriale rivolti ai giovani interessati ad avviare attività imprenditoriali e l'attivazione di servizi di supporto tecnico nella fase di istituzione di Spin Off, l'ottimizzazione delle procedure amministrative connesse ai brevetti mediante un nuovo regolamento in materia e l'attivazione di percorsi formativi specifici per gli uffici interni e per il personale docente e T.A coinvolto nella gestione della proprietà intellettuale e nella contrattualistica di riferimento, nonché l'ottimizzazione delle relazioni con il tessuto produttivo locale, anche tramite un sistema integrato di Ateneo, per facilitare l'interazione e collaborazione costruttiva oltre che allo sviluppo di sinergie tra la U.O. Orientamento e Job Placement e la U.O. Tirocini (TM4.2.1, TM4.3.1, TM4.4.1).

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

Tale ambito strategico è stato rafforzato riconoscendo il carattere comprensivo dei processi di internazionalizzazione che investono tutte le aree di azione delle Università: didattica, ricerca e terza missione. Le azioni operative messe in atto riguardano in particolare il miglioramento dell'attrattività internazionale dell'Ateneo attraverso un pacchetto di azioni strategiche integrate, che comprende percorsi didattici e di ricerca di respiro internazionale e azioni per incrementare la componente straniera dei nostri iscritti, attraverso azioni da un lato dirette a favorire l'attrattività della offerta formativa, migliorandone la qualità e ampliando la didattica erogata in lingua veicolare, e dall'altro indirizzate alla domanda, intercettando ed offrendo assistenza agli studenti stranieri potenzialmente interessati a studiare a Parma.

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. Anche per l'anno 2022 l'Ateneo intende proseguire in tale direzione attraverso la progettazione di nuovi percorsi didattici a livello internazionale (obiettivo operativo INT1.1.1).

Al fine di incrementare e diversificare la mobilità internazionale di studenti, nell'ambito dell'azione strategica INT2, l'Università intende attivare reti universitarie europee ed internazionali per rafforzare le esperienze curriculari all'estero degli studenti (INT2.2.1).

Per rendere l'Ateneo sempre più internazionale intende erogare corsi di vario livello, mediante il Centro Linguistico di Ateneo, per ampliare la competenza linguistica di studenti, docenti e personale T.A, anche in previsione dell'ottenimento di Certificazioni internazionali, e promuovere la conoscenza della lingua italiana fra gli studenti stranieri (INT2.3.1).



Figura 10 – 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 10, produce un sempre più evidente miglioramento dell’azione amministrativa con conseguenze positive sui risultati complessivi dell’Ateneo.

#### SVILUPPO SOSTENIBILE

Le azioni messe in atto nel triennio 2022-2024 dall’Università di Parma confermano gli indirizzi stabiliti nella precedente programmazione conferendo alla sostenibilità, nella più ampia accezione del termine, ambientale, sociale ed economica, il valore di elemento essenziale per lo sviluppo dell’Ateneo e del suo ecosistema di riferimento in linea con gli obiettivi dell’Agenda ONU 2030 ai quali si ispirano.

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 2022.

In linea con l’obiettivo strategico **SO1: mitigare le emissioni di CO2 (Unipr Low carbon)**, nella direzione della *carbon neutrality* e riducendo le emissioni di gas climalteranti, tramite interventi di riqualificazione energetica dei sistemi edificio-impianti, l’Ateneo intende potenziare la transizione verso fonti energetiche rinnovabili (SO1.2.1).

Al fine di realizzazione dell’obiettivo strategico **SO2: sviluppare l’economia circolare**, l’obiettivo operativo introdotto prevede la riduzione dei consumi idrici tramite la sostituzione, nell’arco del triennio 2022-2024, delle attuali 20 pompe ad acqua con nuove pompe a membrana (SO2.1.1).

Fondamentale risulterà anche lo sviluppo di una cultura e delle competenze orientate allo sviluppo sostenibile in linea con l’obiettivo strategico **SO3: promuovere e divulgare i principi dello sviluppo sostenibile**, potenziando e ampliando il numero delle attività didattiche con valenza trasversale (D2.1.1) e progettando un sistema di *reporting online* nell’ambito della sostenibilità (SO3.4.1).

#### ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Si rimanda al § 2.2 - Obiettivi di miglioramento per l’assicurazione della qualità, della Sezione 2, dove sono descritte in dettaglio le azioni che l’Ateneo realizzerà nel 2022 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, le strutture amministrative e gli *stakeholder*. Con il Piano Strategico 2022 – 2024 prosegue, pertanto, il lungo percorso di mappatura, ottimizzazione e digitalizzazione dei processi amministrativi dell'Ateneo, iniziato con la pianificazione 2020-2022, assegnando diversi obiettivi operativi alle strutture apicali (Allegato 2).

Per il dettaglio dei processi amministrativi oggetto di semplificazione e digitalizzazione si rimanda al paragrafo "Elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare".

## 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, attraverso mirati processi di formazione, riqualificazione e valorizzazione delle competenze professionali, 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, 2019 e 2020, l'Ateneo intende proseguire anche per il triennio 2021-2023, 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, anche nel 2022, compatibilmente con le risorse di bilancio, a supporto dell'ampliamento strategico dell'offerta formativa di Ateneo e al fine di migliorare gli standard in termini di efficacia ed efficienza amministrativa. Per un approfondimento sulle strategie connesse allo sviluppo delle risorse umane, si rinvia alla **Sezione 3. Organizzazione e valorizzazione del capitale umano**, in cui vengono evidenziate le strategie illustrate nel **Piano Triennale dei fabbisogni di personale 2021-2023**.

L'Ateneo ritiene strategico investire sul proprio personale, sia nella direzione del potenziamento delle risorse e della loro qualificazione, sia affinché possa essere accresciuto il livello di "benessere organizzativo". Lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano sono una primaria necessità, fondamentale per raccogliere le sfide presenti e future offerte anche dal PNRR. 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 a distanza, 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.

Parallelamente, in un contesto dove il *turn over* delle risorse è ridotto, in presenza di ampie potenzialità di crescita professionale, la valorizzazione del capitale umano diventa una primaria necessità. Nel prossimo triennio sarà, pertanto, prioritario dare continuità al processo di valorizzazione mediante azioni dirette alla diffusione e applicazione della cultura della valutazione e favorire il potenziamento dei profili professionali attraverso l'attivazione di percorsi formativi mirati. La valorizzazione delle risorse umane continua ad essere perseguita mediante azioni incentrate sul cambiamento organizzativo e culturale post emergenziale, nonché mediante il rafforzamento di politiche di benessere organizzativo, di conciliazione vita lavoro e di welfare aziendale. Si vedano in proposito gli obiettivi operativi AMM2.1.1, AMM2.2.1, AMM2.2.2.

## STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

La comunicazione dell'Ateneo di Parma rappresenta uno strumento fondamentale per la diffusione e la valorizzazione dell'immagine dell'Ateneo e dei risultati ottenuti a fianco e a supporto dei vari ambiti strategici istituzionali con particolare riferimento alla Didattica, alla Ricerca, alla Terza Missione e all'Internazionalizzazione.

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 (AMM3.6.1), oltre a sviluppare un nuovo portale di Ateneo, volto ad aggiornare la tecnologia e a garantire il tempestivo adeguamento dei contenuti (AMM3.2.1).

## SPAZI E INFRASTRUTTURE

L'Ateneo, oltre alla prosecuzione e al completamento degli interventi in campo infrastrutturale relativi alle precedenti piano strategico, al fine di fornire concrete soluzioni ad alcune criticità emerse, per il prossimo triennio intende dare maggiore incisività alle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria e alle attività di gestione del patrimonio edilizio esistente, da realizzarsi attraverso una programmazione e pianificazione di interventi sugli edifici e strutture, con una particolare attenzione alle tematiche di sicurezza e salute delle studentesse e degli studenti e dei lavoratori. In tale direzione, in linea con l'obiettivo strategico **AMM4: favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno** l'Ateneo nel 2022 proseguirà nella messa a norma degli edifici con riferimento al rischio sismico e antincendio (AMM4.1.1).

Per le attività connesse allo sviluppo edilizio si rinvia alle attività previste al paragrafo **AMBITO STRATEGICO: TERZA MISSIONE – ATENEO E SOCIETÀ** con riferimento in particolare alla ristrutturazione dell'Orto Botanico (TM2.1.1) e al recupero di immobili storici di pregio per le esigenze residenziali, didattiche e culturali delle studentesse e degli studenti con particolare riferimento al Complesso di S. Francesco (TM2.4.1).

## SICUREZZA DEGLI SPAZI DI STUDIO E LAVORO

Nella Pianificazione strategica 2022-2024, l'Università degli Studi di Parma introduce per la prima volta il tema della sicurezza del lavoro fra gli obiettivi di programmazione istituzionale, conferendo alla tutela della salute e sicurezza di studenti e lavoratori il valore di elemento essenziale per lo sviluppo dell'Ateneo in coerenza con i principi ispiratori della **sostenibilità sociale** individuati nell'Agenda ONU 2030.

La tutela della sicurezza delle persone, la qualità degli ambienti di studio e lavoro e il rispetto delle previsioni normative rappresentano principi fondamentali per la **sicurezza organizzativa** e strumenti per **lo sviluppo di una cultura integrata della sicurezza** dove gli elementi e i processi caratteristici della salute e sicurezza sul lavoro divengono parte integrante delle attività didattiche, di ricerca e di gestione dell'Ateneo.

Al fine della realizzazione dell'obiettivo strategico **AMM5: promuovere la transizione verso una cultura integrata della sicurezza**, l'Ateneo programma per il triennio 2022-2024 una pluralità di azioni amministrative, attraverso una stretta collaborazione e interazione tra le U.O. di Ateneo deputate alla sicurezza degli spazi e del lavoro, le strutture dipartimentali e i centri, finalizzate a sviluppare il Sistema di Gestione per la Sicurezza del Lavoro (SGSL) di Ateneo secondo gli indirizzi internazionali UNI ISO 45001: 2018 e i principi comuni indicati dall'art. 30 del d.lgs. n. 81/08, in collaborazione stretta con tutte le strutture di Ateneo, a proseguire le attività di valutazione rischi, alla riqualificazione degli ambienti di studio e lavoro, al miglioramento della sicurezza degli spazi dipartimentali inclusi laboratori di ricerca e didattica, nonché

attraverso la formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza dei luoghi di lavoro (AMM5.1.1, AMM5.1.2, AMM5.1.3, AMM5.1.4, AMM5.1.5, AMM5.1.6, AMM5.2.1, AMM5.3.1).

### TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

La trasversalità rappresentata da tematiche quali la trasparenza e l'anticorruzione, che in molti casi ha evidenziato obiettivi omogenei per strutture apicali diverse, in questa programmazione vede partecipi e propositive le strutture dipartimentali, che svolgono un importante ruolo di supporto negli adempimenti legati alla trasparenza incluso l'aggiornamento della mappatura dei processi e il monitoraggio degli adempimenti connessi alla trasparenza, grazie anche a un costante impegno formativo che da molteplici anni mira a promuovere la cultura della legalità e della trasparenza (RPCT1.1.1, RPCT1.2.1). Si rinvia per approfondimenti al paragrafo 2.2 Rischi Corruttivi e trasparenza.

### PARI OPPORTUNITÀ E UGUAGLIANZA DI GENERE

Per la tematica delle pari opportunità e dell'uguaglianza di genere si rimanda al paragrafo "Integrazione tra Ciclo della performance, PAP, bilancio di Genere e GEP" e alla lettura dei documenti di riferimento allegati.

### SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI – TRASFORMAZIONE DIGITALE COME MOTORE DELL'INNOVAZIONE

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 2022 si prevedono i seguenti ambiti di sviluppo e miglioramento (tra le parentesi si esplicitano alcuni codici di obiettivo operativo a titolo esemplificativo):

- disponibilità, qualità e accessibilità dei dati (AMM6.1.1);
- integrazione delle tecnologie digitali nei processi di Ateneo, con una particolare attenzione all'innovazione e allo sviluppo dei processi amministrativi e dei servizi (AMM6.2.1, AMM6.2.2, AMM6.2.3, AMM6.2.4);
- potenziamento i servizi a supporto della didattica online e innovativa (AMM6.3.1);
- digitalizzazione e ottimizzazione dei processi relativi agli acquisti (AMM1.2.6, AMM1.1.7);
- supporto al miglioramento della comunicazione web e digitale (AMM6.5.1).

#### 2.2.4 Elenco delle procedure da semplificare/reingegnerizzare

Dalla classificazione degli obiettivi operativi per dimensione, e in particolare considerando le dimensioni "Semplificazione" e "Digitalizzazione", è possibile estrapolare un **elenco delle procedure** che l'Ateneo intende semplificare/reingegnerizzare attraverso gli obiettivi operativi del Piano. L'elenco dettagliato è riportato in Allegato 9.

#### 2.2.5 La dimensione 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 Centrale che per le strutture

a supporto dell'attività dipartimentale e dei Centri, con una logica unitaria e coerente. Gli obiettivi di natura complessa derivanti dalla strategia di Ateneo si esplicitano come obiettivi trasversali e necessitano di una figura di leader con competenze professionali di coordinamento delle attività progettuali. Al leader viene assegnato l'obiettivo individuale di coordinamento dell'obiettivo organizzativo trasversale di cui è leader.

**Gli obiettivi di performance individuale saranno assegnati**, secondo le modalità descritte nel [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#) – Anno 2022 (cfr. Cap. 4 – Le fasi della performance), successivamente alla stesura e **approvazione del presente documento** da parte del Consiglio di Amministrazione.

## 2.2.6 Gli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti

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

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

In riferimento agli obiettivi 1 e 2, non sono dettagliate attività e funzioni da svolgere in capo alle singole unità dirigenziali, lasciando pertanto alla compagine dirigenziale, nel suo insieme, mettere in atto quanto necessario e/o opportuno per il raggiungimento dei risultati, indicati nel valore target.

In riferimento all'obiettivo 3, tutti i dirigenti intervengono per le specifiche richieste connesse alla gestione dei progetti PNRR e assicurano la puntuale esecuzione di tutte le attività nel rispetto dei tempi di spesa programmati. In aggiunta, alcuni dirigenti svolgono attività di coordinamento dei team di supporto definiti nel modello organizzativo esposto nel paragrafo 3.3.4 (gestione dei progetti PNRR).

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

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

Si precisa che gli indicatori 1 e 2 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. 2.

Per la definizione dei criteri di valutazione degli indicatori 5 e 6 relativi agli a.a. 20/21 e 21/22, attinenti alla numerosità studentesca, i dati sono stati calcolati al 31 gennaio 2022.

La misurazione del raggiungimento degli indicatori di cui alla tabella 7 verrà effettuata entro il **30/4/2023** e per i dati economici entro la data di approvazione del bilancio consuntivo.

In aggiunta a quanto esposto sopra, in merito agli **obiettivi operativi di Valutazione Partecipativa**, il Sistema di Misurazione e Valutazione Performance – anno 2022, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 571 del 26 novembre 2021, prevede che "il dirigente sarà nominato con determina del Direttore Generale, in tempo utile per la definizione degli obiettivi operativi da inserire nel Piano Integrato per l'anno seguente. Il dirigente, o i dirigenti, verranno valutati attraverso l'assegnazione di obiettivi individuali relativi alla conduzione del *team* di lavoro e alle azioni che saranno proposte e assegnate alle U.O.

come obiettivi organizzativi di valutazione partecipativa. Per i dirigenti assegnatari di obiettivo individuale legato alla valutazione partecipativa la distribuzione dei pesi sarà la seguente:

- obiettivo 1) mediante indicatori 1, 2 e 3 con peso complessivo uguale a 30%.
- obiettivo 2) mediante indicatori 4, 5 e 6, con peso complessivo uguale a 30%;
- obiettivo 3) mediante indicatore numero 7, con peso 35%;
- obiettivo 4) coordinamento team valutazione partecipativa, con peso 5%

L'obiettivo individuale sarà monitorato e valutato secondo le modalità definite nel presente Sistema per gli altri obiettivi individuali". Mediante Determina direttoriale n. 3286 del 02.12.2021, sono stati individuati gli incarichi di responsabilità dei processi di valutazione partecipativa per l'anno 2022 per i servizi:

- riferimento GP servizio "Uscita-Placement" – Gestione dei tirocini;
- riferimento GP servizio "Approvvigionamenti-Servizi logistici" – Utilizzo degli spazi universitari.

N°	Peso	Indicatore	Target	Fonte Indicatore	Valore A.A. o A.S.	Valore A.A. o A.S.	Valore A.A. o A.S.	Valore target (A.A. o A.S.)	Criteri di valutazione		
									60%	80%	100%
1	10%	riduzione complessiva dei consumi intermedi (funzionamento) rispetto alla media degli ultimi 3 anni	2%	bilancio di Ateneo (limiti di spesa ugov)	<b>A.S. 2019</b>	<b>A.S. 2020</b>	<b>A.S. 2021</b>	<b>A.S. 2022</b>	0% < %risparmio < 1%	1% <= %risparmio < 2%	%risparmio >= 2%
					32.855.372	29.095.336	(*)	da definire			
2	10%	incremento del valore di bilancio dei ricavi per conto terzi rispetto alla media degli ultimi 3 anni	10%	Bilancio di Ateneo	<b>A.S. 2019</b>	<b>A.S. 2020</b>	<b>A.S. 2021</b>	<b>A.S. 2022</b>	0% < %incremento < 5%	5% <= %incremento < 10%	%incremento >= 10%
					5.136.308	3.895.064	(*)	da definire			
3	10%	incremento del valore economico dei contributi relativi ai progetti di ricerca competitiva rispetto alla media degli ultimi 3 anni	5%	UGO-PJ	<b>A.S. 2019</b>	<b>A.S. 2020</b>	<b>A.S. 2021</b>	<b>A.S. 2022</b>	0% < %incremento < 2,5%	2,5% <= %incremento < 5%	%incremento >= 5%
					17.009.488	11.904.111	15.863.341	15.671.929			
4	10%	incremento del numero eventi di public engagement rispetto alla media degli ultimi 3 anni	10%	IRIS RM	<b>A.S. 2019</b>	<b>A.S. 2020</b>	<b>A.S. 2021</b>	<b>A.S. 2022</b>	>= 540 & < 720	>= 720 & < 899	>= 899
					1.202	495	754	899			
5	10%	incremento del numero di immatricolari ai corsi di studio triennali, magistrali e a ciclo unico rispetto alla media dell'ultimo triennio	5%	ESSE3	<b>A.A. 19/20</b>	<b>A.A. 20/21</b>	<b>A.A. 21/22</b>	<b>A.A. 22/23</b>	>= 9600 & < 9850	>= 9850 & < 10.120	>= 10.120
					9.113	9.757	10.045	10.120			
6	10%	incremento del numero di iscritti ai corsi post lauream non di terzo livello (master, corsi di perfezionamento ist/non ist, sostegno e corsi liberi) rispetto alla media degli ultimi 3 anni	10%	ESSE3	<b>A.A. 19/20</b>	<b>A.A. 20/21</b>	<b>A.A. 21/22</b>	<b>A.A. 22/23</b>	>= 1400 & < 1800	>= 1800 & < 2048	2048
					2.377	2.053	1.155	2.048			
7	40%	Tasso di successo rispetto allo stato di avanzamento di tutti i progetti connessi al PNRR	100%	Area Ricerca	(*) dato non ancora disponibile (alla data di approvazione del PIAO 2022-2024 -anno 2022)						

Tabella 8 – Indicatori di obiettivi DG e Dirigenti

## 2.3 INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA PERFORMANCE, PIANO DELLE AZIONI POSITIVE (PAP), BILANCIO DI GENERE E GEP (GENDER EQUALITY PLAN)

La pianificazione strategica di Ateneo 2022-2024 riconosce il ruolo fondamentale della promozione delle pari opportunità, della parità e, in particolare, della parità di genere, al fine di creare un ambiente universitario il più possibile inclusivo e rispettoso di tutte le diversità e un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo.

Al fine di potenziare la prospettiva di genere nelle diverse azioni programmate dall'Ateneo, favorire la creazione di un contesto lavorativo/universitario più trasparente e improntato all'equilibrio di genere ed infine di programmare le più idonee azioni per realizzare l'effettiva parità di genere, l'Ateneo di Parma sta rafforzando gli strumenti di *gender mainstreaming* di seguito illustrati:

- Il Bilancio di Genere (BdG);
- Il Piano di Uguaglianza di Genere - Gender Equality Plan (GEP);
- Il Piano Triennale delle Azioni Positive (PAP).

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

PAP, GEP e Bilancio di Genere, si inseriscono inoltre nella più ampia strategia di Ateneo sulla **sostenibilità**, quale importante misura di attuazione dell'Agenda 2030, proposta dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, al fine di contribuire alla realizzazione di uno sviluppo sostenibile a livello globale.

### 2.3.1 Il Bilancio di Genere

Il Bilancio di genere è stato previsto dapprima dalla Risoluzione del Parlamento Europeo del 3 luglio 2003 sul *gender budgeting* (2002/2198(INI)) e prescritto alle Pubbliche Amministrazioni italiane dal d.lgs n. 150 del 2009. All'art. 10 comma 1 e dalla direttiva 2/19 del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

Approvato dall'Ateneo con delibera del Senato Accademico n. 132 del 26-10-2021 e delibera del Consiglio di Amministrazione n. 510 del 28-10-2021, il Bilancio di Genere anno 2020-2021 rappresenta uno strumento di analisi dettagliata dei dati, aggregati per genere, relativi al personale docente, al personale tecnico amministrativo, alla componente studentesca, alla composizione della *governance* e degli organi centrali di Ateneo, funzionale a individuare le criticità relative alle pari opportunità nel contesto universitario parmense e a orientare in modo più mirato le misure da adottare al fine di superare tali criticità e rendere l'ambiente universitario più trasparente e rispettoso della parità di genere a ogni livello.

Il Bilancio di Genere (BdG) rappresenta un importante documento di rendicontazione, monitoraggio e di pianificazione dell'Ateneo, inserito in quanto tale nel PS 2022-2024, in quanto consente di:

- individuare gli obiettivi da perseguire e di identificare degli indicatori degni di attento monitoraggio, per programmare le più idonee misure e azioni volte a rafforzare le politiche di pari opportunità in Ateneo;
- coniugare la valutazione del contesto alle future azioni di intervento ed investimento volte a favorire la parità tra uomo e donna in tutti gli ambiti: docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, collaboratori, studenti;

- verificare e monitorare gli esiti delle azioni messe in atto e aggiornare, in ragione dei mutamenti del contesto universitario di volta in volta registrati, le singole azioni;
- rendicontare gli esiti delle azioni positive messe in atto, anche mediante obiettivi operativi assegnati alle strutture;
- rafforzare la programmazione delle politiche di parità di genere, come importante pilastro della più ampia strategia di sviluppo del nostro Ateneo.

Il legame tra Bilancio di Genere, PAP e GEP è illustrato, in particolare, nel paragrafo 5.2 del Bilancio di Genere 2020-2021 dove vengono infatti illustrate le azioni positive già realizzate o in corso di svolgimento nell’Università di Parma. Tali azioni, che coinvolgono trasversalmente tutti gli ambiti strategici dell’Ateneo, vengono di seguito riepilogate:

<p><b>azioni volte ad integrare la dimensione di genere nei contenuti didattici dei diversi insegnamenti; a istituire insegnamenti dedicati alla parità di genere; a formare e informare sulle misure di contrasto alla violenza di genere e sugli strumenti di pari opportunità.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) l’attivazione di diversi insegnamenti sulle tematiche legate al rispetto delle differenze di genere e delle pari opportunità</li> <li>b) la realizzazione di molteplici iniziative culturali volte a diffondere la cultura della parità, aperti all’intera cittadinanza.</li> <li>c) la realizzazione di diversi progetti multimediali, volti a sensibilizzare le/i più giovani al rispetto del principio di non discriminazione e video informativi sulle politiche di pari opportunità.</li> <li>d) lo svolgimento di momenti di formazione e informazione sui comportamenti posti in violazione del codice etico e del diritto antidiscriminatorio e sul linguaggio di genere;</li> <li>e) attivazione, tramite il CUG per l’intero mese di novembre, del Laboratorio interdisciplinare sulla violenza di genere;</li> <li>f) attivazione di due Premi di laurea in tema di contrasto alla violenza di genere e/o misure di pari opportunità;</li> <li>g) ulteriori interventi per il perseguimento delle pari opportunità e della parità di genere nel Regolamento Generale di Ateneo.</li> </ul>
<p><b>azioni volte a realizzare analisi di contesto sulle esigenze di conciliazione tra esigenze di vita familiare e vita lavorativa nonché sulla violenza di genere.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) a.a. 2020/2021 avvio di un’indagine di contesto, promossa dal CUG, per definire meglio un piano di Welfare per l’intera comunità accademica di Parma;</li> <li>b) sondaggio anonimo sulle discriminazioni, molestie e la violenza di genere in Ateneo.</li> </ul>
<p><b>azioni volte a promuovere misure di conciliazione e di benessere lavorativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) il ciclo di incontri telematici “Sentirsi in Emergenza”;</li> <li>b) l’iniziativa “FacciAMO prevenzione”;</li> <li>c) giornate volte a promuovere il benessere lavorativo e i corretti stili di vita;</li> <li>d) formazione obbligatoria al personale UNIPR: incontri per prevenire e gestire i conflitti sul posto di lavoro;</li> <li>e) allestimento di spazi famiglia/ allattamento;</li> <li>f) attivazione di forme di lavoro agile.</li> </ul>



### 2.3.2 Il piano di uguaglianza di genere – Gender Equality Plan (GEP)

Il [Piano di Uguaglianza di Genere - Gender Equality Plan \(GEP\)](#), coerentemente con la mission istituzionale, rappresenta un ulteriore e strategico tassello per superare il divario di genere nella realtà universitaria locale adottando reali politiche di pari opportunità in risposta anche agli obiettivi sovranazionali definiti dall'UE nella Strategia per la parità di genere 2020-2025 e già da prima, nell'ambito dello Spazio Europeo della ricerca (SER).

Considerate le peculiarità del settore della ricerca universitaria, l'Unione Europea ha ritenuto necessario rafforzare alcune misure per superare i persistenti divari di genere nella ricerca scientifica. Infatti, nell'ambito del programma quadro per la ricerca e l'innovazione (2021-2027: *Horizon 2020* e *Horizon Europe*), i cd. GEP diventeranno gradualmente parte dei criteri di ammissibilità di accesso a tali programmi. Inoltre, sempre nell'ambito di *Horizon Europe*, è previsto un finanziamento specifico dedicato alla ricerca di genere e intersezionale, allo sviluppo di politiche inclusive sulla parità di genere a sostegno del nuovo Spazio europeo della ricerca, e all'empowerment femminile.

Il Gender Equality Plan (GEP) dell'Ateneo, approvato con delibera del Senato Accademico n. 133 del 26-10-2021/133 e delibera del Consiglio di Amministrazione n. 511 del 28-10-2021, individua sette aree chiave in cui sviluppare l'equilibrio/uguaglianza di genere. Per ogni *Key Area* sono definiti un obiettivo generale, una o più azioni, il target diretto, cioè i principali destinatari/beneficiari della misura, il target indiretto, anche esterni alla popolazione accademica; i responsabili decisionali e operativi, gli output (prodotti tangibili) derivanti dall'implementazione delle misure, gli *outcome* (risultati misurabili delle politiche), la timeline (tempistiche per il conseguimento dei risultati), gli indicatori per misurare gli *outcome*. A tali obiettivi, in parte inseriti nel Piano Integrato di Ateneo e collegati al PAP, saranno assegnate all'occorrenza risorse finanziarie e umane.

Per il collegamento tra obiettivi del ciclo della performance e azioni specificate nelle *key Area* del GEP si rinvia all'allegato 10 – Tabella di raccordo Ciclo della Performance e GEP.

### 2.3.3 Piano Triennale delle Azioni Positive (PAP)

Il [Piano Triennale delle Azioni Positive \(PAP\)](#) è adottato annualmente dall'Ateneo su proposta del Comitato Unico di Garanzia (CUG), tenuto conto della normativa di riferimento e delle linee guida contenute nelle Direttive Ministeriali emanate in materia. In particolare la Direttiva n.2/19 della Presidenza del Consiglio dei Ministri recante "*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche*" specifica che "*La promozione della parità e delle pari opportunità nella pubblica amministrazione necessita di un'adeguata attività di pianificazione e programmazione, strumenti ormai indispensabili per rendere l'azione amministrativa più efficiente e più efficace*", ove si afferma la necessità del Piano triennale delle azioni positive.

Nel citato Piano, che rappresenta uno dei tre strumenti di *mainstreaming* adottati dall'Ateneo di Parma, si esplicita la programmazione delle iniziative e delle attività volte a promuovere le pari opportunità e la parità, con particolare riferimento alla parità di genere, e a rimuovere gli eventuali ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione e la parità nel lavoro e nello studio; esso rappresenta un indirizzo di azioni e iniziative che saranno poste in essere dal CUG in collaborazione con le strutture dell'Amministrazione. Alcune di queste azioni, per la loro valenza trasversale, vengono tradotte in obiettivi operativi di struttura.

Il Piano delle Azioni Positive 2020-2022 (aggiornamento anno 2022), redatto dal CUG, è stato approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 27 del 8-01-2022 ed è pubblicato nella sezione dedicata al [CUG](#) e in Amministrazione Trasparente, sezione [Altri contenuti](#), del sito web di Ateneo.

## 2.4 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

L'Ateneo riconosce un ruolo fondamentale alla programmazione delle misure, specifiche e generali, di gestione dei rischi corruttivi e della trasparenza nella protezione del valore pubblico generato attraverso la realizzazione delle proprie strategie. Si pensi, a puro titolo esemplificativo, ai rischi corruttivi che si stagliano minacciosi sull'ombra dei progetti del PNRR.

A tal fine, in tale sottosezione, redatta dal R.P.C.T., secondo le indicazioni fornite da A.N.AC (Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022 -02/02/2022), in conformità alla L. 190/2012 e al P.N.A. 2019, quale atto di indirizzo che raccoglie tutte le indicazioni in materia di anticorruzione fornite dall'A.N.A.C. fino ad oggi, e al d.lgs. n.33/2013 in materia di trasparenza, si illustrano di seguito gli obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza programmati e le misure per la gestione dei rischi adottate dall'Ateneo funzionali alle strategie di creazione di valore.

### 2.4.1 Obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza

Nel Piano Strategico di Ateneo 2022/2024, consapevole dell'importanza della cultura della legalità ad ogni livello, ai sensi della legge n. 190 del 2012, tenuto conto anche dell'art.10, co. 3, del d.lgs. 33/2013, come novellato dall'art. 10 del d.lgs. 97/2016, che stabilisce che la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce obiettivo strategico di ogni amministrazione e che deve tradursi in obiettivi organizzativi individuali, l'Ateneo ha ritenuto opportuno dedicare particolare rilievo a tali tematiche attraverso il paragrafo "Trasparenza e anticorruzione" dove viene esplicitato l'obiettivo strategico **RPCT1 Diffondere la cultura della legalità e della trasparenza**. Tale obiettivo verrà realizzato attraverso azioni strategiche specifiche e gli obiettivi operativi illustrati nella seguente tabella.

OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONI STRATEGICHE	OBIETTIVI OPERATIVI
RPCT1 Diffusione della cultura della legalità e della trasparenza	RPCT1.1 Sensibilizzazione sulle tematiche legate all'anticorruzione e alla legalità	RPCT1.1.1 Organizzare corsi di formazione per il personale, tecnico -amministrativo e docente
	RPCT1.2 Consolidamento delle misure dettate dal D. Lgs. n. 33/2013, avuto riguardo agli obblighi di pubblicazione on line e al diritto di accesso civico "semplice" e "generalizzato"	RPCT1.2.1 Svolgere attività di supporto negli adempimenti legati all'anticorruzione ed alla trasparenza

Tabella 9 – Obiettivi operativi su Anticorruzione e Trasparenza

### 2.4.2 I soggetti e i ruoli della strategia della prevenzione della corruzione e della trasparenza nell'Ateneo

La prevenzione della corruzione all'interno dell'Ateneo è frutto di un lavoro sinergico che coinvolge, a più livelli, tutti i soggetti operanti all'interno dell'Amministrazione, ai quali è richiesta una collaborazione attiva.

In particolare, in linea con quanto stabilito dalla Legge n. 190/2012 e dalle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione – (A.N.A.C.) nei Piani Nazionali Anticorruzione (P.N.A) emanati nel tempo (da ultimo il P.N.A. 2019), l'attività del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (R.P.C.T.) è

supportata ed integrata dall'attività di numerose altre figure che concorrono alla prevenzione della corruzione, con compiti e funzioni ben definiti, e che vengono di seguito elencate.

**Organi di indirizzo politico amministrativo.** Il P.N.A. 2019 rinnova la raccomandazione rivolta agli organi di indirizzo politico di prestare particolare attenzione all'individuazione degli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. Obiettivi che diventano quindi parte integrante delle strategie di ogni amministrazione. Spetta altresì agli organi di indirizzo politico la decisione in ordine all'introduzione di eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare al R.P.C.T. funzioni e poteri idonei allo svolgimento del ruolo con autonomia ed effettività. Rientrano in tale categoria:

- il Rettore: nell'esercizio delle proprie prerogative, designa il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e ne propone la nomina al Consiglio di Amministrazione. Il Rettore adotta altresì gli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.
- il Senato Accademico: Organo collegiale di indirizzo politico dell'Ateneo.

**Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza - R.P.C.T.** Il responsabile, nell'espletamento di tutte le attività di sua competenza, è supportato dalla U.O. Anticorruzione e Trasparenza. Nell'ambito della propria attività, il Responsabile riferisce al Direttore Generale e al Rettore. È il referente dell'intero processo che coinvolge tutte le iniziative finalizzate, nel loro complesso, a garantire un adeguato livello di trasparenza. Ai sensi dell'art. 43 comma 1 del D. Lgs 33/2013 *"Il responsabile svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione"*. I principali compiti del Responsabile in materia di anticorruzione, non delegabili se non in caso di straordinarie e motivate necessità, sono:

- elaborare la proposta del **Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza** (ora assorbito nella sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO);
- verificare, con una costante e periodica **attività di monitoraggio**, l'efficace attuazione delle misure di prevenzione della corruzione proponendone la modifica quando siano accertate significative violazioni delle prescrizioni, ovvero quando intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'Amministrazione. A tal fine può accedere a qualunque documento dell'Ateneo. Nell'ambito di tale attività si avvale del supporto dei Dirigenti/Direttori/Responsabili di struttura ai quali, compatibilmente con il segreto d'ufficio, può richiedere, in relazione a situazioni che possono costituire anche solo potenzialmente corruzione e illegalità, di cui sia venuto a conoscenza, di fornire ogni utile riferimento;
- definire le procedure per formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti al rischio di corruzione;
- individuare, d'intesa con i Dirigenti/Direttori/Responsabili di struttura, il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità, nonché sui temi della trasparenza;
- redigere e curare la pubblicazione sul sito web istituzionale, entro il termine previsto per legge, della relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta, sulla base delle relazioni richieste ai Referenti, e ne cura la trasmissione al Rettore, al Direttore Generale e al Nucleo di Valutazione;
- a conoscenza di fatti che possono presentare una rilevanza disciplinare deve darne tempestiva notizia al Dirigente/Direttore/Responsabile di struttura cui il PTA afferisce o al Rettore per ciò che attiene al personale docente, affinché possa essere eventualmente avviata, con tempestività, l'azione disciplinare. L'R.P.C.T. deve inoltre comunicare agli uffici competenti per l'adozione delle misure disciplinari, dopo l'avvenuta segnalazione ai diretti interessati, i nominativi dei dipendenti che non

hanno attuato le misure previste per la prevenzione della corruzione e in generale sottopone agli Organi di Ateneo e all'OIV ogni disfunzione inerente all'applicazione delle stesse.

Nei limiti delle disponibilità di bilancio, al Responsabile devono essere assegnate risorse strumentali, finanziarie ed appropriate, nonché qualificate risorse umane, destinatarie di specifica formazione.

**Direttore Generale:** nell'esercizio delle proprie prerogative e competenze previste per legge e da Statuto, assicura il coordinamento con il ciclo della performance e concorre alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione ed a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti. Vigila sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e interviene in caso di impedimento o inerzia del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

**Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza.** Nell'ambito delle attività di rispettiva competenza e secondo i criteri che ritengono più opportuni, anche avvalendosi di collaboratori qualificati individuati nell'ambito delle strutture dagli stessi dirette, senza oneri a carico del bilancio, partecipano alla prevenzione della corruzione e assicurano l'attuazione di adeguati livelli di trasparenza, collaborando con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Ai sensi dell'art. 43 comma 3 del D.Lgs. 33/2013 "garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge".

Sono individuati nelle seguenti figure:

- Dirigenti;
- Direttori di Dipartimento/Centro;
- Presidente della Scuola di Studi Superiori in Alimenti e Nutrizione (*School of advanced studies on food and nutrition*).

Attività dei referenti in materia di anticorruzione:

- quando ne ravvisano l'opportunità, e comunque con cadenza annuale **svolgono attività informativa** nei confronti del Responsabile, sull'attività e sull'organizzazione dell'Amministrazione in relazione alle aree di rischio individuate, utilizzando il sistema di posta elettronica interno di Ateneo;
- **propongono le misure di prevenzione** inerenti i rischi mappati riconducibili alle rispettive strutture e l'adozione di nuove misure alla luce delle eventuali criticità rilevate, **ne promuovono l'applicazione e ne verificano il rispetto** da parte del personale che afferisce alla struttura diretta o di coloro che intrattengono rapporti di collaborazione con la medesima.
- ferme restando le procedure disciplinari vigenti in caso di inosservanza da parte del personale, svolgono attività informativa in materia disciplinare nei confronti del Responsabile e dell'Autorità giudiziaria in conformità a quanto previsto dall'art. 20 del D.P.R. n. 3 del 1957, dall'art. 1 comma 3 della Legge n. 20/1994 e dall'art. 331 c.p.p.;
- **partecipano all'intero processo di gestione del rischio** – analisi, valutazione e trattamento – collaborando e fornendo i dati richiesti dal Responsabile sotto il coordinamento dello stesso;
- **adottano le misure gestionali di loro competenza** finalizzate e necessarie all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- **propongono al Responsabile i percorsi formativi** per il proprio personale, in funzione del rischio che eventualmente caratterizza la struttura diretta;
- **relazionano al Responsabile** in merito alla complessiva attività svolta in merito alla prevenzione della corruzione nell'ambito delle attività presidiate nelle rispettive strutture, attraverso il sistema di posta elettronica interno, ove se ne ravvisino l'opportunità, e comunque ogni anno entro il 31 ottobre.

**Delegata del Rettore per il tema "Anticorruzione e Trasparenza":** ha il compito di relazionare al Rettore in merito ai temi oggetto della delega e alla loro trattazione in Ateneo, tenendolo informato delle azioni che intende intraprendere.

**U.O. Anticorruzione e Trasparenza:** specifica unità organizzativa attivata dal 1° gennaio 2017 a supporto del R.P.C.T. per tutti gli adempimenti richiesti dalla vigente normativa in materia di anticorruzione e trasparenza. La U.O. opera in raccordo funzionale con tutte le strutture organizzative e gli organi in relazione ai quali sono previste competenze ed adempimenti in materia dal Funzionigramma di Ateneo, da leggi o regolamenti. La U.O., avvalendosi anche del Team anticorruzione e trasparenza, oltre a coordinare l'attività di aggiornamento e implementazione dei dati, fornisce istruzioni operative necessarie in caso di criticità e/o aggiornamenti normativi.

**Team Anticorruzione e Trasparenza:** ha specifici compiti di supporto nelle attività di monitoraggio, indirizzo, consulenza ed assistenza negli ambiti della trasparenza e della prevenzione della corruzione, operate dalla U.O. Anticorruzione e Trasparenza; consente il necessario raccordo tra il R.P.C.T. e i Referenti di Area, di Dipartimento e di Centro; al suo interno, infatti, per quanto possibile, vi sono rappresentanti di ciascuno di essi;

**Commissione Pianificazione, Performance e Qualità:** partecipa al processo di elaborazione e aggiornamento della sottosezione rischi corruttivi e trasparenza, in particolare esercitando le sue funzioni di raccordo, condivisione, valutazione e proposta circa le attività dell'Ateneo in tema di performance, trasparenza ed anticorruzione, al fine anche dell'armonizzazione e integrazione dei relativi contenuti, nonché della necessaria aderenza alla programmazione strategica di Ateneo.

**Responsabili U.O.:** coordinano la raccolta dei dati di competenza della struttura; rispondono del trattamento degli stessi e degli adempimenti previsti in materia di trasparenza ed integrità;

**Responsabili del Procedimento di Pubblicazione (R.P.P.):** hanno il compito di assicurare che i contenuti pubblicati nelle sezioni di competenza dell'“Amministrazione trasparente” siano appropriati, corretti, aggiornati e conformi a quanto previsto dalla normativa in materia di trasparenza, nonché dal Regolamento per il sito web dell'Università di Parma. Gli R.P.P., nominati con apposito decreto rettorale, sono responsabili dell'eventuale elaborazione, materiale caricamento, e della rimozione dei dati sul portale “Amministrazione trasparente”;

**U.O. Comunicazione Istituzionale e Cerimoniale:** per la specifica mission di competenza, la struttura assicura la completa comunicazione al Responsabile, anche con riferimento a indagini e rilevazioni di soddisfazione, nonché il necessario supporto per quanto attiene le attività di competenza legate al coordinamento per la gestione della sezione “Amministrazione Trasparente” all'interno del portale di Ateneo. Opera in sinergia con il Responsabile per individuare eventuali ulteriori iniziative di comunicazione e di trasparenza;

**Area Dirigenziale Sistemi Informativi:** assicura il necessario supporto al Responsabile finalizzato alla realizzazione di ulteriori integrazioni dei sistemi gestionali di Ateneo, funzionali allo sviluppo dell'informatizzazione del processo di pubblicazione dei dati;

**Nucleo di Valutazione:** svolge compiti propri connessi all'attività di anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa (artt. 43 e 44 del d.lgs. n. 33/2013); esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento dell'Ateneo (art. 54, comma 5, D. Lgs. n. 165 del 2001); svolge le attività di monitoraggio sulla didattica e sulle attività amministrativo contabili previste per legge da Statuto e dal Regolamento interno dell'organo stesso. In rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e della trasparenza, il Nucleo verifica i contenuti della relazione predisposta dal R.P.C.T. e trasmessa anche all'organo di indirizzo, recante i risultati dell'attività svolta ai sensi dell'art. 1, co. 14, della l. 190/2012. Ai fini di tale verifica, il Nucleo ha la possibilità di chiedere al R.P.C.T. informazioni e documenti che ritiene necessari ed effettuare audizioni di dipendenti (art. 1, co. 8-bis, l. 190/2012). Nell'ambito della funzione degli O.I.V. di attestazione dei dati pubblicati, il Nucleo è coinvolto anche in merito all'esistenza di misure organizzative per una regolare trasmissione dei flussi informativi.

**L'Ufficio per i procedimenti disciplinari (U.P.D.) e il Collegio di Disciplina (ex art. 10 della Legge n. 240/2010),** il primo per il PTA e il secondo per il personale docente:

- svolgono i procedimenti disciplinari, ciascuno per il proprio ambito di competenza, dando tempestiva comunicazione al R.P.C.T. dell'avvio e della conclusione degli stessi;

- provvedono alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell’Autorità giudiziaria;
- propongono al R.P.C.T. l’aggiornamento del Codice di comportamento negli aspetti di rispettiva competenza;
- hanno competenza ad emanare pareri sull’applicazione del Codice di comportamento.

#### **Personale tecnico – amministrativo:**

- osserva le misure di prevenzione della corruzione e gli obblighi previsti dai Codici di comportamento;
- segnala al responsabile di struttura le situazioni di illecito e i casi di personale in conflitto di interessi, anche potenziale, nell’adozione o nella partecipazione alla fase di adozione di provvedimenti o decisioni.

Gli obblighi riguardano anche il PTA a tempo determinato e si applicano, inoltre, ai **Collaboratori**, a qualsiasi titolo, dell’Amministrazione.

**Personale Docente:** secondo quanto previsto nel P.N.A. le disposizioni in materia di prevenzione della corruzione si applicano anche al personale docente, tenendo conto della loro specificità ordinamentale relativa alle peculiarità del regime lavoristico e dell’attività istituzionale svolta.

**Responsabile dell’Anagrafe delle stazioni appaltanti (RASA).** È individuato su proposta del R.P.C.T. con l’incarico di verificare e/o compilare, curandone il successivo aggiornamento, almeno annuale, le informazioni e i dati identificativi della stazione appaltante, presenti nella banca dati dell’Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA); ciò fino alla data di entrata in vigore del sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti previsto dall’art. 38 del nuovo Codice dei contratti pubblici. Per gli adempimenti sopra descritti, il RASA si avvale della collaborazione dei RUP e delle strutture che presidiano le procedure di appalto.

**Gestore delegato a valutare e trasmettere le segnalazioni delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento terrorismo** all’Unità di informazione finanziaria per l’Italia -UIF (Decreto del Ministero dell’interno del 25 settembre 2015).

Un’importante forma di collaborazione è stata avviata a livello regionale grazie al progetto promosso dalla Regione Emilia Romagna per la costituzione della “**Rete per l’integrità e la trasparenza**”, prevista dall’articolo 15 della legge regionale 28 ottobre 2016, n. 18 (Testo unico per la promozione della legalità). La rete, quale sede volontaria di confronto a cui possono partecipare i responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza del territorio regionale e di tutti gli altri enti non appartenenti al Sistema delle amministrazioni regionali di cui all’articolo 1, comma 3 bis, lettera d) della legge regionale n. 43 del 2001, si propone di:

- a) condividere esperienze e attività di prevenzione messe in campo nei rispettivi P.T.P.C.T.;
- b) organizzare attività comuni di formazione, con particolare attenzione ai settori a rischio di corruzione;
- c) confrontare e condividere valutazioni e proposte tra istituzioni, associazioni e cittadini.”

L’Ateneo, rappresentato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, ha formalizzato la propria adesione alla Rete in data 13/12/2017.

### **2.4.3 Il processo e le modalità di predisposizione del PTPCT/Sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO.**

In conformità a quanto previsto nel P.N.A. 2019, il testo del Piano triennale della prevenzione della corruzione e trasparenza di Ateneo (assorbito nel presente PIAO) è stato sottoposto ad ampio processo di esame e condivisione che coinvolge l’intera amministrazione. Si indicano di seguito le principali fasi del processo di adozione:

- **elaborazione della proposta relativa alla Sezione anticorruzione e trasparenza da parte del R.P.C.T.**, sulla base dei risultati del monitoraggio espletato dai Referenti e degli aggiornamenti intervenuti nella mappatura del rischio corruzione in seguito all'attività di revisione annuale;
- **invio della proposta di bozza di Piano ai Referenti** ai fini della raccolta delle loro osservazioni sui contenuti del documento e in particolare sull'indicazione e la programmazione delle misure di prevenzione della corruzione in riferimento ai processi delle rispettive Aree/Strutture;
- **consultazione pubblica** rivolta sia agli stakeholder interni (CPTA, CUG, Organizzazioni sindacali e Rappresentanza sindacale unitaria del PTA, Consiglio degli Studenti, Team Anticorruzione e Trasparenza), sia a tutti gli stakeholder esterni, tramite pubblicazione della proposta di aggiornamento sul sito web istituzionale;
- **esame e validazione della proposta da parte della Commissione pianificazione, performance e qualità.**

#### 2.4.4 Il Processo di gestione dei rischi corruttivi

L'Ateneo, rilevata la complessità dell'Amministrazione universitaria, determinata da una profonda eterogeneità delle attività e dei relativi processi che ne caratterizzano l'organizzazione, nell'ambito della quale partecipano a pieno titolo docenti e personale tecnico e amministrativo per i quali vige una diversa disciplina giuridica, ha ritenuto imprescindibile, come tra l'altro suggerito da A.N.A.C., il recepimento della nuova metodologia per la definizione del processo di gestione dei rischi corruttivi indicata nell'Allegato 1 del PNA 2019 secondo un approccio graduale e sulla base dei principi di completezza ed analiticità.

Per maggiori dettagli sull'evoluzione del processo si rimanda al sito web di Ateneo - Amministrazione Trasparente - [sezione dedicata alla prevenzione della corruzione e della trasparenza](#).

I Responsabili competenti e la U.O. Anticorruzione e trasparenza, sin dal primo anno di avvio, hanno operato all'interno di appositi gruppi trasversali, istituiti anche in relazione a specifici obiettivi operativi di Performance. La U.O. Anticorruzione e trasparenza, al fine di agevolare i responsabili di processo e di conferire omogeneità di comportamento e di valutazioni, ha predisposto altresì una breve nota metodologica contenente i vari passaggi relativi alla gestione del rischio corruzione e alcuni *focus* sugli approfondimenti tratti dal PNA 2019; nella stessa sono definiti altresì i fattori abilitanti e i correlati indicatori e dati oggettivi per la stima del livello di rischio.

L'adozione della nuova metodologia, partita nel 2020 e proseguita nel 2021, i cui risultati sono stati valutati anche all'interno del ciclo della performance, ha comportato una sostanziale revisione e aggiornamento delle schede di mappatura e analisi del rischio corruzione dei processi di Ateneo predisposte in applicazione della precedente metodologia relativamente all'Area di rischio "Contratti pubblici (ex Affidamenti di lavori, servizi e forniture)", "Reclutamento personale docente" e "Reclutamento personale tecnico amministrativo". Le nuove schede di mappatura e analisi del rischio corruzione, da considerarsi allegati della presente sottosezione, sono consultabili al seguente link: <https://www.unipr.it/node/31711>.

**Nel 2022** 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, 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. Saranno riesaminati, nello specifico, i seguenti processi:

AMBITO DELL'AREA DI RISCHIO OBBLIGATORIA	PROCESSO
Incarichi e nomine	Conferimento incarichi a soggetti esterni
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatari con effetto economico diretto ed immediato	borse di studio per dottorato di ricerca, borse di ricerca, premi di laurea e di studio, ecc

Tabella 10 – Processi oggetto di riesame nel 2022

Nei paragrafi che seguono, in conformità alle indicazioni ANAC, si riporta una sintetica descrizione dell'attuale processo di valutazione e di gestione del rischio adottato dall'Ateneo, come aggiornato e revisionato a seguito dell'ultimo PNA.

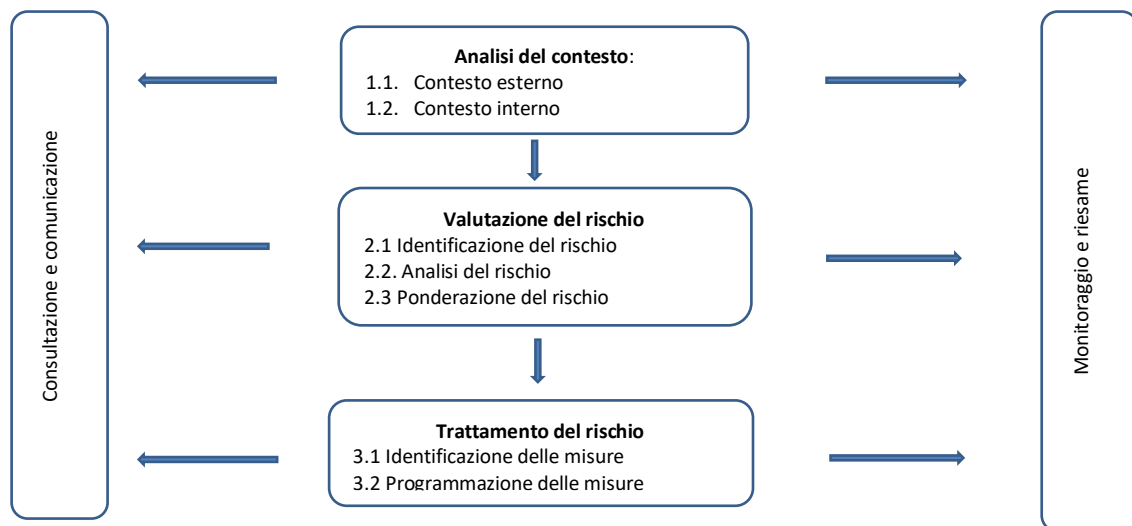


Figura 11 – Processo di valutazione del rischio

### 2.4.5 Analisi del contesto (esterno ed interno)

L'analisi del contesto esterno parte dalla valutazione delle caratteristiche socio-economiche che connotano l'ambito territoriale della Provincia di Parma, per le quali si rinvia alla [Relazione sull'attività delle forze di polizia sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata](#) trasmessa dal Ministro dell'Interno al Governo ( in particolare a quanto riportato in merito all'Emilia Romagna nel Vol II da pag..269 e ss.). La citata relazione evidenzia, in particolare, come sul territorio delle province dell'Emilia Romagna l'elevata propensione imprenditoriale del tessuto economico rappresenti uno dei fattori che catalizza gli interessi della criminalità organizzata, sia autoctona che straniera, anche ai fini del riciclaggio e del reinvestimento in attività economiche dei profitti illeciti realizzati.

Il quadro economico - sociale sopra descritto viene confermato anche dai [rapporti sul contesto esterno](#) redatti dal gruppo di lavoro appositamente istituito nell'ambito della "Rete per l'integrità e la trasparenza" della Regione Emilia-Romagna, alla quale, come già specificato, aderisce anche l'Ateneo di Parma, a cui si rimanda per un'attenta analisi.

I suddetti rapporti indicano in Emilia Romagna tra le attività più rilevanti delle organizzazioni criminali: il traffico di stupefacenti, l'edilizia pubblica e privata, il movimento terra e autotrasporti, l'usura, il recupero



crediti, la gestione e il controllo illegale del gioco d'azzardo, le estorsioni, l'intestazione fittizia di beni e il riciclaggio.

Per la Provincia di Parma viene individuato il **settore degli appalti pubblici** come quello maggiormente esposto alle mire espansionistiche della criminalità organizzata proveniente da eterogenee aree geografiche. A dimostrazione di ciò vi sarebbero le molteplici imprese edili costituite da soggetti di origine meridionale, interessati sia alla realizzazione di complessi immobiliari che al subappalto di opere pubbliche, che si trovano sottoposte ad indagine investigativa. Non meno rilevante viene considerato, inoltre, il **riciclaggio di capitali illeciti** che nella Provincia di Parma, secondo quanto evidenziato nello studio condotto dal gruppo di lavoro, risulta concretizzarsi prevalentemente tramite la creazione di società fittiziamente attribuite a "prestanome".

Nell'ultimo rapporto viene sottolineato come il fenomeno criminale e mafioso, secondo quanto emerso dalle recenti indagini giudiziarie, sembrerebbe sempre di più in via di sostanziale mutamento in quanto, non più isolato dentro i confini dei traffici illeciti come in passato, ma ormai presente anche nella sfera della società legale.

L'analisi del contesto esterno è completata attraverso l'identificazione dei principali *stakeholder* esterni rappresentati da: Stato (MUR), Regione, Provincia, Comune, Banche ed Istituzioni finanziarie, altri finanziatori determinanti, fornitori, famiglie degli studenti, enti territoriali, ordini professionali, associazioni di categoria correlate alle attività istituzionali, imprese, associazioni del territorio, istituti di scuola media superiore dell'hinterland, etc.

L'Ateneo di Parma si colloca nel sistema delle università italiane statali per un'analisi del quale si rinvia al Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca dell'ANVUR per il 2018 (versione aggiornata al 9 gennaio 2019). Per la consultazione di dati che riguardano propriamente il **contesto interno organizzativo dell'Ateneo di Parma** si rimanda alle analisi esposte nella Sezione 1 – Analisi del contesto e nel paragrafo 3.1 La struttura organizzativa del PIAO. L'Ateneo dovrà quindi valutare l'impatto del contesto interno (*mission* e struttura organizzativa) sull'esposizione al rischio corruttivo dell'Ente.

All'interno della fase di valutazione del rischio assume un ruolo fondamentale la Mappatura dei processi sensibili che consente di identificare le criticità di quelle attività che, in ragione della natura e delle peculiarità delle stesse, espongono l'amministrazione a rischi corruttivi.

#### 2.4.6 Mappatura dei processi, identificazione e valutazione dei rischi

L'attività di **mappatura dei processi nell'Ateneo**, avviata sin dai primi anni di vigenza della normativa anticorruzione, è stata effettuata applicando le indicazioni di metodo contenute nei PNA 2013 e 2015. Si è arrivati in questo modo a effettuare una prima catalogazione di macro-attività/processi e sotto processi svolti nell'Ateneo e ad individuare i "responsabili di processo", in relazione alle Aree di rischio aree di rischio generali e specifiche definite dai P.N.A. 2013 e 2015 nell'ambito delle attività particolarmente esposte al rischio di corruzione ai sensi dell'art. 1, comma 16, della Legge n. 190/2012.

Il PNA 2019 ha riconfermato le aree di rischio generali e specifiche individuate dai precedenti P.N.A., e allo stesso tempo ha fornito ulteriori e nuove precisazioni in merito alla realizzazione della mappatura dei processi, che deve avvenire attraverso i seguenti passaggi:

- identificazione dei processi: descrizione attraverso fasi e attività che li compongono;
- individuazione delle responsabilità e dei soggetti che intervengono nel processo.

È richiesta anche la rappresentazione degli elementi descrittivi dei processi attraverso l'utilizzo di diagrammi di flusso o la rappresentazione sotto forma tabellare.

Si evince che il recepimento della nuova metodologia ha comportato in primis una rivisitazione della mappatura dei processi amministrativi, tenendo conto del grado di maggiore analiticità richiesto dall'All.1 del P.N.A. 2019. L'attività dei gruppi di lavoro chiamati ad operare ai fini dell'adeguamento della gestione del

rischio alla nuova metodologia dettata da A.N.A.C., composti dai responsabili delle strutture che hanno la competenza dei processi delle aree che prioritariamente sono state sottoposte a revisione, e dal personale della U.O. Anticorruzione e trasparenza, si è concentrata, pertanto, dapprima sulla predisposizione della nuova mappatura dei processi seguendo i criteri della nuova metodologia e con la rappresentazione degli elementi descrittivi dei processi scegliendo il formato tabellare.

Con riferimento alla **macrofase relativa alla identificazione e valutazione dei rischi corruttivi**, in applicazione delle indicazioni metodologiche dettate dal P.N.A. 2019 nell'Allegato 1, i gruppi di lavoro coinvolti nella revisione della gestione del rischio, in stretta collaborazione con la U.O. Anticorruzione e trasparenza, hanno proceduto alla preventiva verifica, in corrispondenza di ogni segmento (attività) del processo, della presenza di potenziali eventi rischiosi, per l'individuazione dei quali si sono tenute in considerazione le seguenti fonti informative: le schede di mappatura del rischio corruzione approvate nell'ambito del precedente processo di gestione del rischio; i vari PNA ed in particolare la parte speciale del PNA 2015, dedicata ai contratti pubblici unitamente alle linee guida ANAC n. 15/2019 che individuano altresì gli eventi rischiosi delle procedure di affidamento e il PNA 2017 con particolare riferimento all'approfondimento riguardante le istituzioni universitarie. È stato inoltre effettuato un confronto con gli eventi rischiosi mappati da altre Università. Il recepimento della suddetta metodologia, oltre ad un'attività più attenta di identificazione del rischio, ha comportato inoltre l'abbandono definitivo dei criteri per la stima del livello di rischio dettati da A.N.A.C nel primo PNA del 2013. Pertanto, il livello di esposizione dei processi al rischio associato è stato stimato dai gruppi di lavoro prendendo in considerazione la presenza di determinati fattori abilitanti, indicatori di rischio e dati oggettivi. Questi ultimi sono definiti nella **nota metodologica** che ha guidato l'attività dei vari gruppi di lavoro. Sul punto si fa presente che lo sviluppo di una metodologia qualitativa, basata su fattori abilitanti e indicatori di stima del rischio, è stato oggetto di confronto e analisi nell'ambito del Gruppo di lavoro sulla Metodologia di gestione rischio corruzione costituito in seno alla Rete per l'integrità della Regione Emilia-Romagna, alla quale questa Amministrazione ha aderito.

Le **nuove schede di mappatura e analisi del rischio corruzione**, parte integrante del documento e reperibili alla pagina dedicata di Ateneo, si riferiscono alle seguenti aree:

- Area contratti pubblici;
- Area reclutamento docenti;
- Area reclutamento PTA 2021.

Le schede, in formato xls, contengono una prima sezione dedicata alla **Mappatura dei processi/Fasi e Attività** (alla quale è assegnato il colore rosa) e le relative colonne descrivono i processi, le fasi, le attività e i Responsabili del processo/strutture coinvolte, una seconda sezione dedicata alla **Valutazione del rischio** (alla quale è assegnato il colore rosso) dove vengono evidenziati i dati relativi a: 1) Eventi rischiosi; 2) fattori abilitanti degli eventi rischiosi; 3) indicatori e dati oggettivi per la stima del livello di rischio; 4) criteri di valutazione per singoli indicatori di rischio; 5) giudizio sintetico di esposizione al rischio e, infine, una terza sezione dedicata al **Trattamento del rischio** (alla quale è assegnato colore verde) nella quale vengono descritte le misure adottate e il monitoraggio.

#### **2.4.7 Trattamento del rischio - La programmazione delle misure di prevenzione della corruzione**

L'Università, proseguendo nella strategia di prevenzione della corruzione adottata negli anni precedenti, conferma l'adozione delle **misure obbligatorie** che trovano la loro fonte primaria nella L. 190/2012 e che riguardano:

- L'applicazione del **Codice di comportamento** da parte dei soggetti interni ed esterni che intrattengono rapporti con l'Ateneo;

- L'Obbligo di **astensione in caso di conflitto di interesse**, anche potenziale, da parte dei dipendenti;
- Lo svolgimento di **incarichi extra-istituzionali** in conformità alla regolamentazione di Ateneo;
- L'osservanza della **disciplina specifica in materia di inconfiribilità e incompatibilità per incarichi dirigenziali**;
- La **rotazione del personale** al fine di evitare il consolidarsi di posizioni di privilegio;
- Il **divieto di svolgimento di attività lavorativa o professionale successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro** presso soggetti privati nei confronti dei quali si è esercitato potere autoritativo o negoziale (*pantouflage*);
- Gli adempimenti connessi alla **formazione di commissioni di concorso e di gara e assegnazione agli uffici** (art. 35 bis del d.lgs n. 165/2001);
- La **tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito**;
- La **formazione del personale in materia di prevenzione della corruzione**;
- Le **Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile** nell'ambito della Giornata della trasparenza;
- Le **misure in materia di contrattualistica pubblica** (come da [scheda](#) mappatura rischi dedicata);
- Le **Azioni di sensibilizzazione verso le società e gli enti di diritto privato partecipati o controllati dall'università**;

Alle suddette misure si affiancano:

- le **misure ulteriori** di prevenzione della corruzione dettagliate nell'ultima sezione delle [schede](#) mappatura del rischio;
- le **misure specifiche di prevenzione della corruzione per il contesto universitario** (ricerca, didattica, reclutamento del personale docente, presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario e gli Enti partecipati e le attività esternalizzate dalle università) sulla base degli indirizzi forniti da ANAC (Aggiornamento 2017 al P.N.A – Parte speciale relativa al contesto universitario) e dal MUR (Atto di indirizzo n. 39 del MIUR (oggi MUR) del 15 maggio 2018).

Le singole misure di prevenzione, obbligatorie e ulteriori, oltre a quelle specifiche per il contesto universitario, relativamente agli adempimenti/azioni/attività e ai soggetti responsabili con riferimento, in particolare, agli obiettivi per il 2022 e al biennio successivo, sono approfondite nell'allegato 8 del PIAO divenendone parte integrante.

#### 2.4.8 La trasparenza

L'Ateneo di Parma ha mostrato, fin dall'inizio e costantemente nel tempo, una forte sensibilità nei confronti di quella che può essere definita una vera e propria "missione" istituzionale di prevenzione di fenomeni corruttivi; per espressa previsione statutaria (art. 1, co. 6), "L'Università ispira la propria attività ai principi di efficienza, efficacia, trasparenza amministrativa, semplificazione, imparzialità, pubblicità, partecipazione, promozione del merito e di individuazione delle competenze e delle responsabilità di tutto il personale, garantendo l'accessibilità delle informazioni relative all'Ateneo anche attraverso le più moderne forme di comunicazione a diretto contatto con l'utenza e riconoscendo quale principio fondante, democratico – partecipativo, la trasparenza e l'ascolto, nei confronti di tutte le componenti della comunità accademica, nonché dei portatori di interesse". La promozione della cultura della trasparenza e della prevenzione della corruzione rappresenta, inoltre, un preciso obiettivo strategico dell'Ateneo, trasfuso, annualmente, nel Piano strategico (**Obiettivo strategico RPCT1: diffondere la cultura della legalità e della trasparenza**) quindi, tradotto, in specifici obiettivi, anche trasversali, di performance organizzativa (tabella 8) ed individuale; ciò, nella consapevolezza delle opportunità che il perseguimento di tali valori offre, in termini di miglioramento dei processi gestionali, dei servizi offerti e dell'accountability di Ateneo.

Nell'Ateneo la trasparenza è assicurata, in primis, mediante la pubblicazione e l'aggiornamento dei dati, delle informazioni e dei documenti individuati dal D. Lgs. n. 33/2013, nell'apposita sezione "[Amministrazione Trasparente](#)", collocata nella "home page" del sito internet di Ateneo e articolata in ulteriori sottosezioni.

Per la sua attività di pubblicazione e aggiornamento dei dati, l'Ateneo ha recepito la "mappa" ricognitiva degli obblighi gravanti sulle pubbliche amministrazioni ([flusso procedimentale degli obblighi di pubblicazione ai sensi del D.lgs 33/2013](#)) contenuta nell'allegato alle Linee guida A.N.A.C. adottate il 28/12/2016 con la delibera n. 1310. Tale "[mappa](#)", pubblicata sul sito web di Ateneo, è stata "fatta propria" dall'Ateneo e rapportata all'organizzazione interna che lo caratterizza divenendo parte integrante della presente sottosezione del PIAO. In essa, per ciascun obbligo di pubblicazione, sono individuati i soggetti responsabili del flusso informativo "Amministrazione trasparente" con riferimento ai dati/documenti/informazioni da pubblicare, intesi quali uffici tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati (Aree dirigenziali/strutture amministrative responsabili del flusso e, a cascata, U.O. di riferimento) e di quelli cui spetta la pubblicazione (R.P.P). Nella mappa sono definiti anche i termini di pubblicazione e aggiornamento dei dati.

Il sistema trasparenza di Ateneo è completato e rafforzato mediante le altre "misure" che le amministrazioni devono adottare per garantire il diritto di "accesso civico", nelle nuove forme introdotte dai recenti interventi legislativi. Sul sito istituzionale è infatti possibile reperire informazioni ed è a disposizione la modulistica utilizzabile (<http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/altricontenuti/accesso-civico>). La competenza ad evadere le istanze di accesso è in carico ai singoli Uffici detentori dei dati/documenti/informazioni, ma, coerentemente con le soluzioni individuate dalle Linee guida A.N.A.C. n. 1309 del 28/12/2016, la UO Anticorruzione e Trasparenza, in raccordo con il R.P.C.T., fornisce tutto il supporto necessario, specie ai fini dell'esatta qualificazione delle stesse.

Sul sito istituzionale dell'Amministrazione, nella sezione Amministrazione trasparente "[altri contenuti – accesso civico](#)", sono reperibili informazioni (moduli, responsabili e rimedi) relativi all'accesso civico semplice (dati, documenti e informazioni soggetti a pubblicazione obbligatoria) e generalizzato (documenti e dati ulteriori). In tale sezione è inoltre consultabile il "[registro degli accessi](#)", contenente, in ordine cronologico, l'elenco delle richieste di accesso civico "semplice" e "generalizzato" pervenute all'Ateneo, con oggetto, data ed esito.

Sul sistema di trasparenza incide fortemente [la normativa in materia di trattamento dei dati personali](#). Il rispetto delle disposizioni in materia di protezione dei dati personali è richiamato dal d.lgs. 33/2013 subito nell'art 1, [quale criterio generale che deve informare l'attuazione della trasparenza](#), e, successivamente, anche nell'art. 5 bis in riferimento ai [casi in cui l'accesso civico deve essere rifiutato](#). Ne deriva che [l'attività di pubblicazione](#) dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, [deve comunque rispettare](#) tutti i [principi](#) applicabili al [trattamento dei dati personali](#) contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679, quali quelli di liceità, correttezza e trasparenza; minimizzazione dei dati; esattezza; limitazione della conservazione; integrità e riservatezza, tenendo anche conto del principio di "responsabilizzazione" del titolare del trattamento.

Gli stessi principi valgono in merito all'istituto [dell'accesso civico](#) il quale [deve essere rifiutato qualora possa recare un pregiudizio concreto alla protezione dei dati personali](#) in conformità alla disciplina in materia. Sul tema si rinvia alle "Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del D. Lgs. 33/2013" rilasciate da ANAC e alle circolari n. 2/2017 e 1/2019 del Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione.

Al fine di fornire consulenza e sorvegliare in relazione al rispetto degli obblighi derivanti della normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 39 del R.G.P.D.) l'Ateneo si avvale del Responsabile della protezione dei dati – R.P.D. (anche conosciuto con la dizione in lingua inglese *Data Protection Officer* – D.P.O.), che costituisce una figura di riferimento anche per il R.P.C.T.

Anche per il 2021, nonostante l'emergenza sanitaria in atto, l'Ateneo ha dato spazio alle occasioni formative volte ad implementare, tra il personale, la cultura della trasparenza e dell'integrità.

L'Ateneo ha conservato la sua adesione al gruppo di Lavoro "Trasparenza e Privacy", creato nell'ambito della "Rete per l'Integrità e la Trasparenza" promossa dalla Regione Emilia Romagna. Il gruppo, che si riunisce periodicamente presso la sede della Regione in Bologna, ha l'obiettivo di avviare un percorso comune, tra gli enti aderenti alla Rete, di confronto e di scambio di esperienze, per l'attuazione della normativa in materia di trasparenza e il bilanciamento della stessa con le disposizioni dettate in materia di privacy.

Nell'ambito della suddetta Rete, l'Ateneo ha aderito, altresì, a SELF, il sistema di e-learning federato per la PA in Emilia Romagna. In virtù di tale adesione, nel 2021, tutto il personale ha potuto usufruire di specifico evento formativo in materia organizzato sulla Piattaforma in modalità e-learning dal titolo "La trasparenza nella pubblica amministrazione".

L'Ateneo programma e svolge annualmente incontri informativi e formativi a favore del personale, in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di dati, informazioni e documenti richiesti ai sensi della normativa vigente. In particolare, ogni anno, il "sistema" trasparenza dell'Ateneo viene "comunicato" e diffuso alla collettività anche attraverso una giornata espressamente dedicata: la "Giornata della Trasparenza", visibile anche in diretta *streaming* sul sito web di Ateneo, costituisce occasione di confronto con altre realtà pubbliche e di condivisione di strategie miranti al miglioramento della performance amministrativa di ciascuno. La Giornata della trasparenza si è dimostrata anche nel 2021 uno strumento utile a favorire la partecipazione attiva di tutti i portatori di interesse sulle tematiche della trasparenza e dell'anticorruzione, e a far conoscere le attività e risultati conseguiti dall'Ateneo in materia. L'evento, infatti, organizzato annualmente fin dall'anno 2012, è aperto a tutta la cittadinanza ed è qualificato come di "formazione obbligatoria" per il Direttore generale, i Dirigenti, i Direttori di Dipartimento e di Centri/Scuola, il personale della U.O. Anticorruzione e trasparenza e anche per i componenti del Team Anticorruzione e trasparenza.

Sulla scorta dell'esperienza e dei risultati degli anni precedenti, pertanto, l'Ateneo continuerà nella programmazione di incontri informativi e formativi in materia, innanzitutto a favore del personale, consapevole che una diffusione sempre maggiore della cultura della legalità e della trasparenza costituisca la strada per prevenire ogni fenomeno di malamministrazione (maladministration).

## 2.5 INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E PIANIFICAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Il presente Piano Integrato scaturisce e si raccorda con la pianificazione strategica 2022-2024, individuando gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa per l'annualità 2022, in coerenza con la programmazione finanziaria.

Il budget rappresenta lo strumento fondamentale dell'azione gestionale, poiché in esso sono specificati gli obiettivi da perseguire e la programmazione delle azioni da porre in atto per il loro raggiungimento. Il processo di formazione del budget si distingue principalmente in tre fasi:

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

Nella prima fase i Responsabili dei Centri di Responsabilità avanzano le proposte atte a sostenere le attività di loro competenza, compresa la realizzazione degli obiettivi operativi. Nella seconda fase tali proposte sono negoziate in base ai contenuti del Piano strategico, della Programmazione del personale e del Piano edilizio, nonché alle politiche degli Organi dell'Ateneo. Avvenuta la fase della negoziazione, viene steso il documento finale denominato Budget unico di Ateneo, quale risultato dei budget di struttura, che successivamente è portato in approvazione al Consiglio di Amministrazione.

Il processo di formazione del budget recepisce e integra i documenti e gli atti di programmazione dell'Ateneo, in particolare:

- gli obiettivi e le linee strategiche definiti nel Piano Strategico 2022-2024;
- gli obiettivi operativi da PIAO;
- la Programmazione Triennale relativamente alla istituzione e allo sviluppo della ricerca scientifica, sostegno e potenziamento dei servizi agli studenti, internazionalizzazione e fabbisogno del personale;
- il Programma Triennale dei lavori pubblici, non solo per la parte relativa alla necessità di sostenere manutenzioni ordinarie e straordinarie degli immobili gestiti ma, anche, in una prospettiva strategica in materia di didattica, ricerca e qualità;
- la Programmazione triennale del Personale e della formazione del personale;
- il Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi in ordine agli acquisti inerenti non solo la gestione ordinaria ma per la realizzazione di progetti di ricerca, didattica e terza missione collegati al Piano Strategico di Ateneo;

Il processo per pervenire alla definizione di budget è dettagliato nei suoi passaggi in uno specifico cronoprogramma di Ateneo, nel quale, con precise scadenze temporali, sono indicate tutte le fasi, integrate con il Ciclo della performance, esplicitando tutte le attività che condurranno alla successiva approvazione del Bilancio preventivo da parte del Consiglio di Amministrazione. Questo processo vede non soltanto una sempre e più forte consolidata integrazione tra le diverse fasi di costruzione del budget in coerenza con le linee strategiche indicate dagli Organi di Governo, ma anche una implementazione e integrazione delle successive attività di monitoraggio e valutazione dei risultati attesi per giungere ad un confronto tra le azioni realizzate e le risorse utilizzate, al fine di garantire una maggiore efficacia e trasparenza dell'utilizzo delle risorse, l'ottenimento di migliori risultati e la valorizzazione economica dei prodotti e servizi erogati.

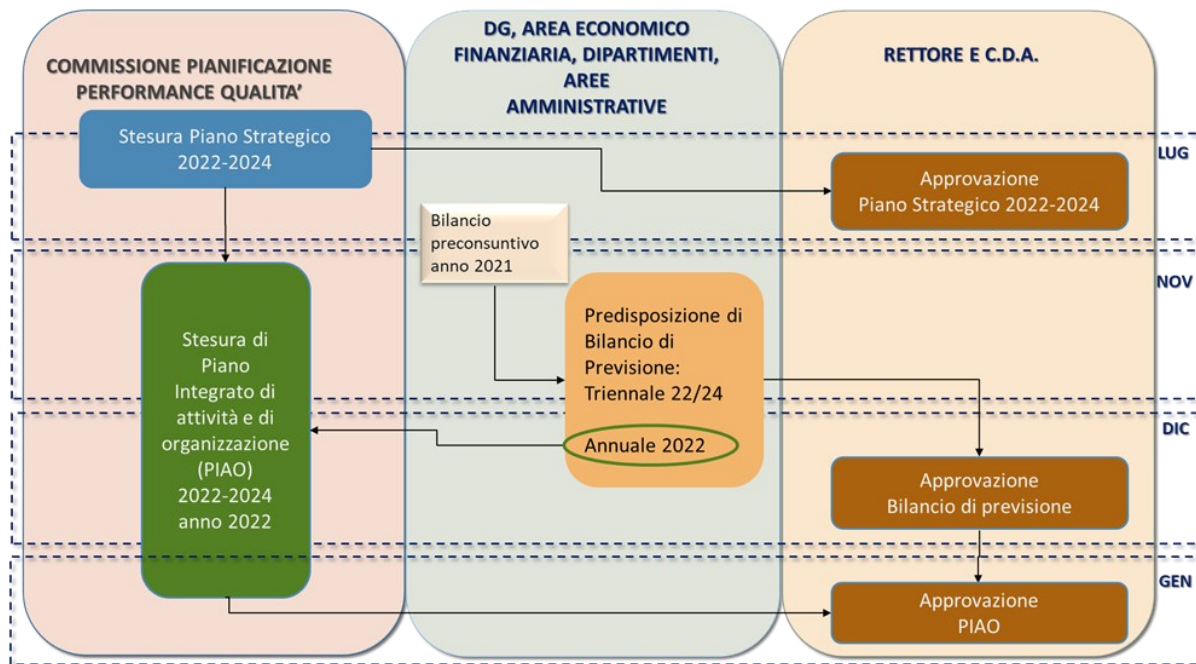


Figura 12 – Flusso di integrazione ciclo performance – pianificazione economico finanziaria

Di seguito si riportano in tabella le previsioni economiche per la realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa per l'anno 2022.

		RISORSE STANZIATE		
		2022	2023	2024
<b>RICERCA</b>				
<b><i>Potenziare le infrastrutture e le attrezzature per la ricerca</i></b>				
R2.1.1	Attuare il programma di finanziamento di Ateneo per il potenziamento delle infrastrutture e attrezzature di ricerca, in coerenza con il DM 737/2021	600.000	0	0
<b><i>Rendere la ricerca di Ateneo più competitiva attraverso programmi pluriennali di finanziamento a singoli ricercatori e gruppi interdisciplinari</i></b>				
R3.1.1	Attuare il programma di finanziamento di Ateneo per progetti di ricerca riservato a docenti e ricercatori senior Unipr, in coerenza con il DM 737/2021	650.000	0	0
R3.2.1	Attuare il programma di finanziamento di Ateneo per progetti per giovani ricercatori Unipr, in coerenza con il DM 737/2021	250.000	0	0
<b><i>Valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi per la ricerca</i></b>				
R4.5.2	Organizzare ed erogare corsi di spettroscopia NMR e spettrometria di massa per gli utenti	3.000	0	0

<b>TERZA MISSIONE</b>				
<b><i>Sviluppare l'imprenditorialità accademica e i rapporti con il territorio e il tessuto produttivo</i></b>				
TM4.2.1	Mettere a punto un percorso di formazione imprenditoriale a supporto dei giovani interessati ad avviare una realtà imprenditoriale - Attivazione di servizi di supporto tecnico nella fase di istituzione delle società partecipate Spin off	10.000	10.000	10.000
TM.4.3.1	Sottoporre agli Organi un nuovo Regolamento in materia di brevetti e tutela dell'invenzione e attivazione di un percorso di formazione, tramite servizio esterno, di supporto agli uffici nella gestione della proprietà intellettuale e nella contrattualistica	25.000	25.000	25.000
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>				
<b><i>Migliorare l'attrattività internazionale dell'Ateneo</i></b>				
INT1.1.1	Progettare nuovi percorsi didattici a livello internazionale	414.000	370.000	370.000
<b><i>Incrementare e diversificare la mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo</i></b>				
INT2.2.1	Attivare reti universitarie europee ed internazionali per rafforzare le esperienze curriculari all'estero degli studenti	615.000	430.000	430.000
INT2.3.1	Elevare, attraverso l'erogazione di corsi di vario livello, la competenza linguistica di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo anche in previsione dell'ottenimento di Certificazioni Internazionali e promuovere la conoscenza della lingua italiana fra gli studenti stranieri	5.000	0	0
<b>AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE TRASVERSALI</b>				
<b><i>Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi</i></b>				
AMM1.1.15	Ottimizzare i processi della sterilizzazione	15.000	15.000	15.000
AMM1.2.3	Rafforzare le competenze digitali di Ateneo	97.000	80.000	0
AMM1.3.2	Organizzare un sistema di misurazione della qualità del servizio di pulizia attraverso modelli di controllo oggettivi	40.000	40.000	40.000
<b><i>Sostenere la trasformazione digitale per definire nuove opportunità di evoluzione</i></b>				
AMM6.3.1	Potenziare i servizi a supporto della didattica innovativa	250.000	0	0
<b><i>Sviluppare l'economia circolare</i></b>				
SO2.1.1	Ridurre i consumi idrici tramite la sostituzione delle attuali 20 pompe ad acqua con nuove pompe a membrana	3.000	3.000	3.000
<b>TOTALE</b>		<b>2.977.000</b>	<b>973.000</b>	<b>893.000</b>

Tabella 11 – Assegnazione budget per obiettivo operativo



## Sezione 3. ORGANIZZAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

La pubblica amministrazione, oggi più che mai, è chiamata ad essere l'attore principale e il "motore" della ripresa del Paese. Così è quanto recita il PNRR che riconosce il ruolo strategico del capitale umano della PA per l'impulso che potrà fornire alla modernizzazione e per il ruolo di facilitatore nell'implementazione dei progetti PNRR. In tale contesto si inserisce il Piano strategico del Dipartimento della funzione pubblica, per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione con il programma "Riformare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese". Sulle persone, infatti, si gioca il successo non solo del PNRR, ma, più in generale, di qualsiasi politica pubblica indirizzata ai cittadini e imprese.

È necessario premettere che, anche con riferimento al Capitale umano, le Università si distinguono dalle altre amministrazioni pubbliche per la presenza di due diverse componenti che operano in modo sinergico: la componente docente, legata allo svolgimento delle funzioni istituzionali delle università, che opera in regime d'impiego non contrattualizzato e la componente tecnico-amministrativa di supporto alle funzioni istituzionali dell'Ateneo che, in quanto contrattualizzata, risponde alla disciplina di cui al d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i. .

Si specifica che in questa Sezione si farà riferimento alla componente tecnico-amministrativa del Capitale umano dell'Ateneo. In particolare, verrà illustrata la **strategia di gestione del capitale umano** centrata sulla cura della salute, organizzativa e professionale, delle risorse umane. Salute organizzativa e salute professionale rappresentano, infatti, due aspetti complementari e imprescindibili per la creazione del valore pubblico. Attraverso il reclutamento di profili adeguati e formando competenze utili alle strategie pianificate (**salute professionale**), adeguando l'organizzazione alle strategie pianificate e innovando le metodologie di lavoro agile (**salute organizzativa**) l'Ateneo punta infatti a raggiungere uno sviluppo organizzativo favorevole al processo di cambiamento in atto.

Al fine di tessere una strategia unitaria e integrata di gestione delle risorse umane la programmazione dei fabbisogni di personale dell'Ateneo dovrà inoltre necessariamente integrarsi con il ricorso al lavoro a distanza ed in particolare al lavoro agile e con la programmazione annuale e pluriennale della formazione.

### 3.1 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

- Organi di Governo;
- Altri Organi di Ateneo;
- Organismi di Ateneo;
- Strutture didattiche e scientifiche: Dipartimenti, Scuole di alta formazione, Centri;
- Aree Dirigenziali.

Rettorato, Direzione Generale, Aree Dirigenziali, Dipartimenti, Centri e Scuole di Alta Formazione costituiscono le **strutture organizzative apicali di Ateneo** e sono organizzate sulla base dei criteri definiti dalle "[Linee Generali di organizzazione dell'Ateneo](#)" approvate dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale, nel rispetto della normativa vigente. 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	Presidio della Qualità
Consiglio di Amministrazione	Collegio dei Revisori dei Conti	Comitato Unico di Garanzia
		Consiglio del personale tecnico - amministrativo
		Comitato per lo sport universitario
		Collegio di disciplina

Figura 13 – 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 12 – I Dipartimenti dell'Ateneo

Sotto il profilo delle attività funzionali amministrative e tecniche di supporto alla didattica e alla ricerca i Dipartimenti si articolano in due macro “Ambiti”: ambito amministrativo e ambito tecnico, le cui funzioni e attività sono specificate nel “[Funzionigramma](#)” di Ateneo.

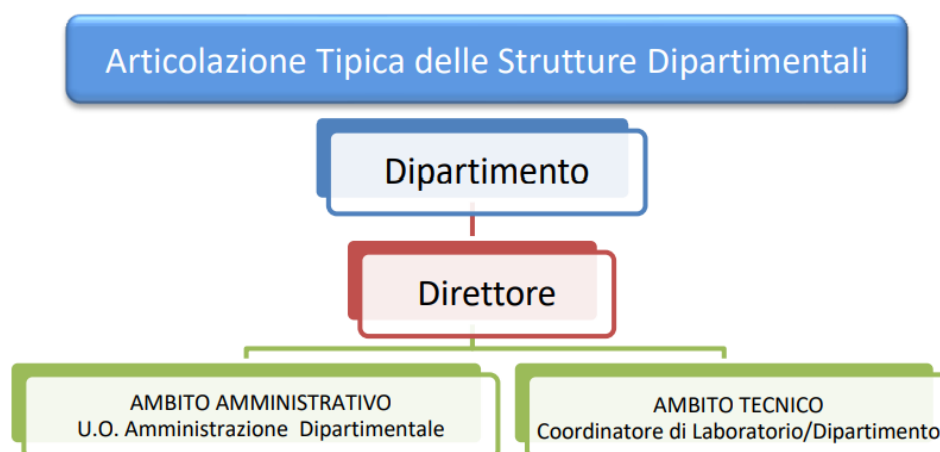


Figura 14 – Struttura tipica delle Strutture dipartimentali

SCUOLE DI STUDI SUPERIORI
Scuola di Studi Superiori in Alimenti e Nutrizione

Tabella 13 – Scuole di Studi Superiori

CENTRI <sup>7</sup> CON PTA AFFERENTE AL 31/12/2021
<b>Centri interdipartimentali di Ricerca</b>
Centro Interdipartimentale di Oncologia Molecolare e Translazionale – COMT
Centro Interdipartimentale di Ricerca sulla Sicurezza, Tecnologie e Innovazione Agroalimentare – “SITEIA.PARMA”
<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
<b>Centri di Ricerca e Clinici</b>
Centro Universitario di Odontoiatria

Tabella 14 – I Centri dell’Ateneo con afferenza di personale

<sup>7</sup> <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/centri-e-altre-strutture/centri-universitari>

AREE DIRIGENZIALI <sup>8</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 15 – Le Aree dirigenziali dell’Ateneo

Il personale universitario comprende due macro-categorie principali: la componente docente (personale non contrattualizzato) e la componente Tecnico-Amministrativa.

Il sistema di classificazione del personale tecnico-amministrativo, escluso il personale dirigente, è definito dal [CCNL comparto Università](#) ed in particolare dall’art. 55 del CCNL 9.8.2000, è articolato in quattro categorie, di cui una riservata alle elevate professionalità, denominate rispettivamente B, C, D, EP (Elevate specifiche Tipologie Professionalità).

Il personale dirigente dell’Ateneo (capo II del d.lgs. n. 165/2001) è disciplinato dal [CCNL per il personale Dirigente Area Istruzione e Ricerca](#) (area VII).

---

<sup>8</sup> <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/organigramma>

**Personale tecnico-amministrativo al 31/12/2021<sup>9</sup>**

Direttore Generale	1
N. Dirigenti (di cui 1 a tempo determinato)	5
Lettori e collaboratori linguistici (di cui 18 a tempo determinato)	28
Personale cat. EP	72
Personale cat. D (di cui 6 a tempo determinato)	293
Personale cat. C	383
Personale cat. B (di cui 9 a tempo determinato)	87
Personale PTA in aspettativa per ricerca (RtD)	6
<b>TOTALE</b>	<b>875</b>

*Tabella 16 – Classificazione del PTA al 31/12/2021 per categoria*

Ruolo giuridico	Fascia di età																		Grand Totale	
	Genere																			
	20-24		25-29		30-34		35-39		40-44		45-49		50-54		55-59		60-64			65-69
F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	
Direttore Generale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	
Dirigenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	0	-	-	0	
Dirigenti a contratto										1										
PTA	-	2	9	1	19	12	31	13	55	19	108	62	104	64	123	72	77	33	10	8
PTA - stampa	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	2	-	1	-	-	-	-	0	-	1
PTA - t.d.	1	1	-	-	0	0	4	1	-	1	4	1	-	1	-	-	1	-	-	-
Lettori ed esperti linguistici	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	3	-	4	1	1	-
Esperti linguistici - t.d.	-	-	0	-	0	1	6	0	3	1	0	1	2	-	4	-	-	-	-	-
<b>Grand Totale</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>41</b>	<b>14</b>	<b>58</b>	<b>21</b>	<b>115</b>	<b>64</b>	<b>109</b>	<b>66</b>	<b>131</b>	<b>73</b>	<b>82</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>9</b>

\* di cui n.6 unità in aspettativa per aspettativa di ricerca (rtD)

*Tabella 17 – I numeri del personale tecnico amministrativo diviso per genere e fascia di età*

<sup>9</sup> Fonte dati: sistema di gestione delle carriere del personale (CSA)

<b>STRUTTURE APICALI</b>	<b>N. DIPENDENTI</b>
Centro "Servizi E-Learning e Multimediali di Ateneo"	5
Centro Accoglienza e Inclusione (C.A.I)	6
Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro	7
Centro Interdipartimentale di Ricerca di Oncologia Molecolare Translazionale	1
Centro Interdipartimentale Misure "Giuseppe Casnati"	3
Centro Interdipartimentale sulla Sicurezza, Tecnologie e Innovazione Agroalimentare SITEIA.PARMA (*)	2
Centro Linguistico di Ateneo (C.L.A.) (*)	33
Centro per le attività e le professioni delle arti e dello spettacolo – CAPAS	1
Centro Studi e Archivio della Comunicazione – CSAC	11
Centro Universitario di Odontoiatria	10
<b>dipendenti afferenti ai Centri</b>	<b>79</b>
Dipartimento di Discipline Umanistiche Sociali e delle Imprese Culturali	24
Dipartimento di Giurisprudenza, Studi politici e Internazionali	9
Dipartimento di Ingegneria e Architettura (*)	30
Dipartimento di Medicina e Chirurgia (**)	88
Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale	58
Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco	31
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali	13
Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche	21
Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie	37
<b>dipendenti afferenti ai Dipartimenti</b>	<b>311</b>
Rettorato	24
Direzione Generale	83
Area Affari Generali e Legale***	0
Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti 100	100
Area Economico Finanziaria	52
Area Edilizia e Infrastrutture	25
Area Personale e Organizzazione	47
Area Ricerca	67
Area Sistemi Informativi	59
Area Terza Missione	28
<b>dipendenti afferenti all'Amministrazione Centrale</b>	<b>485</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>875</b>

(\*) di cui n. 1 unità in aspettativa per ricerca (RtD)

(\*\*) di cui n. 3 unità in aspettativa per ricerca (RtD)

(\*\*\*) dal 01/02/2021 l'Area è confluita nella Direzione Generale

Tabella 18 – Personale T.A. per struttura

## Università di Parma

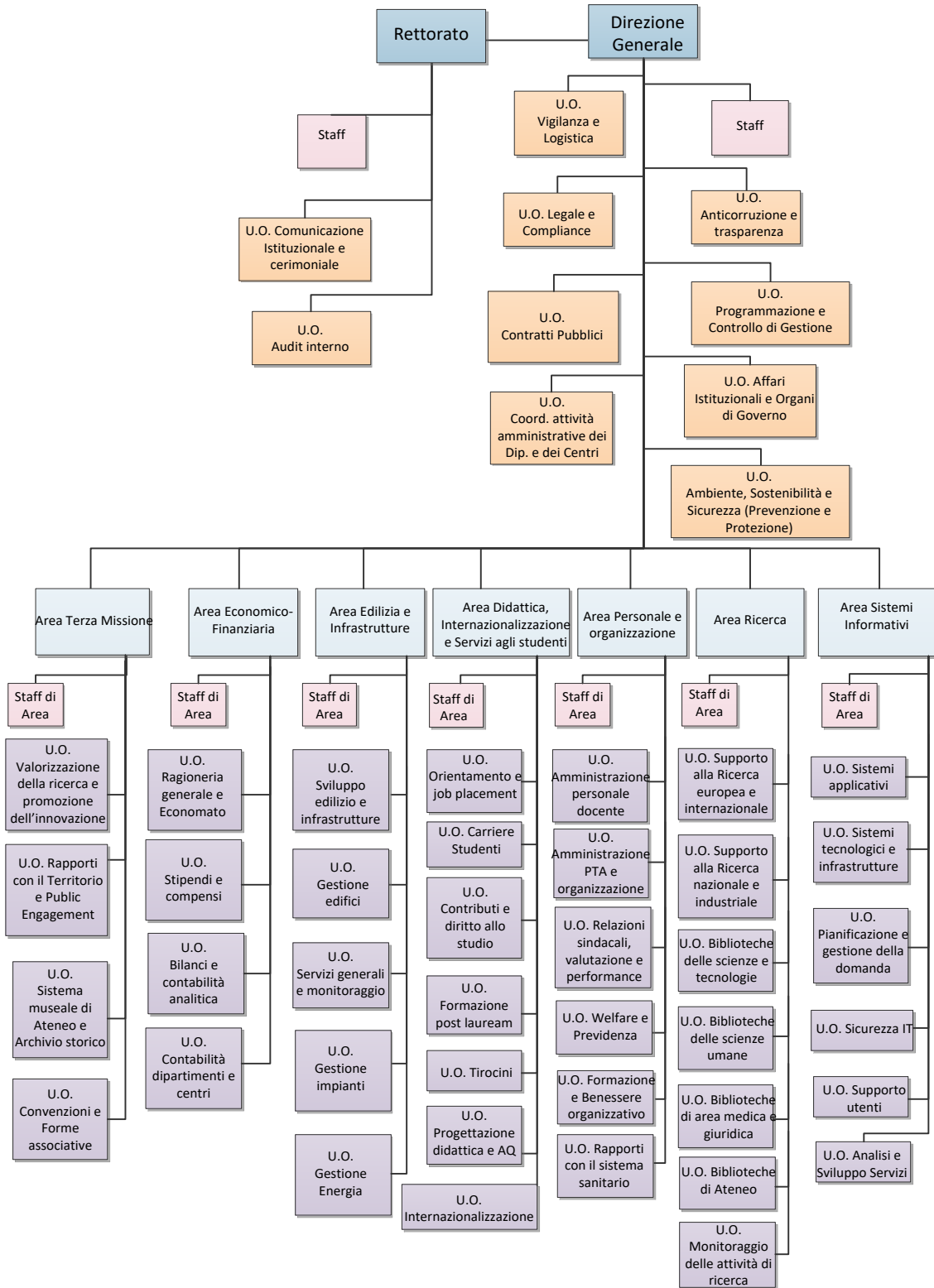


Figura 15 – L'albero dell'organigramma dell'Amministrazione centrale

## 3.2 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

L'Ateneo, attraverso il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), parte integrante del PIAO (allegato n. 7), nelle more della regolamentazione dei contratti collettivi nazionali che disciplineranno a regime l'istituto per gli aspetti non riservati alla fonte unilaterale, intende specificare le modalità organizzative del lavoro agile da adottare secondo le indicazioni fornite nelle "[Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche](#)" dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

In particolare, dopo l'analisi del livello di attuazione e di sviluppo del lavoro a distanza sulla base delle precedenti esperienze relative sia al telelavoro che allo *smartworking*, con focus sul lavoro agile e a distanza nel periodo emergenziale, il POLA definisce le modalità attuative (condizioni e fattori abilitanti) per l'organizzazione del lavoro agile:

- Il **lavoro a distanza ordinario**;
- Il collegamento con il **nuovo Piano di formazione** di Ateneo 2021-2023;
- **l'adeguamento delle risorse informatiche e degli spazi di lavoro**;
- **performance e lavoro a distanza** (verso un'organizzazione del lavoro per obiettivi).

### 3.2.1 L'ambito normativo e l'azione dell'Amministrazione nel corso dell'anno 2021

L'articolo 1, comma 5, del decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione (DPCM 08.10.2021) recante le "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni", ha individuato nel personale dipendente delle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 l'ambito soggettivo di applicazione delle misure da esso previste, tra le quali rientrano quelle per l'accesso al lavoro agile.

L'articolo 1, comma 3, del medesimo decreto ha stabilito alcune condizionalità per il ricorso al lavoro agile. Ai sensi del comma 6 vengono adottate le Linee guida emanate dalla Funzione Pubblica che approfondiscono i profili relativi a:

1. l'invarianza dei servizi resi all'utenza;
2. l'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza;
3. l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
4. la necessità per l'amministrazione della previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
5. la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
6. la stipula dell'accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, cui spetta il compito di definire:
  - a) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
  - b) le modalità ed i tempi di esecuzione della prestazione;
  - c) le modalità ed i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile;
7. il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;
8. la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario.



### 3.2.2 L'aggiornamento delle attrezzature tecnologiche

Nel corso dell'anno 2021 l'Amministrazione ha implementato lo sforzo sostenuto già a partire dall'anno 2020 al fine di fornire le necessarie attrezzature tecnologiche al personale tecnico amministrativo, consentendo a tutti di operare da remoto con le più idonee strumentazioni. In sintesi, le attrezzature fornite alla data del 6 dicembre 2021:

TIPOLOGIA DI ATTREZZATURA	QUANTITÀ
Postazioni complete con PC portatile, monitor esterno, docking station, tastiera, mouse e borsa per il trasporto	373
Webcam esterne	45
Cuffie con microfono	45

Tabella 19 – Attrezzature 2021 ai fini del Lavoro agile

Nel corso del 2022 verrà effettuata una nuova ricognizione delle attrezzature tecnologiche per verificare quali attrezzature informatiche ulteriori potrebbero rendersi necessarie o utili. Contestualmente l'Ateneo avvierà anche una ricognizione interna dell'Area Edilizia e Infrastrutture per rivedere e adeguare gli spazi di lavoro compatibilmente con la modalità di lavoro agile.

### 3.2.3 Qualità percepita del lavoro agile

Nel mese di dicembre 2020 l'Ateneo ha realizzato come ogni anno l'[Indagine sul Benessere Organizzativo](#), attraverso la somministrazione di un questionario online in forma anonima cui hanno partecipato n. 471 dipendenti pari al 54,58% del numero totale del Personale Tecnico Amministrativo. I risultati completi, che fotografano lo stato di salute organizzativo per come percepito e giudicato dal personale.

Nell'indagine è stata aggiunta nell'Ambito "*Benessere organizzativo*" la specifica categoria di indagine "*Il lavoro agile in fase di emergenza sanitaria da COVID-19*", i cui risultati sono utili per avere un quadro più completo su come è stato vissuto il lavoro agile emergenziale nell'anno 2020.

Tra i risultati emersi, che denotano in generale un giudizio positivo dell'esperienza dell'applicazione del lavoro agile, si segnala ai fini del presente documento che il personale è ben predisposto a vedere il lavoro agile come una opportunità organizzativa da cogliere per il futuro ai fini del miglioramento del benessere organizzativo, della conciliazione vita lavorativa e vita privata, di risparmio sui costi di trasporto; al contempo segnala la necessità di adeguare le dotazioni informatiche, la digitalizzazione dei processi; infine un'attenzione particolare andrà dedicata alla disciplina dell'impegno orario in lavoro agile, onde evitare impegni eccessivi e non rispettosi del diritto alla disconnessione, e a una adeguata formazione del personale e dei responsabili.

### 3.2.4 Il contributo del Lavoro agile al miglioramento delle performance

Il nesso tra performance e lavoro a distanza è sempre più profondo e reciproco. tuttavia, l'Ateneo non intende porsi obiettivi specifici sull'attuazione del lavoro a distanza, né tradurre le attività da svolgere da remoto in obiettivi di performance, ma intende definire **obiettivi di performance finalizzati a creare il contesto e la salute organizzativa** necessari ad una efficace introduzione del lavoro a distanza "modulabile".

In tale contesto si collocano gli obiettivi di digitalizzazione dei processi che contribuiscono a rendere le attività lavorative più “smartabili”: il lavoro a distanza è tanto più possibile ed efficace quanto più i processi risultano digitalizzati.

Accanto a questi, si pongono gli obiettivi riguardanti la formazione dei dipendenti, il percorso di formazione sulla leadership, il miglioramento delle indagini di benessere organizzativo. Tali obiettivi risultano prodromici all’**organizzazione del lavoro per obiettivi**; l’approccio “*per obiettivi*”, che l’Ateneo si impegna a realizzare nel medio-lungo termine, rappresenta un prerequisito del lavoro a distanza. Inoltre, migliorando il benessere organizzativo e aumentando l’efficienza del lavoro, diventa una modalità organizzativa auspicabile anche per lo svolgimento delle attività in presenza.

Il lavoro a distanza è infatti attuabile, efficiente ed efficace nella misura in cui responsabili e collaboratori riescono ad essere reciprocamente allineati sugli obiettivi da perseguire e le attività da svolgere. Ciò presuppone da parte dei responsabili una cultura organizzativa di project management e doti di leadership. Proprio al fine di aumentare queste qualità, l’Ateneo nel corso del 2022 attuerà una specifica iniziativa di formazione diretta a tutti i responsabili.

### 3.3 IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE

Le università, nell'ambito della propria autonomia didattica, di ricerca e organizzativa, tenuto conto dell'effettivo fabbisogno di personale, al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, predispongono piani triennali per la programmazione del reclutamento del personale docente, ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo, compresi i collaboratori ed esperti linguistici, a tempo indeterminato e determinato. La varietà dei ruoli del personale in servizio presso le università amplifica la complessità della programmazione triennale che deve quindi tener conto sia della programmazione della componente docente che della componente PTA delle risorse umane. Si specifica che in questa sede si farà riferimento esclusivamente alla programmazione triennale dei fabbisogni del PTA.

La programmazione di Ateneo è realizzata assicurando la piena sostenibilità delle spese di personale e nel rispetto dei limiti per le spese di personale e per le spese per indebitamento (rif. D.P.C.M. 24 giugno 2021, recante gli indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021-2023).

I piani sono adottati annualmente dal consiglio di amministrazione, con riferimento a ciascun triennio di programmazione, e aggiornati in sede di approvazione del bilancio unico d'ateneo di previsione triennale.

Il Piano triennale di programmazione del personale 2021-2023 (**allegato 5**), che costituisce l'aggiornamento annuale, con scorrimento al 2023, del Piano triennale 2020-2022, si inserisce in coerenza e a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa dell'Ateneo quale strumento imprescindibile per garantire il miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese.

Il Piano triennale del fabbisogno del personale, attraverso la giusta allocazione delle persone e delle relative competenze personali, è un presupposto indispensabile per ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e per meglio perseguire gli obiettivi di valore pubblico e di performance in termini di migliori servizi alla collettività.

Il Piano triennale dei fabbisogni del personale deve svilupparsi, nel rispetto dei vincoli finanziari, in armonia e a supporto degli obiettivi operativi definiti nel ciclo della performance. In considerazione del fatto che gli obiettivi di performance discendono direttamente dalla strategia di Ateneo la programmazione e la definizione del proprio fabbisogno di personale sulla base ai risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi e cambiamento dei modelli organizzativi, consente di distribuire la capacità assunzionale in base alle priorità strategiche dell'Ateneo.

#### 3.3.1 Programmazione strategica delle risorse umane

Il Piano triennale dei fabbisogni del personale rappresenta uno strumento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e strategica di Ateneo in quanto fornisce, sia in termini quantitativi che qualitativi, le risorse umane necessarie al raggiungimento della strategia.

La programmazione strategica delle risorse umane si presenta molto complessa e articolata in quanto deve tener conto oltre che della capacità assunzionale, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa della stima del *trend* delle cessazioni, sulla base ad esempio dei pensionamenti e della stima dell'evoluzione dei bisogni legate a fattori interni ed esterni e alle scelte strategiche di Ateneo.

#### CAPACITA' ASSUNZIONALE

Con il D.M. 24.09.2021 n. 1096 "Contingente assunzionale delle Università – Punti Organico 2021", è stato assegnato all'Ateneo di Parma, per l'anno 2021, un totale di **Punti Organico (P.O.) pari a 31,40** (docenti + PTA). Considerate le assunzioni effettuate nel corso dell'anno 2021, ivi comprese quelle le cui procedure sono in corso di svolgimento ma la cui conclusione e la relativa assunzione dei candidati vincitori è prevista

nei primi mesi del 2022, La disponibilità totale di Punti Organico da programmazione 2020 e programmazioni pregresse si attesta su un totale complessivo di PO 44,35 che, sommati a 24,55 PO da programmazione 2021, allo stato disponibili, comportano un totale di Punti organico disponibili **pari a 68,90**.

Con successivo provvedimento dell'Organo consiliare sarà effettuata la quantificazione e la definitiva ripartizione dell'impegno, fra le diverse qualifiche (parte docente + PTA) dei Punti Organico, in attesa del bilancio unico consuntivo di Ateneo 2021.

Benché gli Atenei, sulla base delle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche" che il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato nel 2018, nella ripartizione del totale punti organico disponibile tendano a privilegiare il potenziamento delle funzioni istituzionali e di *core business*, che per le università è in capo al personale docente, con riferimento al personale tecnico e amministrativo l'Ateneo investirà, sia nella direzione del potenziamento delle risorse e della loro qualificazione, sia affinché possa essere accresciuto il livello di "benessere organizzativo".

#### *STIMA TREND CESSAZIONI DEL PERSONALE NEL BIENNIO: 2022-2023*

La riduzione stimata della consistenza complessiva nel prossimo biennio del personale tecnico e amministrativo è pari a n. 51 unità, inclusi i collaboratori ed esperti linguistici e inquadrati in maggioranza nella categoria professionale D. I dati sono esposti tenendo già conto delle seguenti cessazioni per risoluzione unilaterale.

QUALIFICA	2022	2023	Totale cessazioni
<b>Dirigenti</b>	1	0	<b>1</b>
<b>EP</b>	0	0	<b>0</b>
<b>D</b>	17	8	<b>25</b>
<b>C</b>	8	11	<b>19</b>
<b>B</b>	1	2	<b>3</b>
<b>Cel.</b>	3	0	<b>3</b>
<b>Tot.</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>51</b>

*Tabella 20 – Previsioni cessazioni Dirigenti e Personale Tecnico Amministrativo 2022 - 2023*

Qui di seguito si riporta la previsione delle cessazioni suddivise per Categorie ed Aree di inquadramento, incidenti sulle diverse strutture dell'Ateneo:

**Previsione cessazioni del personale dirigente e tecnico amministrativo del Rettorato – Direzione Generale – Aree  
Dirigenziali biennio 2022 – 2023**

2022	Amm.vi	Serv.Gen.	Tecnici	Bibl.	Socio San.	Dirigenti
<b>Rettorato</b>						
<b>Segreteria Generale/tecnica di Staff</b>						
Cat. D	1		1			
Cat. B		1				
<b>Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti</b>						
<b>U.O. Carriere Studenti</b>						
Cat. D	1					
<b>U.O. Internazionalizzazione</b>						
Cat. D	1					
<b>Area Ricerca</b>						
<b>U.O. Biblioteche di Ateneo</b>						
Cat. C	1					
<b>U.O. Biblioteche delle Scienze Umane</b>						
Cat. C				1		
<b>Area - Terza Missione</b>						
<b>U.O. Sistema Museale di Ateneo e Archivio Storico</b>						
Cat. D	1					
<b>Area – Economico Finanziaria</b>						
<b>U.O. Ragioneria Generale ed Economato</b>						
Cat. D	3					
Cat. C			1			
<b>Area - Personale e Organizzazione</b>						
DIRIGENTE						1
<b>U.O. Amministrazione Personale Docente</b>						
Cat. C	1					
<b>Area - Sistemi Informativi</b>						
<b>U.O. Supporto Utenti</b>						
Cat. D			2			
Cat. C			1			
<b>TOTALE</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>TOTALE GENERALE 2022</b>	<b>20*</b>					

\*Compresa n. 3 unità di personale CEL

2023	Amm.vi	Serv.Gen.	Tecnici	Bibl.	Socio San.	Dirigenti
<b>Rettorato</b>						
<b>Segreteria Generale/tecnica di Staff</b>						
Cat. B		1				
<b>U.O. Comunicazione Istituzionale e Cerimoniale</b>						
Cat. D	1					
<b>Direzione Generale</b>						
<b>U.O. Legale e Compliance</b>						
Cat. D	1					
<b>U.O. Vigilanza e Logistica</b>						
Cat. B		1				
<b>Area Edilizia e infrastrutture</b>						
<b>U.O. Servizi Generali e Monitoraggio</b>						
Cat. C	1					
<b>U.O. Gestione edifici</b>						
Cat. C			1			
<b>U.O. Gestione Impianti</b>						
Cat. D			1			
<b>Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli Studenti</b>						
<b>U.O. Carriere Studenti</b>						
Cat. C	2					
<b>U.O. Formazione Post Lauream</b>						
Cat. C	1					
<b>Area Sistemi Informativi</b>						
<b>Segreteria Generale/tecnica di Staff</b>						
Cat. C	1					
<b>Area Ricerca</b>						
<b>U.O. Biblioteche delle Scienze e Tecnologie</b>						
Cat. D				1		
<b>U.O. Biblioteche delle Scienze Umane</b>						
Cat. D	1					
<b>TOTALE</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE GENERALE 2023</b>	<b>13</b>					

BIENNIO 2022 – 2023	Amm.vi	Serv.Gen.	Tecnici	Bibl.	Socio San.	Dirigenti
<b>TOTALE RIEPILOGATIVO</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>TOTALE GENERALE COMPRESIVO DI N. 3 UNITA' CEL</b>	<b>33</b>					

**Previsione cessazioni del personale tecnico - amministrativo delle Strutture Dipartimentali e dei Centri nel  
biennio 2022 – 2023**

2022	Amm.vi	Tecnici	Socio-San.	Bibl.
<b>Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale</b>				
Cat. C		1		
Cat. D	1	3		
<b>Dipartimento di Medicina e Chirurgia</b>				
Cat. D	1		2	
Cat. C		1		
<b>Dipartimento di Ingegneria e Architettura</b>				
Cat. C		1		
<b>TOTALE</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE GENERALE 2022</b>	<b>10</b>			

2023	Amm.vi	Tecnici	Socio-San.	Bibl.
<b>Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco</b>				
Cat. C		1		
<b>Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale</b>				
Cat. D	1			
<b>Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche</b>				
Cat. C		1		
<b>Dipartimento di Sc. Medico-Veterinarie</b>				
Cat. C		2		
<b>Dipartimento di Discipline Umanistiche Sociali e delle Imprese Culturali</b>				
Cat. B	1			
<b>Centro Studi e Archivio della Comunicazione</b>				
<b>U.O. Archivistico - Museale</b>				
Cat. D		2		
<b>TOTALE</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE GENERALE 2023</b>	<b>8</b>			

<b>BIENNIO 2022 – 2023</b>				
<b>TOTALE RIEPILOGATIVO</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>18</b>			

*Tabella 21 – Dettagli sulle cessazioni del personale dirigente e tecnico amministrativo 2022 – 2023*

### 3.3.2 Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse

In tale contesto si richiama il complessivo processo di riorganizzazione delle strutture universitarie, avviato nel 2016, che ha visto da ultimo, a decorrere dal 1° febbraio 2021, una revisione organizzativa delle aree dirigenziali che ha comportato la soppressione dell'Area Affari generali e legale e la costituzione di due aree (Area Ricerca e Area Terza Missione) in luogo dell'Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei.

L'**Area Terza Missione** in particolare presiede la gestione organica e integrata delle attività di trasferimento tecnologico, tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale e brevettuali, di gestione dei rapporti di collaborazione con il tessuto industriale e gli enti pubblici, finalizzata anche alla realizzazione di un contesto favorevole alla nascita di nuove imprese spin-off e start-up innovative. L'Area promuove e monitora il complesso delle attività aventi rilevanza educativa, culturale e sociale, al fine di sostenere la crescita del territorio.

Inoltre, è stato rivisto e ridefinito il funzionigramma di tutte le aree dirigenziali stesse e le rispettive U.O. di afferenza. A tale riguardo si denota la costituzione, in particolare, delle seguenti nuove Unità Organizzative:

- **U.O. Audit Interno** al fine di garantire il controllo interno, a supporto dell'attività decisionale degli Organi di Governo e di quella operativa delle strutture organizzative apicali, analizzando i rischi strategici e operativi dei processi, l'adeguatezza delle soluzioni adottate e proponendo interventi volti a migliorarne l'efficienza e l'efficacia
- **U.O. Ambiente, Sostenibilità e Sicurezza (Prevenzione e Protezione)** che opera con funzioni centrali, mediante metodi e criteri di ingegneria ambientale e della sicurezza, per la pianificazione e l'organizzazione dei processi di Ateneo relativi all'innovazione per la sostenibilità, alla progettazione ambientale, alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

La **U.O. Comunicazione Istituzionale e Cerimoniale** ha visto inoltre una revisione delle proprie attività al fine di favorire una conoscenza coerente dell'identità dell'Ateneo verso i pubblici di riferimento, valorizzandone il *brand*, gestendo efficacemente i rapporti con l'utenza esterna e interna e realizzando i principi di accessibilità e trasparenza, grazie all'utilizzo dei mezzi di comunicazione tradizionali e digitali

Nell'ambito delle singole U.O. e anche nel contesto degli ambiti tecnici dipartimentali e di centri con dotazione di personale tecnico amministrativo, è prevista l'istituzione di servizi, presieduti da funzionari che gestiscono processi particolarmente complessi, ovvero che possono coinvolgere più unità di personale o aggregare risorse implicando anche una significativa attività di indirizzo e coordinamento.

In tale contesto riorganizzativo, limitandoci all'ultima fase, è stato dato impulso alle esigenze del personale di poter operare in ambiti più confacenti alla propria formazione culturale e professionale, con ciò operando evidentemente una sintesi tra esigenze di miglioramento dei servizi ed esigenze del singolo, attraverso processi di mobilità interna, ancora in atto.

Nel medio e lungo periodo, lo sviluppo dell'Ateneo in linea con le priorità strategiche definite dal PS 2022-2024, anche al fine di meglio affrontare le sfide emergenti connesse alla realizzazione del PNRR, potrebbe essere caratterizzato anche dalla necessità di potenziare alcuni ambiti, anche attraverso l'istituzione di alcune nuove aree dirigenziali che, il Consiglio di Amministrazione, nell'ambito delle disponibilità economiche e di bilancio, nel rispetto delle normative vigenti, potrà valutare di approvare, onde meglio presidiare e, condurre in maniera ottimale, le sempre maggiori missioni istituzionali dell'Ateneo. Al momento, tuttavia, è possibile bandire la procedura concorsuale, per un solo posto da dirigente, non appena verrà completata la procedura di trasferimento di un dirigente di ruolo all'Agenzia delle Entrate. La procedura si prevede debba concludersi entro l'anno solare di riferimento. Tra le aree esistenti sarà sprovvista di dirigente l'Area del Personale, a far tempo dall'anno solare 2022.



### 3.3.3 Stima dell'evoluzione dei bisogni e relative strategie di copertura

La stima dell'evoluzione dei bisogni, in considerazione anche del fatto che la programmazione del personale viene effettuata su base triennale con scorrimento annuale, non può che partire dall'analisi delle attività svolte in materia di reclutamento degli ultimi anni.

La situazione emergenziale dettata dal virus Covid-19, come noto, ha determinato in una prima fase la sospensione delle procedure concorsuali per l'accesso al pubblico impiego e, successivamente, con l'emanazione del D.L. 44/2021 l'introduzione di misure finalizzate allo svolgimento delle stesse procedure, i cui bandi sono pubblicati al 1° aprile 2021 o successivamente a tale data e fino al permanere dello stato di emergenza, in condizioni di sicurezza, nonché misure atte a semplificarle, attraverso l'uso della tecnologia digitale. Per effetto di quanto sopra, si è determinata la concentrazione, nel corso del 2021, dello svolgimento delle procedure concorsuali per la ricerca di profili inseriti negli atti programmatori relativi al 2019, rimaste per così dire "congelate" nel corso del 2020, nonché della gestione delle procedure assunzionali inserite nella programmazione del fabbisogno di personale approvata con riferimento all'anno 2020. Tale situazione ha portato, a catena,

Nel corso del 2021, inoltre, sono state indette le procedure per la copertura, mediante assunzione con contratto a tempo indeterminato, di ruoli specifici previsti dalla vigente normativa e che in passato venivano ricoperti mediante l'esclusivo ricorso al conferimento di incarichi di prestazione d'opera a idonei professionisti (ruolo del Responsabile del Benessere Animale presso l'Organismo Preposto al Benessere Animale e ruolo del Veterinario Designato presso l'Organismo Preposto al Benessere Animale).

Altra attuazione di non poco conto l'applicazione del processo di stabilizzazione del personale precario, attuato ai sensi dell'art. 20, comma 2, del d.lgs. 25 maggio 2017, n. 75, così come modificato dal D.L. 31 dicembre 2020, n. 183 convertito, con modificazioni, dalla Legge 26 febbraio 2021, in base al quale, *"fino al 31 dicembre 2022, le amministrazioni possono bandire, in coerenza del piano triennale dei fabbisogni (...) procedure concorsuali riservate, in misura non superiore al cinquanta per cento dei posti disponibili, al personale non dirigenziale"* in possesso di determinati requisiti, ha riguardato, in particolare i profili di "Psicologo", per le esigenze del Servizio di Counseling Psicologico presso il Centro Accoglienza e Inclusione, di "Veterinario" per attività clinica assistenziale medico – veterinaria, l'ambito Socio – Sanitario, per attività di assistenza alla didattica e alla ricerca odontoiatrica in campo clinico e preclinico, nonché nell'ambito del percorso formativo del CLMOPD e degli altri corsi di ambito odontoiatrico, presso il Centro Universitario di Odontoiatria e per ultimo l'ambito della gestione di attività di Ricerca e Terza Missione.

#### Copertura del fabbisogno anno 2021

- ✓ **mobilità interna tra settori/aree/dipartimenti: n° 1 procedura tramite avviso – n° 36 trasferimenti di personale**
- ✓ **procedure di mobilità esterna: n°5**
- ✓ **comandi: n° 6**
- ✓ **concorsi a tempo indeterminato: n° 29**
- ✓ **concorsi a tempo determinato: n°3**
- ✓ **concorsi per CEL: n°1**
- ✓ **procedure di stabilizzazione: n°3**
- ✓ **procedura per reclutamento tecnologi: n° 1**

Tutto ciò premesso, le **azioni da mettere in atto per il 2022**, nell'ambito della programmazione relativa al fabbisogno del personale tecnico amministrativo, riguardano, in particolare:

- 1) **l'indizione di nuove procedure concorsuali per le posizioni** che, nel corso del 2021, sono state oggetto di altrettante procedure **dichiarate deserte** per mancanza di candidati idonei o che hanno determinato una copertura parziale dei posti previsti;
- 2) **il completamento delle procedure assunzionali**, in corso di svolgimento o ancora da attuare, per la copertura delle posizioni già inserite **nell'ambito della programmazione relativa al 2020**, unitamente alla riassegnazione dei punti organico finalizzata all'effettivo potenziamento di quelle strutture che hanno visto assegnato personale, quale vincitore di procedure concorsuali o in quanto utilmente collocato in graduatorie vigenti di idonei, già tuttavia dipendente dell'Ateneo nella categoria immediatamente inferiore e in servizio nella medesima struttura;
- 3) la **previsione del potenziamento**, in termini di risorse umane, di specifici ambiti, riservando ulteriori e più dettagliate esigenze, in prosieguo di tempo, per far fronte alle necessità minime ed inderogabili **per assicurare l'attuale livello di efficienza della macchina tecnico-amministrativa**, tenendo conto anche della sempre crescente necessità di personale tecnico qualificato **per consolidare le strutture che supportano la realizzazione degli strumenti didattici multimediali**
- 4) l'avvio, quale ulteriore necessità, al momento improcrastinabile, di **procedure assunzionali per far fronte alle esigenze inerenti la gestione dei progetti che verranno attuati con riferimento al PNRR** (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza); diventa infatti strategico assicurare il necessario e indispensabile presidio alla sovrintendenza e gestione delle attività correlate agli adempimenti e alla realizzazione di progetti del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) e dall'altro il potenziamento strutturale dell'Amministrazione per renderla più idonea a cogliere le opportunità offerte dal PNRR e quindi meglio strutturata e rafforzata per affrontare a regime le missioni istituzionali dell'Ateneo.

Per attuare le misure previste dal PNRR è necessario, pertanto, rafforzare la macchina amministrativa, a partire **dall'inserimento di esperti e professionisti** in grado di gestire i progetti e le procedure previste dal Piano.

Il "Decreto reclutamento PA", convertito nella L. n. 113 del 6 agosto 2021, risponde proprio a questa esigenza, fissando le regole per reperire rapidamente le figure necessarie attraverso le seguenti modalità:

1. **assunzioni a tempo determinato mediante procedure semplificate**: è prevista la possibilità di reclutamento straordinario e semplificato di personale a tempo determinato il cui costo grava sui progetti del PNRR (art. 1, c. 1 e 4). Viene però estesa anche a tutto il personale pubblico (come definito dal d.lgs. n. 165/2001) la possibilità di utilizzare le procedure semplificate di cui al c. 4 (art. 1, c. 4-bis);
2. **incarichi di collaborazione** per i professionisti anche attraverso il **portale del reclutamento** del Dipartimento della funzione pubblica che metterà a disposizione delle pubbliche amministrazioni elenchi per il conferimento di incarichi ad esperti e professionisti;
3. **assunzione di personale a tempo determinato mediante utilizzo delle graduatorie concorsuali** vigenti anche di concorsi a tempo indeterminato, **in deroga alle norme sulla mobilità del personale** (art. 11, c. 14);
4. **procedure di selezione del personale da destinare ai progetti connessi al PNRR**, distinguendo una procedura specifica per il personale da destinare all'ufficio per il processo (art. 14).

La legge di conversione non innova in merito alla possibilità, per le sole amministrazioni pubbliche titolari di interventi previsti nel PNRR, ed esclusivamente nell'ambito di progetti di cui hanno la diretta titolarità di attuazione, in deroga alle norme sul contenimento delle spese per il personale pubblico (art. 9, c. 28, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78) ma previa verifica con la Ragioneria generale dello Stato e specifica individuazione del fabbisogno di personale, di procedere al reclutamento del personale e alla stipula di contratti di supporto e consulenza esterni, ponendone il relativo costo a carico del PNRR (art. 1, c. 1).

Le ulteriori esigenze di personale derivanti dalla attuazione del PNRR per una prudente valutazione saranno considerate meglio al momento dell'avvio dei progetti o almeno dopo la pubblicazione dei primi

bandi e si interverrà, come suggerisce la normativa sopra citata, mediante **assunzioni di personale con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato**.

Al momento, per rendere effettivo il potenziamento dell'organico già deliberato, si chiede di poter sostituire il personale già dipendente che è cessato dalla posizione rivestita per aver assunto una qualifica superiore. Inoltre, proprio per completare il potenziamento dell'organico già deliberato nel 2020, sono state approvate, da espletare nel corso dell'anno 2022, e compatibilmente con i vincoli finanziari, alcune procedure per **progressioni economiche verticali (PEV)** per categorie B-C-D-EP, e in particolare:

- passaggio di n.1 unità di personale, attualmente inquadrata nella categoria D, nella categoria EP;
- passaggio di n. 5 unità di personale, attualmente inquadrato nella categoria C, nella categoria D;
- il passaggio di n. 1 unità di personale, attualmente inquadrata nella categoria B, nella categoria C.

### 3.3.4 Modello organizzativo per la gestione dei progetti PNRR

Le attività di sviluppo delle proposte progettuali PNRR, in fase di definizione, sono coordinate dal "Gruppo di lavoro per il coordinamento, la supervisione e il monitoraggio delle iniziative dell'Ateneo derivanti dal PNRR" (GDL), incardinato nella Direzione Generale, nominato con Decreto del Rettore n. 1668/2021 del 27.09.2021 e ss.mm.ii.

L'entità e la complessità dei finanziamenti richiedono che l'Ateneo organizzi team (T) di supporto trasversali a tutta l'Amministrazione che garantiscano la puntuale esecuzione delle attività previste dai progetti, e che vadano a integrare e supportare le attività del Gruppo di Lavoro:

- T1 Management e rendicontazione (resp. Dirigente Area Ricerca)  
Programmazione delle attività e della spesa; rapporti con ente finanziatore, hub e spoke di progetto; integrazione delle funzioni di rendicontazione e monitoraggio in stretto raccordo con le strutture amministrative dei dipartimenti, audit di conformità;  
composizione del team: si stima da 4 a 8 persone;
- T2 Contratti, partecipate e knowledge transfer (resp. Dirigente Area Terza Missione)  
Programmazione, negoziazione e stipula di accordi e contratti, anche di TT, connessi all'esecuzione dei programmi finanziati, costituzione, gestione e monitoraggio delle nuove partecipate (HHB di progetto), attività di TT e PE;  
composizione del team: da 2 a 5 persone a seconda della numerosità dei progetti acquisiti;
- T3 Reclutamento del personale (resp. Dirigente Area Sistemi Informativi)  
Programmazione, monitoraggio e coordinamento del reclutamento del personale;  
composizione del team: da 2 a 5 persone a seconda della numerosità dei progetti acquisiti;
- T4 Forniture di beni e servizi (resp. Direttore Generale)  
Programmazione, monitoraggio e coordinamento delle forniture di beni e servizi;  
composizione del team: da 2 a 5 persone a seconda della numerosità dei progetti acquisiti;
- T5 Attività e riforme con impatto sulla didattica di ateneo (resp. Dirigente dell'Area Didattica, Internazionalizzazione e Servizi agli studenti)  
Programmazione e monitoraggio degli investimenti e delle riforme  
Composizione del team: da 2 a 5 persone a seconda dell'entità delle attività

I cinque Team affiancano i dipartimenti nella gestione dei progetti e presidiano le specifiche aree di attività assicurando funzioni di monitoraggio, integrazione delle procedure, rispetto dei tempi di esecuzione e delle specifiche norme di spesa e rendicontazione previste dalla normativa speciale, curano e presidiano i rapporti esterni con ente finanziatore, hub e spoke di progetto.

Le aree tecniche dell'Ateneo (Edilizia e Infrastrutture e Sistemi Informativi) e l'Area economico-finanziaria interverranno per le specifiche richieste e assicurano la puntuale esecuzione di tutte le attività nel rispetto dei tempi di spesa programmati.

Al fine di reperire le professionalità necessarie a ciascun Team, sarà emanata una call interna con l'indicazione dei requisiti e dei criteri di valutazione delle candidature.

Per ciascun progetto potrà essere individuato, inoltre, a seconda della effettiva necessità e complessità di ciascuna proposta progettuale (valore progetto >1.000.000 €), in accordo con i responsabili scientifici, un referente unico amministrativo (RUA) che funga da punto di riferimento tra i gruppi di ricerca e i Team. Al fine di reperire le professionalità necessarie per l'individuazione dei RUA, sarà emanata una call interna con l'indicazione dei requisiti e dei criteri di valutazione delle candidature.

Il GDL continuerà a garantire il raccordo e il coordinamento delle diverse iniziative.

Tale modello organizzativo rappresenta uno strumento per accompagnare e supportare efficacemente la gestione dei progetti PNRR in base all'evolversi del contesto economico e normativo di riferimento. Per tale motivo nasce come modello flessibile e potrà essere modificato in corso d'anno, sentito il gruppo di lavoro.

### 3.3.5 Formazione del personale

Alla formazione del personale è attribuita un'inedita centralità nell'ambito dei documenti di programmazione delle PA, con la definizione di «obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale».

Il ruolo centrale e strategico riconosciuto alla formazione del personale è testimoniato anche dalle risorse destinate alla formazione e all'aggiornamento del personale del PTA e Dirigente, pari per il 2022 ad € 170.000,00 (budget della UA Formazione e Benessere Organizzativo).

Le [\*“Linee Generali del Piano per la Formazione del Personale dell’Università degli Studi di Parma”\*](#), per il triennio 2021-2023, sono state adottate con Determina del Direttore Generale n. 1042 del 14 aprile 2021 in conformità 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 dell'ANVUR nella seduta del 23 gennaio 2019) prestando, altresì, attenzione al *“Patto per l’Innovazione del Lavoro Pubblico e la coesione sociale”*, sottoscritto in data 10 marzo 2021, laddove veniva affermato che *i percorsi di formazione continua dovranno definire una nuova amministrazione, a partire dalla valorizzazione delle persone e dal pieno perseguimento delle pari opportunità e che ogni dipendente dovrà essere titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione* al fine di essere realmente protagonista del cambiamento.

La formazione e la riqualificazione del personale quale investimento organizzativo necessario e strategico è stata declinata nel [\*Piano di Formazione di Ateneo Programmazione 2021-2023 per il Personale Tecnico Amministrativo e Dirigente\*](#), adottato con Determina del Direttore Generale n. 2718 del 18 ottobre 2021, nel quale, in riferimento agli ambiti strategici di Ateneo e alle Aree di intervento strategiche trasversali, nonché all'analisi dei fabbisogni formativi espressi, è emerso di orientare la programmazione degli interventi formativi pluriennali verso i seguenti percorsi:

- potenziare le competenze manageriali per un efficace **empowerment organizzativo** e **gestione del cambiamento**;
- sviluppare una formazione sulle tematiche del **project management, risk management e internal audit**;
- rafforzare la **comunicazione** efficace e la **gestione dei conflitti**;
- rafforzare le **competenze linguistiche** del personale;
- aggiornare e potenziare le **competenze informatiche e digitali** di Ateneo, a sostegno della trasformazione digitale e di opportunità di evoluzione;
- aggiornare e potenziare le competenze in materia di offerta formativa, management didattico e **progettazione didattica**, anche nell’ottica di rafforzare **l’internazionalizzazione** dell’Ateneo;
- aggiornare e potenziare le competenze in materia di sistema di **assicurazione della qualità**;
- aggiornare e potenziare le competenze di tipo giuridico, con particolare attenzione al **Diritto Amministrativo** nei suoi aspetti applicativi;
- aggiornare e potenziare le competenze in materia di **contratti e appalti**, con l’attenzione al “*Green Public Procurement*”;
- sviluppare una formazione sui temi dell’innovazione per la **sostenibilità** e la **progettazione ambientale**;
- sviluppare una formazione sulla **comunicazione della sostenibilità**;
- aggiornare e potenziare le competenze in materia di **vigilanza** e **logistica**;
- mantenere costantemente aggiornate le competenze tecniche specifiche dei diversi ambiti professionali, dalla formazione specifica di settore, all’aggiornamento **sull’utilizzo** di procedure e **applicativi** di Ateneo;
- potenziare le competenze del personale della ricerca in tema di **progettazione, gestione e rendicontazione** dei **finanziamenti europei, internazionali e nazionali**, la **valorizzazione** del **servizio bibliotecario** e del patrimonio bibliografico e la produzione nei settori bibliometrici;
- sviluppare e potenziare le competenze in materia di terza missione e **valorizzazione** del **patrimonio culturale** e dei servizi del **Sistema Museale** e **archivistico**, verso sempre una maggiore integrazione territoriale;
- sviluppare e potenziare le competenze in materia di **organizzazione del lavoro** e gestione delle risorse umane, anche con riferimento a nuovi modelli organizzativi e cambiamenti culturali;
- organizzare la formazione richiesta e programmata dal DPO di Ateneo per una sempre maggiore **sicurezza informatica** e **protezione dei dati**;
- organizzare la formazione richiesta e programmata dalla Responsabile Trasparenza e Anti Corruzione di Ateneo per una sempre maggiore diffusione delle tematiche legate **all’anticorruzione** e alla **legalità**;
- organizzare la formazione richiesta e programmata dalle figure competenti in materia di **benessere, pari opportunità** e **welfare** al fine di diffondere una cultura innovativa per il miglioramento dello stile di vita lavorativa, della conciliazione dei tempi vita-lavoro, dell’uguaglianza tra uomo-donna e della valorizzazione delle differenze di genere;
- sviluppare una formazione sui temi **dell’inclusione sociale** e della valorizzazione delle differenze e di tutela dei soggetti più fragili;

Un'azione di forte impatto della programmazione triennale 2021-2023 riguarda il programma di sviluppo delle **competenze digitali di Ateneo CompetenzeDigitali@UNIPR**, progettato per lo sviluppo delle competenze digitali di base ma soprattutto per lo sviluppo del *digital mindset* necessario per cogliere appieno le opportunità offerte dalla tecnologia ICT. Due sono, infatti, i principali elementi caratterizzanti di CompetenzeDigitali@UNIPR:

1. la costruzione di una comunità di pratica costituita da personale tecnico-amministrativo, non necessariamente di estrazione IT ma con particolare attitudine all'uso delle tecnologie ICT e al cambiamento digitale;
2. l'erogazione dei contenuti in modalità e-learning come fase intermedia di un percorso di apprendimento continuo e di "Self Empowerment", preceduta da una fase di *assessment* iniziale delle attitudini digitali del personale e seguita da una fase di applicazione delle conoscenze acquisite nel contesto lavorativo.

CompetenzeDigitali@UNIPR è costituito da 4 linee di intervento:

1. Profilo digitale UNIPR: disegnare il "profilo digitale" del PTA rispetto al profilo di competenze digitali richieste dall'Ateneo
2. Competenze digitali del *Syllabus* – livello base: fornire a tutto il PTA le competenze digitali di base per abilitare e rendere robusta l'innovazione digitale nella gestione dell'Ateneo
3. Competenze Microsoft 365: fornire a tutto il PTA le conoscenze necessarie per un uso adeguato degli strumenti della suite Microsoft 365
4. Sviluppo della comunità di pratica "UNIPR Digitale": fornire adeguate competenze di e-leadership per applicare le competenze digitali e generare idee innovative nei diversi contesti lavorativi.

Gli obiettivi del [Piano di Formazione 2022 \(allegato 6\)](#), adottato con determina del Direttore Generale n. 95 del 21 gennaio 2022, che espone la programmazione per l'annualità corrente, con riguardo, altresì, alle evoluzioni di contesto e a nuovi Documenti di Ateneo quali il Bilancio di Genere e il Piano di Uguaglianza di Genere, sono stati così declinati:

- accrescere le competenze manageriali per un efficace empowerment organizzativo e gestione del cambiamento;
- proseguire lo sviluppo delle competenze linguistiche del personale dedicato all'accoglienza degli studenti e di altri utenti internazionali;
- continuare il percorso di formazione sulla comunicazione verbale e non verbale, le relazioni con gli utenti, la gestione delle situazioni di conflitto e di crisi, la comunicazione scritta, digitale e social;
- avviare il percorso biennale rivolto a tutto il Personale Tecnico Amministrativo sulle competenze digitali del *Syllabus* – DFP e delle competenze di base della *Suite* di MS 365;
- potenziare le competenze del personale della ricerca in tema di ricerca collaborativa per attuare i programmi di finanziamento europei e nazionali e per quanto riguarda la rendicontazione e l'audit dei progetti Horizon Europe e Horizon 2020;
- potenziare e sviluppare le competenze del personale della terza missione in riferimento alla gestione dell'innovazione e della proprietà intellettuale e dell'attività negoziale; del fundraising nelle sue diverse forme applicabili agli Atenei e alla loro Terza missione; della valorizzazione dei contenuti culturali e dei servizi online offerti dal Sistema Museale dell'Università di Parma;
- proseguire le attività di aggiornamento in riferimento a offerta formativa, management didattico e progettazione didattica;
- approfondire i principi fondamentali del trattamento dei dati personali nei contratti e convenzioni nell'ambito delle attività di ricerca e di terza missione nel rispetto dei principi fissati dal GDPR – Regolamento 2016/679;
- mantenere aggiornate le competenze in riferimento all'utilizzo degli applicativi gestionali;

- proseguire l'aggiornamento sulla sicurezza informatica;
- rappresentare il ciclo di gestione della performance nelle sue fasi più rilevanti: definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- mantenere il presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico su tematiche fiscali e tributarie;
- aggiornare e potenziare le competenze in materia di contratti e appalti anche per quanto riguarda la figura del Responsabile Unico del Procedimento;
- mantenere aggiornate le competenze delle Figure Professionali di cui al d.lgs. n. 81/2008 Testo Unico in materia di Sicurezza;
- proseguire le attività di formazione obbligatoria in materia di anticorruzione e trasparenza;
- avviare la formazione sull'uso del linguaggio di genere nelle attività dell'Università;
- organizzare la formazione in e-learning e/o in affiancamento per il personale neoassunto e in mobilità.

Tra gli interventi formativi operativi di rilievo, in linea con il **Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione RI-FORMARE LA PA Persone qualificate per qualificare il Paese**, l'Ateneo di Parma ha pianificato un percorso di formazione per l'accrescimento delle competenze manageriali e organizzative, in particolar modo per quanto riguarda la progettazione degli obiettivi, con riferimento alla pianificazione strategica e alla pianificazione operativa, anche ai fini del PNRR, e il naturale collegamento con il ciclo della performance.

Sempre in attuazione con quanto detto al punto precedente, le competenti strutture di Ateneo, in relazione al progetto *CompetenzeDigitali@UNIPR* che, nella sua declinazione, trova rispondenza ed aderenza al progetto della Funzione Pubblica il *Syllabus per la formazione digitale*, per il tramite della Responsabile della Transizione Digitale di Ateneo, hanno già avviato l'interlocuzione con il Dipartimento della Funzione Pubblica al fine di aderire all'iniziativa "**Competenze Digitali per la PA**".

Si segnala, altresì, in questa sede, la formazione in programma sulle tematiche dell'**Etica e Legalità** rivolte a tutto il Personale di Ateneo.

L'Ateneo di Parma, già nell'ambito delle precitate "*Linee Generali del Piano per la Formazione del Personale dell'Università degli Studi di Parma*" ha previsto, per particolari esigenze organizzativo/gestionali e/o per tematiche di interesse strategico, nell'ambito di risorse opportunamente individuate e dedicate, con pari opportunità e a rotazione, di favorire la **partecipazione di dipendenti a master universitari e a corsi di alta formazione** nell'ottica di un investimento in termini di miglioramento del livello qualitativo dei servizi e delle attività erogate. In attuazione di ciò è in fase di perfezionamento la regolamentazione delle procedure di accesso.

Da diversi anni, l'Ateneo aderisce al bando INPS "Valore PA" che consente al personale tecnico amministrativo di partecipare a corsi di perfezionamento - di differente livello e durata - in materie che vanno dal potenziamento delle competenze trasversali al rafforzamento di competenze tecnico-specialistiche.

Viene, altresì, costantemente mantenuta l'adesione a Comunità di Pratica, attraverso l'adesione ai Progetti ISOIVA e PROCEDAMUS.

## Sezione 4. MONITORAGGIO

“Il ruolo di governance di sistemi complessi di attori che le pubbliche amministrazioni sono sempre più spesso chiamate a svolgere, richiede una maggiore trasparenza rispetto all’utilizzo delle risorse pubbliche, alle proprie attività, e ai risultati conseguiti per cittadini e i diversi interlocutori, sia in ottica di *accountability* sia nella ricerca di percorsi condivisi di miglioramento del benessere collettivo.

Tali esigenze mettono in rilievo, da una parte, la necessità di sviluppare sistemi di misurazione e analisi della performance capaci di indirizzare iniziative di miglioramento, e dall’altra, la complessità per un’amministrazione pubblica di definire gli elementi da misurare per valutare l’efficacia di una politica, la qualità di un servizio o la propria capacità organizzativa”<sup>10</sup>.

La sfida principale consiste nel costruire un sistema di misurazione, tale che riesca ad abbracciare tutti gli aspetti della performance e che renda disponibili le informazioni collezionate a supporto delle decisioni. In questa sezione, pertanto, si ripercorrono tutti gli aspetti relativi al monitoraggio delle sezioni precedenti con evidenza degli strumenti, tempistiche, modalità e responsabilità, nell’intenzione di condividere il sistema di misurazione che l’Ateneo ha raffinato nel tempo e che continua, comunque, a evolvere in prospettiva futura.

### 4.1 MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO

Misurare il valore pubblico, generato dall’Ateneo mediante le proprie **azioni strategiche**, si esplicita concretamente nel misurare i risultati raggiunti negli ambiti istituzionali e strategici di didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, oltre alle aree trasversali di azione amministrativa di supporto, delineati nel Piano strategico 2022 – 2024 e rendicontati anche nella Relazione sulla Performance per quanto riguarda la componenti di azioni amministrative che applicano gli indirizzi strategici. In tale ambito si percepiscono gli effetti positivi dovuti anche alla collaborazione sinergica tra la componente docente e la componente tecnico amministrativa del personale di Ateneo.

Quando vengono rendicontati i risultati della performance di struttura, ovvero degli obiettivi operativi di performance di struttura in correlazione con quelli strategici da cui discendono, l’intento è di rendere evidente il legame per la realizzazione della strategia dell’Ateneo attraverso le assegnazioni alle strutture organizzative degli obiettivi operativi, anche in relazione al raggiungimento dei target degli indicatori strategici. Semestralmente il monitoraggio della performance strategica è svolto dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità che trasmette al Consiglio di Amministrazione il resoconto sul livello di raggiungimento degli indicatori strategici, corredando di considerazioni previsionali. Gli indicatori strategici sono formulati in ottica di misurazione degli effetti attesi (*outcome*) e in termini di capacità di produrre valore per la società e per gli utenti.

Si rafforza il sistema di monitoraggio con la dimensione della **qualità dei servizi**, applicata mediante il costante controllo degli indicatori introdotti nella Carta dei servizi che sono stati formulati in modo mirato, anche al fine di accrescere o migliorare l’offerta agli stakeholder. Grazie alla costante misurazione della **soddisfazione dell’utenza** per i servizi erogati e al confronto con i risultati di analoghe realtà universitarie, l’Ateneo ad oggi è in grado di pianificare e perseguire il miglioramento, ove necessario.

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

---

<sup>10</sup> Tratto da: Misurare per decidere – i manuali Analisi e strumenti per l’innovazione, Dipartimento della Funzione Pubblica, Rubbettino Editore, 2006



processo di valutazione, anche tramite strumenti atti a favorire la collaborazione e sviluppare ulteriormente la cultura della valutazione.

Recenti disposizioni normative hanno offerto alle pubbliche amministrazioni, si veda la [circolare n. 2/2019](#) del Dipartimento della Funzione Pubblica sulla verifica di **indicatori comuni**, e in particolare agli atenei italiani, si veda il [D.M. 1154/2021](#), un indirizzo comune di misurazione basato su indicatori uniformi. Per gli approfondimenti si rimanda ai sottoparagrafi successivi (§4.12, §4.1.3).

#### 4.1.1 Monitoraggio dell'efficacia dell'azione amministrativa

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 del Piano Strategico di Ateneo 2022 – 2024 gli **obiettivi strategici** AMM1 "Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi" e AQ4 "Ottimizzare la Customer Satisfaction" focalizzano l'attenzione sulla prospettiva di efficacia dell'azione amministrativa. In particolare, in riferimento al sistema di Assicurazione della Qualità è doveroso menzionare il documento "[Architettura del sistema di customer satisfaction](#)", proposto dal Presidio di Qualità di Ateneo e di recente approvazione e pubblicazione. In relazione a tale Architettura è redatto e allegato al presente documento il **Piano delle customer satisfaction anno 2022** (v. Allegato 12), finalizzato 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.

Il Piano delle customer satisfaction anno 2022 (**Piano Customer**) rappresenta un ambizioso progetto, da realizzarsi nell'arco del triennio 2022-2024, con l'obiettivo di raggiungere la piena copertura del monitoraggio periodico e della misurazione del grado di soddisfazione degli utenti, vale a dire l'efficacia dei servizi erogati e la capacità pertanto dell'Ateneo di garantire i livelli di servizio attesi.

Il Piano Customer è strettamente collegato alla Carta dei Servizi di Ateneo approvata nel 2021, nella quale, per ciascun servizio, è prevista la misurazione degli standard relativi all'efficacia, che avviene prevalentemente mediante questionari erogati all'utenza nell'ambito del progetto Good Practice (GP). Per i servizi non monitorati da GP è stata specificata, ove già attivata, la diversa modalità di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, mentre per i servizi ancora non monitorati è prevista la definizione di nuove modalità di rilevazione/questionari ad hoc, da pianificare e progettare.

#### Indagini di soddisfazione dell'utenza da attivare nell' anno 2022

- a) Servizi bibliotecari (obiettivo operativo AMM1.3.1)
- b) Terza Missione Public Engagement – Servizi di Public Engagement (obiettivo operativo TM1.5.1)
- c) Servizi inerenti al Sistema Museale di Ateneo (SMA) e Archivio Storico (da attivare nel 2022 solo se in forma aggregata rispetto al servizio al punto B)

Si evidenzia infine 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.

#### 4.1.2 Gli indicatori della Circolare n. 2/2019 Funzione Pubblica

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 rendicontare i risultati annuali degli indicatori ministeriali, si veda l'Allegato 4 "Verifica indicatori comuni circolare n. 2/2019 Funzione Pubblica", in cui sono stati abbinati agli indicatori gli obiettivi operativi di performance 2022 che contribuiscono all'applicazione degli indirizzi strategici correlati alle singole tematiche.

#### 4.1.3 Gli indicatori del D.M. 1154/2021

Il Decreto autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio di ottobre 2021 (D.M. 1154/2021) introduce un insieme di indicatori ai fini dell'accreditamento e valutazione periodica, in riferimento ai seguenti punti di attenzione: A. Strategia, pianificazione e organizzazione; B. Gestione delle risorse; C. Assicurazione della qualità; D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti; E. Qualità della Ricerca e della Terza Missione/Impatto sociale. Gli indicatori di tali ambiti di valutazione, che coprono i principali aspetti del sistema Ateneo, possono essere eletti decisamente quali semafori di monitoraggio del valore pubblico.

L'Ateneo intende, pertanto, monitorare periodicamente i 32 indicatori citati e riportati in Allegato 11.

## 4.2 MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

L'Università di Parma, con la redazione della **Relazione sulla Performance** (art. 10, comma 1, lett. b) d.lgs. 150/2009), rendiconta a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti nell'anno solare precedente a quello di rendicontazione, inserendoli nell'ampio contesto di Ateneo. Per quanto riguarda il presente Piano, la relazione utile alla definizione dei risultati sarà in riferimento all'anno solare 2022, che sarà redatta entro 31 maggio 2023.

È degno di rilievo il monitoraggio semestrale della performance, sia organizzativa che individuale organizzativa, costantemente svolto dai responsabili di struttura. Ciò in attuazione di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, annualmente aggiornato, in cui sono definite fasi e tempistiche di misurazione intermedia e valutazione finale. È doveroso ricordare che è ammessa l'eventuale rimodulazione semestrale degli obiettivi operativi che porta all'apertura della definizione di obiettivi, target e in alcuni sporadici casi alla rideterminazione dell'obiettivo stesso, fino alla drastica eliminazione, solo nel caso in cui per cause esogene non sia possibile procedere con le attività connesse.

Nella Relazione sulla Performance è dato particolare riguardo ai temi del benessere organizzativo, delle pari opportunità e di genere, oltre che alle politiche di contrasto alla corruzione e di attenzione alla trasparenza. Sono anche evidenziati i risultati conseguiti per il sostegno alle fasce deboli, tema per cui l'Ateneo ha una particolare e consolidata attenzione, per il miglioramento della qualità dell'ambiente di lavoro e per l'adozione di misure che agevolino forme di lavoro più consone a specifiche esigenze dei lavoratori, ovvero politiche di welfare, valorizzazione e crescita delle professionalità mediante una ponderata pianificazione formativa.

La Relazione si conclude, in genere, con un'analisi delle criticità e riflessioni di quanto rendicontato, in ottica di continuo miglioramento del percorso futuro dell'Ateneo. Il percorso di autovalutazione che l'Ateneo

compie anche in fase di rendicontazione del proprio operato, per mezzo della Relazione sulla performance annuale, è un processo ormai consolidato di analisi dei propri punti di forza e dei punti che necessitano o sono suscettibili di miglioramento. Tale processo è svolto con correttezza, senso critico e grande responsabilità nella consapevolezza di creare valore anche nel sistema socioeconomico di riferimento. Il continuo miglioramento del ciclo della performance rappresenta infatti per l'Ateneo un'importante opportunità di crescita e di cambiamento, nell'ottica di favorire lo sviluppo continuo dell'azione amministrativa e la promozione di comportamenti organizzativi orientati a garantire la qualità dei servizi erogati anche attraverso la valorizzazione del merito individuale e di struttura.

#### 4.2.1 Il ruolo del Nucleo di Valutazione nel Ciclo della Performance

Un ruolo fondamentale, per il processo di autovalutazione e per ottenere di conseguenza il miglioramento del ciclo della performance, è rivestito dal Nucleo di Valutazione che attraverso raccomandazioni e suggerimenti fornisce importanti indicazioni per migliorare i processi legati al ciclo. A tale proposito si veda il § 1.1.

### 4.3 MONITORAGGIO DEI RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

L'attività di monitoraggio dei rischi corruttivi e della trasparenza è svolta in conformità agli indirizzi forniti dall'A.N.A.C. nel Piano Nazionale Anticorruzione.

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione è riportato nel sottoparagrafo 2.4.2 in relazione alle singole misure previste. Dal punto di vista metodologico, entro il 31 ottobre di ciascun anno, viene richiesto ai Referenti di predisporre un rapporto informativo dettagliato sull'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione obbligatorie e specifiche di propria competenza.

A supporto dei Referenti, inoltre, il R.P.C.T, tramite la U.O. Anticorruzione e Trasparenza, ha elaborato le *"Linee guida in materia di anticorruzione e trasparenza"*, recanti un focus sui principali adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza di Ateneo e sul monitoraggio annuale. Le suddette linee guida sono aggiornate annualmente e pubblicate sul sito istituzionale. L'obiettivo del documento è quello di fornire a tutti i soggetti chiamati ad attuare le misure di prevenzione della corruzione un quadro più snello dei principali adempimenti.

Si specifica, altresì, che l'attività di monitoraggio dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente, è svolta da ciascun Referente per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, sia di Area dirigenziale, sia di Dipartimento e di Centro /Scuola, sotto il coordinamento del R.P.C.T., con il supporto del [Team Anticorruzione e Trasparenza](#). Nel corso del 2021, come di consueto, in un'apposita riunione del Team, il Responsabile ha assegnato ai componenti del Team, ciascuno per quanto di pertinenza, la promozione dell'attività di controllo, presso la propria Area/struttura di appartenenza, ciò, ovviamente, nell'ottica di fare emergere eventuali criticità e/o azioni di miglioramento. Nello specifico, per il 2021, sono state avviate le attività di monitoraggio e aggiornamento relative alle seguenti sottosezioni:

- "Attività e procedimenti", "Tipologie di procedimento";
- "Provvedimenti";
- "Personale", relativamente ai curriculum vitae dei Dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative;
- "Bandi di gara e contratti", nell'ottica di una organizzazione più chiara e coerente delle informazioni ivi contenute.

L'assolvimento degli obblighi in materia è stato confermato, in sede di relazione annuale, da parte di ciascun Referente, senza segnalazioni di criticità rilevanti.

Siffatte modalità operative sono confermate anche per il 2022, essendosi dimostrate efficaci e funzionali ad assicurare un coinvolgimento a 360 gradi del personale, negli adempimenti legati alla trasparenza.

Anche per l'anno 2021, il Nucleo di Valutazione ha positivamente attestato l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, secondo quanto previsto dalla Delibera A.N.A.C. n. 294 del 13 aprile 2021, anche in riferimento all'indicizzazione delle pagine della sezione "Amministrazione trasparente" e alla corretta applicazione del disposto di cui all'art. 9 del Dlgs 33/2013, secondo cui: *"Le amministrazioni non possono disporre filtri e altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca web di indicizzare ed effettuare ricerche all'interno della sezione «Amministrazione trasparente».*

#### 4.4 MONITORAGGIO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

Il piano di programmazione del fabbisogno del personale 2021- 2023- aggiornamento annuale del Piano triennale 2020-2022 con scorrimento al 2023, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione CDA/23-12-2021/601 del 23 dicembre 2021, previo parere del Senato Accademico con deliberazione SA/21-12-2021/155 del 21 dicembre 2021. La programmazione triennale del fabbisogno di personale in data 27/01/2022 è stata altresì oggetto di presa d'atto da parte del Collegio dei revisori dei conti.

Annualmente, tra i mesi di marzo e maggio, il MUR chiederà agli Atenei di dar corso ad una serie di attività sulla procedura telematica ministeriale PROPER tra cui la programmazione dei PO assegnati nel 2020 (Programmazione 2021) e la rimodulazione, eventuale, dei Punti organico da programmazioni pregresse. A tal fine il CdA dovrà deliberare in merito alla programmazione dei Punti organico suddivisa per personale docente (vari ruoli) e personale dirigente e TA.

Le fasi di programmazione e rimodulazione dei Punti organico, di verifica delle cessazioni e imputazione assunzioni sono solo alcuni dei processi richiesti da PROPER, (altri riguardano i dati del trattamento accessorio, dati contabili ecc), attraverso cui si esplica un'attività di monitoraggio mirata, in relazione ai vincoli normativi in vigore, in materia di programmazione per l'assunzione di personale con rapporto a tempo indeterminato.

La pubblicazione del Piano di programmazione del fabbisogno del personale 2021- 2023, entro 30 giorni dall'approvazione, sulla piattaforma SICO del MEF rendendo il documento consultabile da tutti gli stakeholders, rappresenta inoltre un importante strumento *accountability*.

#### 4.5 STRUMENTI TECNICI PER IL MONITORAGGIO

L'Ateneo, già da qualche anno, si è dotato di un sito dedicato al controllo di gestione in cui sono disponibili diverse sezioni, diversamente accessibili rispetto al profilo dell'utente, in cui sono esposte a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, la programmazione e gestione dei punti organico per il personale docente, i risultati di soddisfazione sui corsi di studio da parte di laureandi (dati AlmaLaurea), i dati utili per le azioni di orientamento in ingresso rivolte ai futuri studenti. Dallo stesso contenitore è raggiungibile il cruscotto direzionale che rappresenta il fulcro di tutti gli strumenti di controllo e che è accessibile alla Governance e alle figure apicali. Dal Cruscotto direzionale è possibile monitorare una molteplicità di informazioni di rilevanza strategica tra cui il raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici, gli indicatori di qualità della didattica, ricerca e terza missione, oltre a proiezioni di bilancio.

I dati presenti nel Cruscotto direzionale, che riguardano la didattica, il personale, la contabilità ecc, sono principalmente estrapolati e implementati da banche dati gestite dall'Ateneo. Per l'Ateneo assumono grande rilevanza il gestionale contabile UGOV e per la didattica il gestionale ESSE3.

Ai fini della programmazione triennale del personale lo strumento principale di monitoraggio è rappresentato dal portale ministeriale PROPER, che consente la programmazione del fabbisogno di

personale, la verifica delle spese di personale, dell'indebitamento, della sostenibilità economico finanziaria, la numerosità e il turn-over del personale universitario nel rispetto dei vincoli normativi in vigore.

Il principale strumento per il monitoraggio della Performance di Ateneo è attualmente rappresentato dal software SPRINT che è un sistema realizzato da CINECA che consente di gestire e monitorare la performance strategica e la performance operativa con particolare rilievo sulla formulazione e monitoraggio delle attività e risultati degli indicatori strategici e organizzativi. Tale applicazione si lega al sistema di valutazione complessiva della performance del dipendente, costituita dalla dimensione strategica, organizzativa, individuale, compresa la sezione dedicata alla valutazione dei comportamenti, come definito dal SMVP.

Un ulteriore ed efficace strumento di monitoraggio potrà essere rappresentato dall'implementazione e dalla messa in produzione di un nuovo sistema per la Business Intelligence e l'analisi dati (obiettivo operativo AMM6.1.1 per il biennio 2022-2023).

## **Sezione 5.ALLEGATI**

**ALLEGATO 1 – Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici - anno 2022**

**ALLEGATO 1BIS – Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici - anno 2022 - altri dati**

**ALLEGATO 2 – Obiettivi operativi raggruppati per strutture – anno 2022**

**ALLEGATO 3 – Piano triennale azioni positive dell’università di Parma 2020 – 2022 –  
aggiornamento 2022**

(già approvato con delibera del CDA n. 27 del 28 gennaio 2022)

**ALLEGATO 4 – Verifica indicatori comuni circolare n. 2/2019 Funzione Pubblica**

**ALLEGATO 5 – Piano triennale di programmazione del personale - 2021 – 2023**

(già approvato con delibera del CDA n.601 del 23 dicembre 2021, previo parere SA con delibera n. 155 del 21 dicembre 2021)

**ALLEGATO 6 – Piano formativo operativo 2022**

(già approvato con Determina del Direttore Generale n. 95 del 21 gennaio 2022)

**ALLEGATO 7 – Piano Organizzativo Lavoro Agile**

**ALLEGATO 8 – Trattamento del rischio, misure prevenzione della corruzione**

**ALLEGATO 9 – Elenco delle procedure da semplificare/reingegnerizzare**

**ALLEGATO 10 – Tabella di raccordo Ciclo della Performance e GEP**

**ALLEGATO 11 – Indicatori D.M. 1154/2021**

**ALLEGATO 12 – Piano delle Customer Satisfaction di Ateneo**

Il Piano Integrato delle Attività e Organizzazione 2022-2024, annualità 2022, 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 da Rettore, Prorettori, Direttore generale, coordinatori del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità di Ateneo, Presidente del Comitato Unico di Garanzia (CUG), due Direttori di Dipartimento, tutti i dirigenti e da due rappresentanti degli studenti. Opera avvalendosi di un supporto tecnico-amministrativo e con la partecipazione dei Consiglieri di Amministrazione. Il Piano viene approvato successivamente al Bilancio di Previsione 2022 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 21 febbraio 2022.

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato con delibera n. 83 del 3 marzo 2022.

