



**UNIVERSITÀ DI PARMA**

**Nucleo di Valutazione di Ateneo**

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI  
VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

*Decreto Legislativo n.150/2009 art. 14, comma 4, lettere a) e g)*

Approvata dal Nucleo di Valutazione il 20 luglio 2022

**LUGLIO 2022**

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Parma è composto da:

Prof.ssa Maria Candida Ghidini	<i>Coordinatrice</i>
Prof.ssa Maria Cristina Ossiprandi	<i>componente interna</i>
Prof.ssa Lorenza Operti	<i>componente esterna</i>
Prof. Fausto Fantini	<i>componente esterno</i>
Prof. Giacomo Zanni	<i>componente esterno</i>
Dott. Marco Tomasi	<i>componente esterno</i>
Prof. Giancarlo Vecchi	<i>componente esterno</i>
Dott. Davide Dell'Accantera	<i>rappresentante degli studenti</i>
Sig. Elio Farinella	<i>rappresentante degli studenti</i>

Alla stesura di questa relazione ha collaborato lo staff della Unità Organizzativa – Programmazione e Controllo di Gestione, alla quale afferisce il Servizio di supporto all'Organo di controllo Nucleo di Valutazione.

E-mail: [nucleo@unipr.it](mailto:nucleo@unipr.it)

Sito web del Nucleo di Valutazione d'Ateneo: <https://www.unipr.it/nucleovalutazione>

Sito web dell'Università degli Studi di Parma: <https://www.unipr.it/>

<b>Sommario .....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
<b>Presentazione e premessa .....</b>	<b>1</b>
<b>Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance dell'università.....</b>	<b>3</b>
<b>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>3</b>
<b>PIANO INTERGATO DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>5</b>

## Presentazione e premessa

Con la presente relazione il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione, riferisce sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. n.150/2009, così come modificato e integrato dal d.lgs. n.74/2017, mettendone in luce gli aspetti più significativi, evidenziandone i rischi e le opportunità, al fine anche di suggerire proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

La relazione, già a decorrere dal 2015, costituisce una sezione della Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione, di cui agli articoli 12 e 14 del decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 19, e viene redatta tenuto conto, in primo luogo, delle Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della Performance<sup>1</sup>, approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015, alle quali si sono successivamente aggiunti ulteriori documenti di indirizzo che di seguito si richiamano:

- Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020<sup>2</sup>
- Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane<sup>3</sup>

I documenti sopra richiamati rappresentano le principali linee di indirizzo dell'ANVUR in merito alla gestione complessiva del ciclo della performance e della sua integrazione con il ciclo del bilancio; un ulteriore riferimento è rappresentato dalle Linee Guida 2022 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione<sup>4</sup>, allegate alla Delibera del Consiglio Direttivo n. 59 del 24 marzo 2022.

Rispetto alla relazione dello scorso anno è subentrato importante aggiornamento normativo introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/2021 convertito dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113, che ha introdotto il Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO); si tratta di un documento programmatico triennale, con aggiornamento annuale, che le amministrazioni pubbliche devono adottare entro il 31 gennaio di ogni anno. Il Piano Integrato di Attività e organizzazione 2022-2024, anno 2022 e i relativi allegati sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione il 3 marzo 2022 e pubblicato sul sito di Ateneo, in Amministrazione Trasparente al seguente link:

<https://trasparenza.unipr.it/node/32080>.

Seguendo le citate Linee Guida dell'ANVUR per la relazione annuale del Nucleo di Valutazione, la Relazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance si articola in complessivi trenta punti di attenzione precisati nella Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance dell'università (Allegato 3 delle Linee Guida 2022); la prima parte (punti di attenzione da 1 a 12) riguarda il Sistema di Misurazione e valutazione della performance, la seconda parte (punti di attenzione da 13 a 30) riguarda il Piano integrato della performance.

---

<sup>1</sup> <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2015/07/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/04/NotaIndigestcicloperf2018.pdf>

<sup>3</sup> <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2019/01/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf>

<sup>4</sup> [https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2022/04/Linee\\_Guida\\_NdV-2022\\_01\\_04bis.pdf](https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2022/04/Linee_Guida_NdV-2022_01_04bis.pdf)

Va ricordato che ulteriori elementi di analisi in merito alla gestione complessiva del ciclo della performance sono presenti nel documento di [Validazione della Relazione sulla Performance](#) (anno 2021), che il Nucleo di Valutazione ha approvato il 27 giugno 2022, che pertanto costituisce parte integrante di questa relazione.

In questa premessa non si ripropongono i principali riferimenti normativi, per i quali si rimanda al sito dell'ANVUR<sup>5</sup>, che tuttavia non fanno ancora riferimento al sopra citato aggiornamento normativo.

Conclusa la premessa di seguito si elencano i principali documenti che il Nucleo di Valutazione ha preso in esame per la redazione della presente relazione; sono riportati anche i riferimenti ai documenti pubblicati sul portale *web* di Ateneo:

1. Piano Strategico dell'Università degli Studi di Parma - Triennio 2022-2024 e relativi allegati
2. <https://www.unipr.it/node/30861>
3. Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 anno 2022  
<https://trasparenza.unipr.it/node/32080>
4. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2022
5. [https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/09-12-2021/smvp\\_2022\\_versione\\_definitiva.pdf](https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/09-12-2021/smvp_2022_versione_definitiva.pdf)
6. Parere obbligatorio e vincolante del Nucleo di Valutazione sul SMVP – anno 2022
7. [https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/09-12-2021/parere\\_smvp\\_2022.pdf](https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/09-12-2021/parere_smvp_2022.pdf)
8. Relazione sulla Performance – anno 2021 Approvata dal Consiglio di Amministrazione il 26 maggio 2022
9. <https://trasparenza.unipr.it/node/32635>
10. Documento di validazione della Relazione sulla Performance anno 2021 approvato dal Nucleo di Valutazione il 27 giugno 2022  
[https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/albo\\_pretorio/allegati/28-06-2022/documento\\_di\\_validazione\\_performance\\_2021\\_1.pdf](https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/albo_pretorio/allegati/28-06-2022/documento_di_validazione_performance_2021_1.pdf)

---

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

## Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance dell'università

(Allegato 3 delle Linee Guida 2022 dell'ANVUR per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione)

N	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA (sono sottolineate le risposte fornite per ciascun punto di attenzione esaminato)	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
<b>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>			
1.	L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2022?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si (in tal caso specificare in Nota quali sono state le principali modifiche)</u></li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>Il SMVP per il ciclo 2022 (<a href="https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/09-12-2021/smvp_2022_versione_definitiva.pdf">https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/09-12-2021/smvp_2022_versione_definitiva.pdf</a>) è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 26 novembre 2021, previo parere vincolante che il Nucleo di Valutazione, in qualità di OIV, ha espresso il 22 ottobre 2021 (<a href="https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/09-12-2021/parere_smvp_2022.pdf">https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/09-12-2021/parere_smvp_2022.pdf</a>)</p> <p>In tale parere il Nucleo di Valutazione ha riassunto (si veda pagine 1 e 2) i principali elementi introdotti nel nuovo Sistema, che hanno rappresentato un rinnovamento rispetto al SMVP – 2021; tali elementi si possono così riassumere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adozione, in via sperimentale, di un modello di valutazione partecipativa come descritto nell'Allegato 2 del nuovo Sistema;</li> <li>• recepimento dell'accordo sindacale che già per il 2021 definisce i criteri di valutazione per il personale Collaboratore Esperto Linguistico;</li> <li>• valorizzazione e responsabilizzazione della figura del leader di obiettivi trasversali, attraverso l'obbligo di assegnazione di un obiettivo individuale dedicato e una più esplicita definizione degli adempimenti richiesti;</li> <li>• inserimento nelle schede dei comportamenti organizzativi di apposite voci di valutazione riguardanti la modalità di lavoro agile;</li> <li>• migliore definizione della scala di valutazione per le schede relative ai comportamenti organizzativi e introduzione del giudizio di eccellenza;</li> <li>• modifica delle percentuali con le quali le diverse componenti di performance, ossia strategica, organizzativa di amministrazione centrale, organizzativa di struttura e individuale, incidono nella definizione della performance del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale Ep con responsabilità di Unità Organizzativa, assegnando, rispetto al precedente Sistema, una maggiore rilevanza alla componente strategica;</li> <li>• aggiornamento delle fasce alle quali ricondurre i risultati di performance complessiva.</li> </ul>
2.	Nel SMVP sono esplicitate la periodicità e la modalità con le quali si procede al monitoraggio infra-annuale della performance?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si</u></li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>(si veda pagina 24 del SMVP 2022).</p> <p>È previsto, a cura di ciascun responsabile, un monitoraggio intermedio, che deve in ogni caso essere svolto almeno semestralmente. In sede di monitoraggio intermedio l'analisi degli scostamenti deve consentire ai responsabili apicali di valutare l'attivazione di eventuali azioni correttive, al fine di concretizzare il raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target fissati.</p> <p>Oltre al monitoraggio è prevista la possibilità di proporre rimodulazioni di quegli obiettivi il cui raggiungimento, sulla base del valore target fissato in sede di assegnazione, può essere in parte condizionato negativamente da condizioni esogene non prevedibili. Come precisato nello stesso Sistema le proposte di rimodulazione non sono accolte se non a fronte di documentate condizioni ostative pregiudizievoli.</p>
3.	Nel SMVP sono chiaramente definiti i concetti di performance istituzionale (riferita all'università nel suo complesso), organizzativa (riferita alle aree dirigenziali o alle unità organizzative) e individuale?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si</u></li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>(si veda cap. 3 da pagina 14).</p> <p>In sintesi, nel SMVP 2022 si fa riferimento alle diverse dimensioni della performance di Ateneo, distinguendone i livelli: performance strategica, performance organizzativa, performance individuale. Nell'accezione adottata dall'Ateneo di Parma e dalla rappresentazione che se ne dà nel SMVP, la performance istituzionale può essere riconducibile alla performance di Ateneo nel suo complesso, vista in modo unitario, ove coesistono le due anime, quella amministrativa e quella del personale docente, che insieme e in piena sinergia, contribuiscono a tale performance. Per quanto riguarda la performance organizzativa essa viene riferita alle aree dirigenziali e alle unità organizzative e prevede una misurazione anche della performance organizzativa complessiva dell'amministrazione centrale.</p>
4.	Nel SMVP sono indicati i ruoli e le responsabilità dei diversi organi o attori per ciascuna fase del ciclo della performance?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si</u></li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>(si veda cap. 4)</p>
5.	Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si (in questo caso indicare in Nota se gli stessi sono differenziati rispetto ai ruoli ricoperti)</u></li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>(si veda la tabella di figura 10 a pagina 29)</p> <p>Nella tabella vengono rappresentate, per tutto il personale tecnico-amministrativo e dirigenziale, ivi compreso il Direttore Generale, le diverse componenti che intervengono nella definizione delle rispettive performance individuali. Un primo elemento importante da sottolineare è rappresentato dalla scelta dell'Ateneo di valutare tutto il personale, di qualsiasi livello, dal B all'Ep, dal Dirigente al Direttore Generale, ivi compresi i CEL, almeno per la parte relativa ai comportamenti agiti, anche a livello organizzativo. Per tutti è quindi presente, con pesi differenziati in funzione del livello, una componente di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi; per ciascun livello sono adottate specifiche schede di valutazione dei comportamenti organizzativi, che sono raccolte nell'Allegato 3</p> <p><a href="https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/09-12-2021/all.3_-_scheda_di_comportamento_valutazione_organizzativo.pdf">https://trasparenza.unipr.it/sites/trasparenza/files/allegatiparagrafo/09-12-2021/all.3_-_scheda_di_comportamento_valutazione_organizzativo.pdf</a></p>

6.	Nel SMVP vengono esplicitati, per ogni tipologia di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si</u></li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	(si veda punto precedente)
7.	Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si</u></li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>La distinzione tra obiettivo, indicatore e target si desume da come gli stessi sono trattati nel Sistema, pur se la natura di ciascuno e le rispettive differenze non sono esplicitamente espresse. Va da sé che è chiara la distinzione tra <b>obiettivo</b>, inteso come ciò che si vuole perseguire, <b>indicatore</b>, inteso come metro per la misurazione di quanto realizzato rispetto al risultato finale rappresentato dal <b>target</b>. Nel Sistema, coerentemente alle diverse dimensioni della performance o, più propriamente, delle performance, si fa riferimento a obiettivi e indicatori di natura strategica e organizzativa. Un altro aspetto importante è rappresentato dalla presenza di indicatori che, con i rispettivi target, vengono utilizzati, anche con pesi differenti, per la misurazione del grado di raggiungimento di obiettivi complessi. In relazione al diverso livello di performance sono identificati indicatori che vengono qualificati come indicatori di impatto, più orientati a misurare i risultati verso gli stakeholder, di efficacia e di efficienza. Rispetto agli indicatori di impatto e di efficacia assume un significato sempre più rilevante la capacità dell'Ateneo di intercettare i feedback da parte dei portatori di interessi, soprattutto esterni, quale elemento di misurazione e di valutazione della performance più ancora verso il livello strategico.</p>
8.	Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si (indicare in Nota la modalità con la quale si realizzano le due fasi)</u></li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>Nel SMVP le fasi della misurazione e della valutazione sono rappresentate come due fasi distinte, anche se la linea di demarcazione tra tali due fasi non è così chiara, né, a giudizio di questo Nucleo di Valutazione, tale distinzione potrebbe in realtà essere esplicitata in modo semplice. Il processo di misurazione, di monitoraggio intermedio e di misurazione finale si presenta chiaramente descritto; in presenza di obiettivi, indicatori e target, quanto più definiti in modo s.m.a.r.t. (specific, measurable, accepted, realistic, timely - ossia specifici, misurabili, riconosciuti, realistici e scadenziabili) e tendenzialmente oggettivi nella rappresentazione della misura di raggiungimento, il risultato numerico parrebbe lasciare poco margine a elementi valutativi diversi. Un aspetto significativo relativo alla fase della valutazione è rappresentato nel SMVP al paragrafo 4.2 (da pagina 26); in particolare si precisa che "... nella fase di valutazione finale, fondamentale è un'analisi approfondita dei fattori, esogeni o endogeni, che hanno prodotto significativi scostamenti, soprattutto con la finalità di stabilire ciò che ha impedito il pieno raggiungimento dell'obiettivo"; inoltre si aggiunge che "... l'esito della valutazione finale confluisce nella Relazione della Performance". Pertanto, è chiaro come nel processo disegnato dal SMVP la fase della valutazione è distinta da quella, ad essa propedeutica, della misurazione; intervengono ulteriori elementi di giudizio, anche di contesto, che consentono al valutatore di esprimere una valutazione compiuta.</p> <p>L'aspetto valutativo è inoltre molto più significativo per la parte relativa ai comportamenti organizzativi; in tal caso, l'adozione di schede comportamentali dovrebbe tendere a delineare un sistema di valutazione quanto più oggettivo, con la definizione di una metrica che renda sempre meno rilevante la componente soggettiva del valutatore. Sotto questo profilo sono importanti i percorsi di formazione, informazione, condivisione, diffusione e assimilazione della cultura della valutazione. Mentre il processo di misurazione può essere progressivamente affinato, il processo di valutazione è certamente più complesso.</p>
9.	Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati)		<p>La struttura del sistema di valutazione della performance del Direttore Generale è illustrata nel paragrafo 5.1 del Sistema, da pagina 32. In sintesi, si osserva che la performance del Direttore si compone di tre dimensioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• una componente strategica che si esplicita mediante il raggiungimento di un indicatore specifico legato alla strategia e definito nel Piano Integrato</li> <li>• una componente amministrativa (N.d.R. o per meglio dire organizzativa) legata agli obiettivi operativi di piano integrato e ottenuta misurando il risultato medio complessivo riportato dalle strutture apicali di Amministrazione Centrale</li> <li>• una componente individuale legata: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ al raggiungimento degli obiettivi individuali</li> <li>○ alla valutazione ottenuta in relazione ai comportamenti organizzativi.</li> </ul> </li> </ul> <p>Nella tabella a pagina 33 è illustrata sinteticamente l'articolazione del ciclo della performance del Direttore, ove, per ciascuna dimensione sono precisati le tipologie di obiettivi e i rispettivi pesi, ivi compresi per la parte relativa ai comportamenti organizzativi. Sono precisati anche gli Organi di Ateneo competenti, sia per la fase di assegnazione degli obiettivi, sia per la fase conclusiva di misurazione dei risultati e di valutazione. Per tale ultima parte del processo si richiama il ruolo del Nucleo di Valutazione, al quale compete la proposta di valutazione resa ai sensi dell'art. 14, comma, lettera e) del d.lgs. n.150/2009, da trasmettere al Rettore per la valutazione finale che sarà approvata dal Consiglio di Amministrazione.</p>
10.	Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati)		<p>La struttura del sistema di valutazione della performance dei Dirigenti è illustrata nel paragrafo 5.2 del Sistema; essa si presenta del tutto simile a quella adottata per il Direttore Generale e si compone delle stesse tre dimensioni, con pesi diversi attribuiti rispettivamente alla componente strategica e a quella relativa ai comportamenti organizzativi, con una maggiore incidenza di quest'ultima per i Dirigenti. Un'altra differenza è rappresentata dalla componente di performance organizzativa, legata agli obiettivi operativi di piano integrato e ottenuta calcolando la valutazione media complessiva delle strutture di competenza (in termini generali di tutte le unità organizzative che afferiscono ad un'area dirigenziale).</p> <p>Nella tabella a pagina 54 sono riassunti tutti gli aspetti che intervengono nella definizione del ciclo della performance dei dirigenti; la componente strategica discende dalla misurazione e valutazione relativa al raggiungimento di obiettivi di natura strategica ed è comune al Direttore Generale (peso 50%), ai Dirigenti (peso 40%) e al personale Ep responsabile di Unità Organizzativa (peso 10%). La componente relativa agli obiettivi</p>

			organizzativi discende dal raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'area di competenza e alle sue strutture, mentre gli obiettivi individuali sono assegnati dal Direttore Generale, al quale compete la valutazione finale.
11.	Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Responsabili di UO (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati)		Anche per il personale Ep gli aspetti rilevanti relativi alla struttura del sistema di valutazione sono illustrati in uno specifico paragrafo del Sistema (paragrafo 5.3) a pagina 34. Va rilevato come tale sistema preveda, per il personale di categoria Ep, una differenza sostanziale tra chi è titolare di incarico di responsabilità di Unità Organizzativa e chi, al contrario non è individuato come tale. La struttura del personale Ep responsabile di U.O. è assimilata a quella dei dirigenti; sono presenti le stesse dimensioni di valutazione, ivi compresa la componente strategica, pur se con una incidenza decisamente meno significativa, mentre più incisiva è la componente relativa agli obiettivi organizzativi e la valutazione dei comportamenti. La struttura del sistema di valutazione del personale Ep non responsabile di Unità Organizzativa è simile a quella del personale di categoria D che sia stato designato quale leader di un obiettivo trasversale; per essi non è presente la componente strategica, ma la valutazione si concentra sugli obiettivi organizzativi, gli obiettivi individuali e i comportamenti, con una leggera prevalenza per gli Ep della componente relativa agli obiettivi organizzativi rispetto ai comportamenti. Anche per tali categorie sono precisati gli organi e le figure responsabili alle quali competono le fasi di assegnazione degli obiettivi e di misurazione e valutazione dei risultati.
12.	Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'ateneo? (scegliere una sola opzione)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento</u></li> <li>2. Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento</li> <li>3. Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento</li> <li>4. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>Risposta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento</li> </ul> <p>Motivazione:</p> <p>Nel corso degli ultimi anni il Nucleo di Valutazione ha potuto verificare l'avvio e il progressivo sviluppo di un processo finalizzato alla progettazione e attuazione di un SMVP sempre più coerente con le disposizioni normative, ma soprattutto efficace quale base metodologica per la gestione efficiente ed efficace del ciclo della performance. Soprattutto in virtù degli aggiornamenti che sono stati apportati allo stesso Sistema e rispetto ai quali ha espresso un parere preventivo, oltre che obbligatorio e vincolante, il Nucleo di Valutazione ha avuto modo di rilevare un progressivo distacco dalla logica puramente adempimentale, a favore di un approccio sempre più orientato a stimolare lo sviluppo organizzativo.</p> <p>Evidentemente i margini di miglioramento sono ancora significativi, tuttavia si può concludere che il SMVP 2022, anche alla luce delle sue evoluzioni più recenti, rappresenti uno strumento che da un lato risponde sostanzialmente ai requisiti definiti dalla normativa e dalle Linee guida di riferimento, senza tuttavia ridursi a una rigorosa applicazione di tali requisiti, dall'altro dimostra la ricerca e sperimentazione di soluzioni anche originali o comunque tali da generare il miglioramento e lo sviluppo organizzativo</p>
<b>PIANO INTERGATO DELLA PERFORMANCE</b>			
13.	Rispetto al quadro normativo in fase di definizione e tenuto conto delle disposizioni introdotte dal Decreto-legge 80/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021 (PIAO), quali elementi sono presenti nel Piano Integrato dell'ateneo? (è possibile scegliere più opzioni)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>obiettivi di performance</u></li> <li>2. <u>piano del lavoro agile</u></li> <li>3. <u>obiettivi di trasparenza e di contrasto alla corruzione</u></li> <li>4. <u>elenco delle procedure da semplificare</u></li> <li>5. <u>azioni finalizzate favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere</u></li> <li>6. <u>azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, all'amministrazione</u></li> <li>7. <u>la strategia di gestione e sviluppo del personale e gli obiettivi formativi</u></li> </ol>	<p>Il Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2022-2024, anno 2022 e relativi allegati, ad eccezione dell'allegato 7 - POLA è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 3 marzo 2022. Con successiva delibera del 30 giugno il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA) 2022-2024, anno 2022 (allegato 7 del PIAO 2022-2024, anno 2022).</p> <p>Il PIAO e i relativi allegati sono pubblicati nell'apposita sezione di Amministrazione Trasparente al seguente link:  <a href="https://trasparenza.unipr.it/node/32080">https://trasparenza.unipr.it/node/32080</a></p> <p>Nel PIAO sono presenti i seguenti elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obiettivi di performance – l'articolazione degli obiettivi operativi collegati agli obiettivi di livello strategico è rappresentata in modo molto analitico negli allegati 1, 1bis, nei quali gli obiettivi sono raggruppati rispetto agli obiettivi strategici, e nell'allegato 2, nel quale sono raggruppati rispetto alle strutture organizzative più direttamente interessate al loro raggiungimento.</li> <li>• Il Piano del lavoro agile (POLA) è stato approvato in un secondo momento ed è rappresentato nell'allegato 7.</li> <li>• Obiettivi di trasparenza e di contrasto alla corruzione – il capitolo 2.4 è dedicato ai rischi corruttivi e alla trasparenza. In particolare, sono rappresentati due obiettivi operativi, associati a due corrispondenti azioni strategiche che rientrano in un obiettivo di livello strategico finalizzato alla diffusione della cultura della legalità e della trasparenza.</li> <li>• L'elenco delle procedure da semplificare o da reingegnerizzare viene dettagliato nell'allegato 9, nel quale sono rappresentati: procedure, la dimensione dell'azione prevista (ossia semplificazione o digitalizzazione), una descrizione dell'oggetto dell'azione, il codice del corrispondente obiettivo operativo, l'anno di riferimento. Le procedure da semplificare e reingegnerizzare rientrano in un articolato ambito strategico trasversale di intervento, che riguarda l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>In merito alle azioni finalizzate a favorire le pari opportunità e la parità di genere, nel PIAO il capitolo 2.3 è dedicato alla integrazione tra ciclo della performance, piano delle azioni positive (PAP), bilancio di genere e GEP (gender equality plan).</li> <li>Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, dell'amministrazione – nel PIAO a pagina 26 sono riassunti quegli obiettivi che sono riconducibili all'ambito della piena accessibilità dell'amministrazione. In particolare, con riferimento all'accessibilità intesa come maggior trasparenza e miglior fruibilità delle informazioni e dei servizi digitali, sono precisati i codici degli obiettivi operativi identificati dai codici 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, sono richiamati gli obiettivi operativi identificati dai seguenti codici: AMM4.1.1, AMM5.1.3, AMM5.1.4 e AMM5.3.1</li> <li>Strategia di gestione e sviluppo del personale – nel PIAO il capitolo 3 è dedicato alla organizzazione e valorizzazione del capitale umano; tale capitolo è molto articolato e contiene diverse sezioni nelle quali, in particolare, si enuncia la programmazione strategica delle risorse umane, tenuto conto della disponibilità finanziaria in termini di Punti Organico, e della previsione di cessazioni. Allo stesso tempo è presente un riferimento ai più recenti interventi che hanno interessato l'assetto organizzativo complessivo. Nell'allegato 5 è riportato il piano triennale di programmazione del personale triennio 2021 – 2023.</li> </ul> <p>Un paragrafo è dedicato alla formazione del personale ove, citando, si sottolinea come “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». Da tale citazione si desume pertanto come per l'Ateneo di Parma l'ambito della formazione del personale assuma un significativo ruolo strategico. Una dettagliata rappresentazione del piano formativo 2021-2023 per il personale tecnico-amministrativo e dirigente è esposta nell'allegato 6 del PIAO.</p>
14.	Nel Piano 2022-2024 sono indicati obiettivi con valenza pluriennale?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si</u></li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	Nel PIAO, come meglio dettagliato nell'allegato 1, sono presenti alcuni obiettivi a valenza pluriennale; tale possibilità è coerente con quanto definito a pagina 24, laddove si precisa che per ogni obiettivo deve essere definita “la data fine”, cioè la data entro cui l'obiettivo deve essere raggiunto, sia esso di carattere annuale o <b>pluriennale</b> nell'ambito del triennio 2022-2024, coerentemente con gli obiettivi strategici di riferimento che afferiscono al PS 2022-2024.
15.	Nel Piano 2022-2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati agli obiettivi strategici contenuti nei documenti di pianificazione strategica ed economico-finanziaria dell'ateneo? (scegliere una sola opzione)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si e con riferimento a tutti gli obiettivi strategici</u></li> <li>2. Si ma con riferimento ai soli obiettivi strategici di natura amministrativa o gestionale</li> <li>3. Si ma in modo casuale e poco coordinato col piano strategico dell'ateneo</li> <li>4. No</li> </ol>	<p>Nella formulazione del punto di attenzione, quando si fa riferimento a obiettivi istituzionali non è del tutto chiaro se questi obiettivi siano da ricondurre solo alle dimensioni della didattica, ricerca, terza missione; in ogni caso si rileva come, nel Piano Integrato della Performance e più in generale nel PIAO, la declinazione degli obiettivi operativi discenda del tutto dalla articolazione degli obiettivi strategici, fatta eccezione per un gruppo di obiettivi di funzionamento.</p> <p>Il collegamento con i documenti di pianificazione economico-finanziaria non è presente ed esplicitato per tutti gli obiettivi, ma solo per quelli che sono associati a una previsione di budget. Questo aspetto, relativo al collegamento analitico tra gli obiettivi sia strategici che operativi, costituisce un ambito meritevole di approfondimento, che consideri lo stato di sviluppo di un efficiente sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione, tale da determinare, a livelli di approssimazione sempre più raffinati, il costo di un obiettivo o di un progetto, sia per la componente diretta, sia per quella indiretta, considerando anche i costi determinati dall'impegno del personale. Si tratta evidentemente di un esercizio molto complesso che tuttavia, a fronte di una prospettiva teorica difficilmente realizzabile, potrebbe essere attuato progressivamente, anche traendo spunto, ad esempio da metodologie già adottate in altri ambiti per alcune misurazioni di efficienza per la gestione di attività o servizi complessi.</p>
16.	Nel piano 2022-2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati al PNRR?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si (indicare in Nota quali)</u></li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>Nel PIAO 2022-2024 e nei suoi allegati i riferimenti al PNRR sono molteplici, a significare come il nuovo strumento integrato di pianificazione nasca anche dall'impulso prodotto dal recente aggiornamento normativo (Il PIAO è stato introdotto all'articolo 6 del Decreto-legge n. 80 del 2021, il cosiddetto “Decreto Reclutamento” convertito dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113), che del PNRR ha fatto il nucleo fondante e propulsore. Più precisamente, nel PIAO 2022-2024 si fa riferimento a uno specifico obiettivo strategico PNRR, trasversale a tutta la Strategia di Ateneo, che viene esplicitato nell'allegato 1 Tabella 6 a pagina 22, consistente nella valorizzazione della partecipazione al PNRR e ai progetti che ad esso fanno riferimento. Tale obiettivo strategico si traduce a livello operativo in un obiettivo trasversale, coordinato dal Direttore Generale, per la compartecipazione alla progettazione e attuazione dei progetti relativi al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.</p> <p>Un altro riferimento al PNRR è presente nell'obiettivo AMM1.1.11 (Efficientare la gestione delle nuove pratiche connesse allo sviluppo dei progetti PNRR) nell'ambito dell'obiettivo strategico AMM1 (Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi).</p>
17.	Nel piano 2022-2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati agli obiettivi e alle azioni che l'ateneo ha scelto nell'ambito della programmazione triennale del MUR (PRO 3)? (scegliere una sola opzione)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si e con riferimento a tutti gli obiettivi e le azioni scelti dall'ateneo in PRO 3</u></li> <li>2. Si ma con riferimento ad un sottoinsieme</li> </ol>	<p>In merito a tale aspetto occorre rilevare che il riferimento esplicito alla programmazione triennale MUR è presente nel Piano Strategico 2022-2024 <a href="https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/25-07-2021/piano_strategico_22-24.pdf">https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/25-07-2021/piano_strategico_22-24.pdf</a></p> <p>In particolare, tale riferimento è presente nel paragrafo che, da pagina 8, illustra il collegamento con la programmazione 2021-2023 di cui al D.M. n. 289 del 25 marzo 2021. Nel documento l'Ateneo ha individuato le azioni da perseguire tra quelle riportate nelle tabelle 1 e 2 del suddetto D.M (A.1,</p>

		degli obiettivi e delle azioni scelti dall'ateneo in PRO 3 3. No	A.4, B.1, B.3, B.4) e per ciascuna di tali azioni ha precisato le azioni strategiche previste nel Piano Strategico 2020-2021 (aggiornamento 2021) e nel nuovo Piano Strategico 2022-2024. La presenza di tali azioni strategiche trova la sua conseguente articolazione negli obiettivi operativi declinati nella sezione del PIAO 2022-2024.
18.	Al netto del PNRR e della PRO 3, nel piano 2022 - 2024 sono presenti obiettivi e indicatori mutuati da quelli utilizzati dal MUR (es. FFO, PROPER, ecc) e/o dall'ANVUR (es. AVA) per la valutazione dell'ateneo?	1. <u>Si (indicare in Nota quali)</u> 2. No 3. Altro (specificare)	Si - Al netto del PNRR e della PRO3, nel Piano 2022-2024 sono presenti obiettivi che fanno riferimento al sistema di Assicurazione della Qualità, in coerenza con la conferma, nel Piano Strategico, di un ambito strategico per l'assicurazione della qualità, che si articola in quattro obiettivi strategici. Nel PIAO, di tale ambito si tratta nel paragrafo 2.1.2 da pagina 17, ove si precisa che per il 2022 gli obiettivi operativi di assicurazione della qualità, individuati negli allegati 1 e 1bis e che discendono dagli obiettivi strategici AQ1, AQ2, AQ4, sono declinati nelle strutture amministrative di Ateneo.  Nel PIAO sono presenti riferimenti al D.M. n. 1154 del 14 ottobre 2021, concernente "Autovalutazione, Valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio", con particolare riguardo agli allegati C ed E, nei quali vengono rispettivamente indicati e descritti gli ambiti di valutazione della qualità delle sedi e dei Corsi di Studio e, per ciascuno degli ambiti, definiti gli indicatori di valutazione periodica. In attesa delle nuove Linee Guida dell'ANVUR, che andranno a delineare il nuovo modello AVA3, già rese note nella versione approvata dal Consiglio Direttivo ANVUR il 26 maggio 2022 e in corso di definitiva approvazione, nel PIAO, al paragrafo 4.1.3, si precisa che gli indicatori di cui all'allegato E del D.M. n. 1154/2021 saranno oggetto di monitoraggio periodico. Tale collegamento rende ancora più stretta ed esplicita l'integrazione tra la performance e il sistema di AQ per l'accreditamento, peraltro già presente anche negli ultimi anni, con l'integrazione nel Piano Strategico e nel Piano Integrato di obiettivi di Assicurazione della Qualità.  La presenza di obiettivi e indicatori mutuati da quelli utilizzati dal MUR, quali ad esempio per il FFO o il PROPER, è meno esplicita se riferita a specifici obiettivi; tuttavia, essi costituiscono un aspetto fondamentale, oggetto di monitoraggio, ai fini della sostenibilità e della valutazione dei risultati raggiunti. Nel Piano Strategico sono altresì presenti alcuni indicatori che sono collegati a indicatori per la distribuzione delle risorse del FFO; tra questi, ad esempio, si possono citare ID32, ID41, IR41, IINT23.
19.	La filiera obiettivi, indicatori e target risulta logica e coerente? (scegliere una sola opzione)	1. Sempre 2. <u>Nella maggior parte dei casi</u> 3. Nella minor parte dei casi 4. In nessun caso o raramente	La filiera obiettivi, indicatori e target, soprattutto dall'esame di quanto viene esposto in dettaglio nell'allegato 1 del PIAO, risulta per lo più logica e coerente, tuttavia a una attenta analisi tale coerenza presenta qualche limite, soprattutto in relazione alla <u>qualità degli indicatori utilizzati</u> e alla definizione degli stessi obiettivi; sono ancora individuabili margini di miglioramento, soprattutto laddove molti obiettivi sono ancora riconducibili ad attività, valutate in modo dicotomico piuttosto che mediante reali indicatori e in alcuni casi la definizione dell'indicatore sembra quasi coincidere con quella dell'obiettivo. In tale osservazione critica il Nucleo di Valutazione, soprattutto quando gli obiettivi divengono molto numerosi, riconosce comunque la difficoltà intrinseca a definirli in modo adeguato e a individuare per essi, in modo logico e coerente, indicatori quanto più oggettivi e misurabili.
20.	Agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)	1. Si, sempre 2. Nella maggior parte dei casi 3. <u>Solo in alcuni casi</u> 4. No, mai	Dall'esame dell'allegato 1 del PIAO si rileva la presenza di alcuni obiettivi operativi per la cui misurazione sono previsti più di un solo indicatore; in alcuni casi tali diversi indicatori differiscono anche per la propria natura, ossia, di indicatore numerico (Kpi) o di valore binario (1/0), quando, in questo secondo caso, si tratta di definire la conclusione di una attività nei termini temporali fissati. Tale condizione pone qualche dubbio rispetto alla possibilità di produrre un indice sintetico aggregato, che possa dare una misura realmente affidabile del livello di raggiungimento dell'obiettivo nel suo complesso. D'altro canto, soprattutto quando si considerano livelli di obiettivi più articolati, verso il livello strategico, l'individuazione di indicatori multidimensionali è da considerare una buona scelta, utile per una rappresentazione più completa e articolata delle diverse dimensioni che possono caratterizzare un dato obiettivo. In merito alle dimensioni rispetto alle quali ricondurre obiettivi e indicatori, si veda quanto espresso al punto seguente.
21.	Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi? (è possibile scegliere più opzioni)	1. <u>Efficacia</u> 2. <u>Efficienza</u> 3. Qualità erogata (standard di servizio) 4. Qualità percepita (customer satisfaction) 5. <u>Si/No (realizzazione o meno dell'obiettivo)</u> 6. <u>Tempistiche/scadenze</u> 7. <u>Impatto</u> 8. Altro (specificare)	Per misurare il raggiungimento degli obiettivi sono utilizzate diverse tipologie di indicatori, in relazione alla natura dei diversi obiettivi; nel Piano tale classificazione degli indicatori non è precisata in modo sistematico, anche se si trovano diversi riferimenti a indicatori di efficienza, di efficacia e di impatto, anche in relazione al livello più operativo o più strategico degli obiettivi. Nella relazione dello scorso anno il Nucleo di Valutazione aveva espresso una considerazione critica in merito alla scarsa attenzione alla valutazione dell'efficacia nel conseguimento degli obiettivi e una scarsa attenzione alle valutazioni degli impatti e, per i servizi, al soddisfacimento dei bisogni espressi dagli stakeholder. Alcuni progressi sono evidenti, tuttavia non sono ancora sufficienti per poter considerare del tutto attuato, o comunque almeno radicato, un sistema circolare di feedback, attraverso il quale assorbire, nel processo di misurazione e valutazione dei risultati, anche il contributo dei diversi portatori di interessi esterni. A tale riguardo si evidenzia come, con l'adozione di una <u>Carta dei Servizi</u> e la definizione per essi di standard di qualità, che, come si dichiara, non esaurisce tutti i servizi offerti all'utenza ma è focalizzata sui servizi maggiormente significativi, si sia fatto un significativo passo avanti a partire dal versante di una più sistematica e trasparente esplicitazione della qualità dei servizi in termini di impegno verso gli utenti. Una simile sistematicità è ancora carente sul versante della misurazione e valutazione della reale qualità erogata e della qualità percepita, se si escludono le rilevazioni di efficacia che ogni anno sono condotte nel contesto del progetto Good Practice, che, tuttavia, come già osservato nelle ultime relazioni del Nucleo di Valutazione, presentano alcuni limiti. Si dà atto, in ogni caso, della adozione di un documento, predisposto dal PQA di Ateneo, che descrive l'Architettura del sistema di Customer Satisfaction, tra le cui finalità è prevista la realizzazione di un sistema organico e centralizzato di Customer Satisfaction. In merito alla customer

			<p>satisfaction un importante riferimento è rappresentato dall'allegato 12 del PIAO, concernente il Piano delle Customer Satisfaction di Ateneo, nel quale è illustrato un Progetto di rilevazione della soddisfazione dell'utenza per l'anno 2022.</p> <p>Sebbene nel PIAO, laddove al paragrafo 1.1.2 si raccolgono le principali prospettive di miglioramento, si enuncia l'intendimento di concentrare gli sforzi per la individuazione di pochi obiettivi sfidanti e di dare maggiore rilevanza a indicatori di impatto, nell'allegato 1 si rilevano, come già osservato al punto 2.7, indicatori binari del tipo Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo) presenti ancora in numero consistente, come anche indicatori definiti in termini di tempistiche o scadenze. Tali indicatori spesso non sono associati a progetti, bensì sono associati a obiettivi, che di fatto si risolvono in attività tipicamente della gestione ordinaria. Ferma restando la necessità che anche per la gestione ordinaria si debba esercitare un'azione di misurazione e valutazione, la presenza nel Piano di obiettivi di tale natura pone una duplice difficoltà, sia in termini di eccessiva numerosità degli obiettivi previsti dal Piano, sia in termini di loro disomogeneità semantica, laddove solo una parte degli obiettivi sono realmente sfidanti e attuativi di obiettivi strategici.</p> <p>Un aspetto interessante riguarda la maggiore presenza di indicatori di efficacia e di impatto nella misurazione e valutazione delle performance dei ruoli apicali, dei Dirigenti e del Direttore Generale. Tale aspetto è coerente con la maggiore responsabilità che deve essere riconosciuta a tali ruoli in merito ai risultati raggiunti e i riscontri degli stessi da parte della governance e degli stakeholder; a fronte di chiari obiettivi strategici, tale responsabilità può rappresentare uno stimolo a definire obiettivi operativi che siano realmente funzionali al raggiungimento del risultato atteso. In tale prospettiva si può ritenere che gli indicatori di efficienza debbano essere impiegati per la misurazione e valutazione delle performance organizzative, ossia le performance delle strutture organizzative nella realizzazione degli obiettivi operativi, mentre per la misurazione della performance dei ruoli dirigenziali, con un peso sempre più significativo della componente strategica, possano essere impiegati in misura sempre maggiore indicatori di impatto.</p> <p>Una classificazione degli obiettivi viene espressa nel PIAO nelle tabelle 6 e 7 nelle pagine 25-28; nella prima tabella la classificazione è fatta in base alla <b>categoria</b> che può essere di consolidamento, funzionamento, innovazione o miglioramento, nella seconda gli obiettivi sono classificati in base alla <b>dimensione</b>, che può essere di 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.</p>
22.	Per la definizione dei target di quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si tiene conto delle serie storiche</u></li> <li>2. Si fa riferimento a benchmark (specificare nei commenti)</li> <li>3. Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder</li> <li>4. <u>Si tiene conto dei target dell'anno precedente e si opera in maniera incrementale</u></li> <li>5. Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili</li> <li>6. altro (specificare)</li> </ol>	<p>Il processo di definizione dei target non è desumibile direttamente dalla sola analisi del PIAO e dei suoi allegati; sono identificati gli indicatori e per ciascuno è precisato oltre al valore target, anche la baseline o valore iniziale e la fonte del dato. Una prima osservazione riguarda la presenza nell'allegato 1 di un numero consistente di obiettivi che si caratterizzano per un valore iniziale dell'indicatore di riferimento pari a zero. A pagina 26 del PIAO si precisa che "il target è stato definito sulla base del valore iniziale esposto", ma nulla si dice in merito alla metodologia che, anche in termini generali, è stata applicata per la determinazione del target. Non si precisa quindi se tale target discende da analisi di serie storiche di dati omogenei, se fa riferimento a benchmark, se tiene conto delle indicazioni degli stakeholder. Pur se non specificato, per gli obiettivi a valenza pluriennale, si desume l'utilizzo frequente di un criterio incrementale rispetto al target dell'anno precedente. In ogni caso non è escluso che il processo di determinazione dei target tenga conto, in genere e in modo differenziato in relazione ai diversi obiettivi, di tutte le modalità, ivi compreso il recepimento delle indicazioni degli uffici; potrebbe essere utile e trasparente citare in modo sintetico e in termini generali tali modalità.</p>
23.	In corrispondenza degli obiettivi sono indicate le risorse finanziarie destinate per la loro realizzazione?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si</u></li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>Le risorse finanziarie destinate per la loro realizzazione sono indicate solo per quegli obiettivi che hanno un conferimento di budget. Su tale aspetto valgono le considerazioni generali illustrate al punto 2.3.</p>
24.	Nel Piano sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si</u></li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>Nel Piano i Dipartimenti e i Centri sono individuati tra le strutture organizzative in capo alle quali è posta la responsabilità per la realizzazione degli obiettivi operativi. In particolare, nell'allegato 2 (Obiettivi operativi raggruppati per strutture) a tali strutture decentrate, al pari di quelle dall'amministrazione centrale, sono assegnati obiettivi operativi, associati agli obiettivi strategici; tali obiettivi trovano riscontro anche nell'allegato 1.</p>
25.	Nel SMVP e/o nel Piano ci sono obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e che prevedono la valutazione esterna all'ateneo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si (specificare in Nota quale utenza è coinvolta)</u></li> </ol>	<p>Nell'allegato 1 del PIAO si rileva la presenza di obiettivi operativi associati all'obiettivo strategico AQ4 (Ottimizzare la Customer Satisfaction); tra gli obiettivi operativi uno prevede lo sviluppo di un sistema digitale di monitoraggio dell'offerta culturale dell'Ateneo, volto a misurare il grado di soddisfazione dell'utenza. Un secondo obiettivo operativo (AMM1.1.4VP), consistente nel miglioramento del servizio "Gestione tirocini",</p>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>rappresenta l'esito della prima applicazione di un modello di valutazione partecipativa che l'Ateneo ha adottato con il SMVP 2022 (si veda <a href="#">Allegato 2</a>). Il processo di valutazione partecipativa ha prodotto l'individuazione di altri obiettivi operativi correlati alla soddisfazione dell'utenza; tra questi l'obiettivo AMM1.1.6VP, consistente nel miglioramento dei servizi manutentivi (edili e impiantistici) in riferimento al servizio "utilizzo degli spazi universitari", il cui indicatore è rappresentato dalla media pesata dei risultati dei 3 item relativi alla manutenzione edilizia dei questionari del progetto Good Practice.</p>
26.	<p>Se Sì (al punto precedente), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Questionari (specificare quali nei commenti, es.: Good Practice, Almalaura; ANVUR, di Ateneo, ecc.)</u></li> <li>2. <u>Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: focus group, interviste, audit, ecc.)</u></li> </ol>	<p>Come rilevato anche nella relazione dello scorso anno, l'Ateneo di Parma da qualche anno ha avviato un processo di razionalizzazione delle indagini di customer satisfaction, già attive e per le quali si è ravvisata la necessità di un inquadramento più sistematico, o in via di progettazione. Tale processo di razionalizzazione è sfociato da ultimo nella redazione di <a href="#">Piano delle Customer Satisfaction di Ateneo</a>, che costituisce un allegato (allegato 12) del PIAO. Una risposta al punto di attenzione è rinvenibile negli allegati 1 e 2 ove sono rappresentate rispettivamente le rilevazioni già attive e le nuove rilevazioni proposte per il triennio 2022-2024. Tra le rilevazioni attive, più propriamente riconducibili a un sistema di customer satisfaction relativo ai servizi, sono presenti quelle previste nell'ambito del progetto Good Practice.</p> <p>Sono presenti anche riferimenti ad altre fonti esterne di rilevazione, quali i questionari per i laureandi e laureati, in merito al profilo di questi ultimi e alle condizioni occupazionali dei laureati, dai quali si desumono informazioni circa la soddisfazione espressa dagli studenti in merito ad alcuni servizi, con particolare riguardo alla logistica.</p> <p>Per altre tipologie di servizi si fa riferimento a sistemi interni, che intervengono ad esempio per i servizi di counseling, i servizi di accoglienza degli studenti per gli aspetti logistici, che raccolgono il gradimento espresso dai visitatori degli Open Day; un'altra indagine riguarda la soddisfazione espressa per il servizio tirocini, sia lato studente, sia lato azienda o ente ospitante. Delle iniziative di rilevazione attive è descritto anche un prospetto temporale su base annua.</p> <p>Nella tabella in capo alla lista è riportata l'indagine relativa all'opinione degli studenti (questionari ANVUR 1 e 3); su tale questionario occorre precisare, a giudizio del Nucleo di Valutazione, che ha una valenza molto importante nel sistema di AQ dei Corsi di Studio, pur se presenta qualche limite per assenza di item specifici relativi alle infrastrutture e, più in generale, ai servizi. Tale valenza e il focus centrato su aspetti generali del corso di Studio e, più precisamente del singolo insegnamento, oltre che su aspetti relativi alla docenza, all'adeguatezza della preparazione iniziale dello studente, e alla gestione di aspetti organizzativi, inducono il Nucleo di Valutazione ad esprimere qualche perplessità rispetto alla scelta di considerare gli OPIS alla stregua di rilevazioni di customer satisfaction, anche se, in una accezione più ampia, tale scelta può essere in ogni caso considerata corretta.</p> <p>Molto articolata la tabella nella quale sono raccolte le indagini da attivare nel triennio 2022-2024; tra queste tre sono evidenziate e si prevede che siano attivate nel 2022, anche a titolo sperimentale, al fine di avviare e rendere operativo il modello disegnato dall'Architettura del sistema di gestione delle indagini di soddisfazione dell'utenza.</p>
27.	<p>L'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Sì</u></li> <li>2. No</li> <li>3. <u>Altro (specificare)</u></li> </ol>	<p>Con l'adozione del modello di valutazione partecipativa la rilevazione di efficacia in merito ad alcuni servizi ha consentito di individuare specifici obiettivi di miglioramento. Sulla base degli esiti delle rilevazioni di efficacia del progetto Good Practice sono stati individuati i servizi con risultati al di sotto della media e proposti per una prima sperimentazione del modello, finalizzato alla individuazione di obiettivi per il miglioramento dei servizi stessi. Il modello proposto (si veda l'allegato 2 al SMVP di cui al punto precedente) si presenta ben strutturato, tuttavia il Nucleo di Valutazione osserva come la sua efficacia dipenda dalla consistenza numerica dei servizi monitorati e dalla consistenza dei dati e delle informazioni sul loro livello qualitativo percepito dagli utenti; come detto le indagini Good Practice sono un ottimo riferimento anche dal punto di vista metodologico, ma, per ovvie ragioni, sono limitate a un numero molto circoscritto di servizi.</p> <p>Al di là del modello citato, il collegamento con la soddisfazione dell'utenza è più presente nella definizione di indicatori di risultato, anche a livello strategico, mentre è meno diffuso e chiaro l'impatto del grado di soddisfazione dell'utenza nel processo di definizione degli obiettivi a livello operativo. In prospettiva, il censimento dei servizi e la definizione di standard di qualità, se saranno seguiti dalla progettazione e realizzazione di un sistema di rilevazione agile e possibilmente uniforme, in grado di stimolare e intercettare il feedback degli utenti, potranno consentire un effetto più diretto rispetto alla definizione di obiettivi nella programmazione del ciclo della performance.</p>
28.	<p>Nel SMVP e nella gestione operativa del Piano, sono previste e attuate azioni specifiche se dal monitoraggio si rileva uno scostamento rispetto a quanto programmato? (è possibile scegliere più opzioni). Se Sì, quali?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>si approfondiscono le ragioni dello scostamento</u></li> <li>2. <u>è previsto un colloquio con il responsabile dell'obiettivo</u></li> <li>3. <u>si rimodula l'obiettivo</u></li> <li>4. non sono previste azioni specifiche</li> <li>5. altro (specificare)</li> </ol>	<p>Nel <a href="#">SMVP (anno 2022)</a> il paragrafo 4.2 è dedicato, nel ciclo complessivo della performance, alle fasi di rimodulazione e di monitoraggio. La rimodulazione degli obiettivi organizzativi può essere avanzata solamente se dovuta a fattori esterni non prevedibili che ne hanno compromesso il raggiungimento rispetto ai target assegnati. Non sono consentite rimodulazioni di obiettivi operativi dovute a una eventuale errata definizione degli stessi; gli obiettivi presentati nel Piano Integrato sono formalmente assegnati dal Consiglio di Amministrazione, a seguito comunque di una fase preliminare nella quale essi discendono da una definizione concordata tra i soggetti coinvolti. Importante evidenziare come le eventuali rimodulazioni, conseguenti a una azione costante di monitoraggio e di valutazione degli scostamenti rispetto ai risultati attesi, effettuata dai responsabili, vengano proposte ed eventualmente ammesse, prima del monitoraggio che è programmato (monitoraggio intermedio) tra giugno e luglio.</p> <p>Riportando quanto espresso nel SMVP, ciascun responsabile, almeno semestralmente deve monitorare lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi declinati, organizzativi e individuali, relazionando al proprio responsabile. Le performance organizzativa e</p>

			<p>individuale devono essere monitorate costantemente dai valutatori, che nel mese di luglio le misurano con riferimento al 30 giugno, mediante il sistema informatizzato nel quale devono essere espressi i livelli intermedi di raggiungimento di ciascun obiettivo. La performance strategica è monitorata dalla U.O. Programmazione e controllo di gestione.</p> <p>In sede di monitoraggio, la verifica dello scostamento, ossia della differenza tra il valore reale dell'indicatore e il valore target, consente ai responsabili apicali di effettuare un'analisi finalizzata ad attivare eventuali correzioni delle azioni da introdurre, al fine di garantire, in ultima analisi, il recupero sostanziale dell'obiettivo operativo.</p>
29.	Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>dati certificati e pubblicati</u></li> <li>2. <u>autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo</u></li> <li>3. <u>banche dati dell'ateneo</u></li> <li>4. <u>banche dati esterne</u></li> <li>5. nessuna fonte specifica</li> <li>6. altro (specificare)</li> </ol>	<p>Nel PIAO, nella tabella 1 relativa alla declinazione degli obiettivi operativi, per ciascun obiettivo è precisata la fonte del dato o dei dati che confluiscono nel calcolo dell'indicatore o degli indicatori. In relazione alla natura dell'indicatore la fonte del dato può essere molto diversificata, ma si rileva un significativo riferimento a banche dati dell'Ateneo. Anche il ricorso a banche dati esterne, ma comunque di origine certificata, con particolare riferimento alle stesse banche dati che alimentano il sistema informativo del MUR o dell'ANVUR, è frequente. Ove necessario si possono rilevare riferimenti a dati certificati e pubblicati, mentre non si ha evidenza del ricorso ad autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo, anche se, in questo ultimo caso, tale tipologia di autodichiarazione sembra possa essere utilizzata per attestare il raggiungimento di un obiettivo che si concretizza con la conclusione di una attività.</p>
30.	L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Si</u> (specificare in Nota con quale modalità)</li> <li>2. No</li> <li>3. Altro (specificare)</li> </ol>	<p>L'attività di verifica delle misurazioni relative ai risultati è svolta dall'OIV in modo non sistematico, ma a campione, con riferimento a specifiche esigenze di analisi; per tale attività si avvale della collaborazione della U.O. Programmazione e Controllo di Gestione, che si occupa di tutte le fasi relative al monitoraggio degli indicatori per la misurazione dei risultati raggiunti rispetto ai target.</p>