



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)

Parte integrante della Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna (d.lgs. 19/2012, art. 12 e art.14) – seconda sezione: Valutazione della Performance

Approvata dal Nucleo di Valutazione il 24 luglio 2025

LUGLIO 2025

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Parma è così costituito:

Prof.	Stefano Azzali	<i>Coordinatore</i>
Prof.ssa	Maria Cristina Ossiprandi	<i>componente interna</i>
Prof.ssa	Federica Bondioli	<i>componente esterna</i>
Dott.ssa	Maria Barilà	<i>"</i>
Dott.	Marco Tomasi	<i>"</i>
Prof.	Giancarlo Vecchi	<i>"</i>
Sig.ra	Benedicta Cozzetto	<i>rappresentante della componente studentesca</i>
Sig.	Daniele Campana	<i>"</i>

Il Nucleo di Valutazione, alla data di approvazione della presente relazione, è costituito in composizione ridotta.

Alla stesura di questa relazione ha collaborato il personale della U.O. – Programmazione e Controllo di Gestione

E-mail: nucleo@unipr.it

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

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

Presentazione e premessa1

Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance dell’università.....3

Presentazione e premessa

Con la presente relazione il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione, 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, riferisce sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, 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; tale sezione è dedicata alla valutazione della performance e si articola seguendo una struttura che era già stata prevista nel 2023 per tenere conto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dal D.P.R. 24 giugno 2022, n. 811 e dal D.M. 132 del 30 giugno 2022, in attuazione dell'art. 6 del Decreto Legge n. 80/2021.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027, anno 2025 e i relativi allegati¹ sono stati approvati dal Consiglio di amministrazione con delibera n. 539 del 17 dicembre 2024, con parere favorevole del Senato Accademico espresso con delibera n. 151 del 17 dicembre 2024. Il Consiglio di amministrazione ha successivamente approvato l'aggiornamento del PIAO 2025-2027 con delibera n. 176 del 29 maggio 2025, con parere favorevole del Senato Accademico espresso con delibera n. 64 del 27 maggio 2025, recependo alcuni importanti interventi normativi (Legge di bilancio 2025, direttiva del Ministro Zangrillo del 14 gennaio 2025, DPCM del 27 novembre 2024, pubblicato in G.U. il 22 gennaio 2025).

Per la redazione di questa relazione costituiscono ancora un valido riferimento le Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della Performance², 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 2018-2020³
- Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane⁴

Un ulteriore riferimento è rappresentato dalle Linee Guida 2025 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione⁵, approvate dall'ANVUR con Delibera del Consiglio Direttivo n. 82 del 03 aprile 2025.

¹ https://trasparenza.unipr.it/archivio19_regolamenti_0_127.html

² <https://www.anvur.it/sites/default/files/2024-11/Linee%20Guida%20per%20la%20gestione%20integrata%20del%20Ciclo%20della%20Performance%20delle%20universit%C3%A0%20statali%20italiane.pdf>

³ https://www.anvur.it/sites/default/files/2024-11/Nota%20di%20indirizzo%20per%20la%20gestione%20del%20ciclo%20della%20performance%202018-2020_universit%C3%A0.pdf

⁴ <https://www.anvur.it/sites/default/files/2024-11/Linee%20Guida%20per%20la%20gestione%20integrata%20del%20Ciclo%20della%20Performance%20e%20del%20Bilancio%20delle%20universit%C3%A0%20statali%20italiane.pdf>

⁵ https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-04/LGNuclei_2025.pdf

Seguendo le citate Linee Guida per la relazione annuale del Nucleo di Valutazione, la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni si articola in complessivi trentatré punti di attenzione (trentuno lo scorso anno – si sono aggiunti i punti 19 e 20), precisati nella Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance dell'università (Allegato 3 delle Linee Guida 2025); la prima parte (punti di attenzione da 1 a 10) riguarda il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la seconda parte riguarda il PIAO con una specifica attenzione al Valore Pubblico (punti di attenzione da 11 a 20) e alla Performance (punti di attenzione da 21 a 33).

Rispetto alla versione dello scorso anno l'allegato 3, come detto, presenta una integrazione con due nuovi punti di attenzione (il 19 e il 20) finalizzati a rilevare rispettivamente:

- il recepimento delle indicazioni espresse dalla Direttiva del Ministro della P.A. del 14 gennaio 2025 in merito alle cinque aree strategiche di sviluppo delle competenze (leadership e soft skills, transizione amministrativa, transizione digitale, transizione ecologica, valori e principi)
- il recepimento dell'indicazione di assegnare ai dirigenti l'obiettivo di garantire la partecipazione del personale a iniziative formative per almeno 40 ore annue pro-capite.

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 2024), che il Nucleo di Valutazione ha approvato il 26 giugno 2025, che pertanto costituisce una parte a completamento di questa relazione.

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 2025-2030 e relativi allegati (il PIAO 2025-2027 anno 2025 fa riferimento a tale documento di pianificazione strategica)
<https://www.unipr.it/sites/default/files/2025-04/Piano%20strategico%202025-2030.pdf>
2. Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 anno 2025
https://trasparenza.unipr.it/archivio19_regolamenti_0_127.html
3. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2025
https://trasparenza.unipr.it/archiviofile/unipr/utente891/SMVP/SMVP%202025/SMVP_2025%20definitivo.pdf
4. Parere obbligatorio e vincolante del Nucleo di Valutazione sul SMVP – anno 2025
https://trasparenza.unipr.it/archiviofile/unipr/utente891/SMVP/SMVP%202025/Parere_S MVP_2025_Ver_Def-1.pdf
5. Relazione sulla Performance – anno 2024 Approvata dal Consiglio di amministrazione il 29 maggio 2025
https://trasparenza.unipr.it/moduli/downloadFile.php?file=oggetto_allegati/2516018593354084002300_Orelazione_sulla_performance_2024.pdf
6. Documento di validazione della Relazione sulla Performance anno 2024, approvato dal Nucleo di Valutazione il 26 giugno 2025
https://trasparenza.unipr.it/moduli/downloadFile.php?file=oggetto_allegati/2517613324643364002300_Odocumento_di_validazione_performance_2024_ver_def.pdf

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

(Allegato 3 delle Linee Guida 2025 dell’ANVUR per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione)

N.	PUNTO DI ATTENZIONE	RISPOSTA	EVENTUALI NOTE O COMMENTI
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE			
1.	L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2025?	1) Sì (in tal caso specificare quali sono state le principali modifiche) 2) No 3) Altro (specificare)	Sì Prima dell’approvazione del SMVP per il ciclo 2025 si è introdotto un aggiornamento al SMVP 2024 che è intervenuto nella fase conclusiva del ciclo della performance, per apportare un correttivo a quella parte del Sistema associata alla valutazione bottom-up; rispetto a tale aggiornamento, che ha riguardato il SMVP 2024 e che è stato confermato nel SMVP 2025, il Nucleo di Valutazione si è espresso nella seduta del 13 dicembre 2024. Le modalità attuative di tale modello di valutazione bottom-up sono illustrate nel paragrafo 4.3.3 del SMVP da pagina 26. Più precisamente occorre evidenziare come, nel nuovo Sistema, <u>non si fa più riferimento alla valutazione</u>, bensì a una indagine bottom-up, che riguarda il personale dirigente e il personale di Elevata Professionalità (EP) con incarichi di responsabilità di Unità Organizzativa, fatta eccezione per i responsabili di U.O. afferenti ai Dipartimenti e ai Centri. L’obiettivo è quello di rispondere a due esigenze: • spostamento del <i>focus</i> verso un sistema di valutazione più ampio a 360 gradi • garanzia dell’anonimato dei soggetti interessati all’indagine Con il primo aspetto muta radicalmente la prospettiva, passando da una logica valutativa a una <u>logica di tipo conoscitivo</u>, di indagine, secondo la quale i collaboratori <u>non valutano il superiore gerarchico</u>, ma restituiscono una propria osservazione, limitata ad alcuni aspetti effettivamente osservabili, sulla qualità della leadership. I risultati dell’indagine non hanno quindi nessun impatto diretto sulla performance individuale dei soggetti interessati, ma rappresentano un dato o una informazione, che il valutatore di tali soggetti può utilizzare in modo qualitativo a supporto della sua valutazione in merito alle aspettative comportamentali. Nella stessa seduta del 13 dicembre 2024 il Nucleo di Valutazione ha espresso il parere obbligatorio e vincolante anche per il nuovo SMVP 2025; la principale modifica riguarda la parte relativa alla composizione della performance dei Dirigenti, che discende dall’applicazione di quanto disposto dal comunicato del Ministro della Pubblica Amministrazione del 25 gennaio 2024 e dalla circolare del 14 gennaio 2025. Più precisamente, il nuovo Sistema 2025 prevede che ai Dirigenti vengano <u>assegnati obiettivi individuali</u> inerenti a una adeguata attività di formazione per il personale tecnico-amministrativo; per tali obiettivi individuali si prevede una incidenza sulla performance complessiva del Dirigente che assomma al 5%. Rispetto ai progetti a finalità comune, che <u>hanno sostituito gli obiettivi di natura trasversale</u>, nella Relazione sulla performance - 2024 si evidenzia, quale elemento di criticità riscontrato anche dal Nucleo di Valutazione (si veda la Relazione dello scorso anno al punto 1), l’assenza di una diretta misurazione della finalità comune introdotta, a decorrere del 2024, come “evoluzione” degli obiettivi trasversali. Nel PIAO 2025, sezione 2, paragrafo 2.2.2, si precisa che la misurazione del risultato complessivo dei progetti a finalità comune è calcolata per ciascuna annualità, utilizzando i risultati dei singoli obiettivi operativi associati al progetto (media dei risultati dei singoli obiettivi) che incidono sulla componente di performance organizzativa del personale coinvolto nei singoli obiettivi operativi. La responsabilità dei progetti a finalità comune, qualora in capo al Direttore Generale, si traduce in obiettivi individuali, con indicatori e target specifici. Nel caso in cui la responsabilità del progetto a finalità comune sia in capo a un dirigente assegnatario di obiettivo d’area collegato alla finalità comune la valutazione dell’obiettivo operativo d’area e delle attività collegate inciderà sulla componente di performance organizzativa del dirigente e terrà in considerazione non solo la percentuale di raggiungimento dell’obiettivo assegnato, ma anche l’insieme delle attività che il Dirigente ha posto in essere per la gestione e il coordinamento di tutti i soggetti coinvolti nell’obiettivo a finalità comune, rinviando al SMVP 2025 § 4.3.1. In merito a tale articolazione, gestione e valutazione degli obiettivi associati a progetti a finalità comune il Nucleo di Valutazione evidenzia qualche difficoltà interpretativa.
2.	Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?	1) Sì (in questo caso indicare se gli stessi sono differenziati rispetto al ruolo ricoperto) 2) No 3) Altro (specificare)	Sì Per questo punto di attenzione non si rilevano variazioni significative rispetto al SMVP 2024; in questa relazione si aggiunge quanto segue. La parte del Sistema concernente i comportamenti organizzativi è esplicitata nel SMVP al paragrafo 4.3.3 da pagina 23; inoltre a pagina 15 si precisa che “... <i>Tutto il personale viene valutato in base al comportamento organizzativo. Per comportamento organizzativo si intende comunemente l’insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo nell’esercizio del proprio ruolo nell’organizzazione, sollecitate dalla combinazione del</i>

			strutture, un obiettivo individuale funzionale al rispetto dei tempi di pagamento” . Inoltre, si aggiunge che: “Target e indicatori, nonché le modalità di misurazione, valutazione e conseguente pagamento della retribuzione di risultato collegata rispetteranno quanto indicato nella citata circolare.” Sul tema degli obiettivi individuali e la performance dei Dirigenti si richiama quanto espresso nel documento di validazione della Relazione sulla Performance (approvato dal Nucleo il 26 giugno 2025); si veda: https://trasparenza.unipr.it/moduli/downloadFile.php?file=oggetto_allegati/2517613324643364002300_Odocumento di validazione performance 2024 ver def.pdf Il Nucleo di Valutazione sottolinea come, nella definizione delle dimensioni che vanno a costituire la performance del personale tecnico amministrativo e dei Dirigenti in modo particolare, in relazione al modello di performance management adottato dall’amministrazione, la valutazione della performance individuale corrisponda sostanzialmente, al di là di obiettivi individuali che risultano collegati a vincoli normativi o a direttive ministeriali, con la valutazione dei comportamenti organizzativi. Personale Tecnico Amministrativo <table><tr><td colspan="2">EP Responsabile di U.O.</td></tr><tr><td>Componente Organizzativa</td><td>60%</td></tr><tr><td>Comportamenti Organizzativi</td><td>40%</td></tr><tr><td colspan="2">EP non Responsabile di U.O.</td></tr><tr><td>Componente Organizzativa</td><td>40%</td></tr><tr><td>Comportamenti Organizzativi</td><td>60%</td></tr><tr><td colspan="2">Personale B, C, D</td></tr><tr><td>Componente organizzativa</td><td>30%</td></tr><tr><td>Comportamenti organizzativi</td><td>70%</td></tr><tr><td colspan="2">Collaboratori Esperti Linguistici</td></tr><tr><td>Comportamenti organizzativi</td><td>100%</td></tr></table>	EP Responsabile di U.O.		Componente Organizzativa	60%	Comportamenti Organizzativi	40%	EP non Responsabile di U.O.		Componente Organizzativa	40%	Comportamenti Organizzativi	60%	Personale B, C, D		Componente organizzativa	30%	Comportamenti organizzativi	70%	Collaboratori Esperti Linguistici		Comportamenti organizzativi	100%
EP Responsabile di U.O.																									
Componente Organizzativa	60%																								
Comportamenti Organizzativi	40%																								
EP non Responsabile di U.O.																									
Componente Organizzativa	40%																								
Comportamenti Organizzativi	60%																								
Personale B, C, D																									
Componente organizzativa	30%																								
Comportamenti organizzativi	70%																								
Collaboratori Esperti Linguistici																									
Comportamenti organizzativi	100%																								
4.	Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?	1) Sì 2) No 3) Altro (specificare)	Sì. Nel SMVP 2025 è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo, indicatore e target, in particolare nel paragrafo 3.2.1 – Caratteristiche degli obiettivi operativi; in sintesi si precisa quanto segue: Obiettivo - È l’attività o il risultato che una struttura è chiamata a realizzare. Può essere di innovazione, miglioramento o consolidamento. Deve essere descrittivo, misurabile, sfidante, coerente con le priorità strategiche. Indicatore - È una misura sintetica, generalmente quantitativa, che rappresenta il risultato dell’obiettivo. Può essere: • di efficienza (es. rapporto risorse/output), • di efficacia (es. soddisfazione utenti), • di impatto (es. benessere generato), • di stato delle risorse, • binario (sì/no), • temporale (scadenze). Target - È il valore atteso dell’indicatore, ovvero il livello di performance da raggiungere. Serve a valutare il grado di conseguimento dell’obiettivo. Quando ci sono più indicatori per uno stesso obiettivo, il raggiungimento è calcolato come media pesata rispetto ai target. Un esempio: <table><tr><td>Obiettivo</td><td>Digitalizzare il processo di gestione delle richieste studenti</td></tr><tr><td>Indicatore</td><td>% di richieste gestite tramite piattaforma digitale</td></tr><tr><td>Target</td><td>90% entro il 31 dicembre 2025</td></tr></table>	Obiettivo	Digitalizzare il processo di gestione delle richieste studenti	Indicatore	% di richieste gestite tramite piattaforma digitale	Target	90% entro il 31 dicembre 2025																
Obiettivo	Digitalizzare il processo di gestione delle richieste studenti																								
Indicatore	% di richieste gestite tramite piattaforma digitale																								
Target	90% entro il 31 dicembre 2025																								
5.	Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?	1) Sì (indicare la modalità con la quale si realizzando le due fasi) 2) No 3) Altro (specificare)	Sì. Non si rilevano scostamenti significativi rispetto al Sistema 2024. Nel SMVP 2025 la fase di misurazione è distinta dalla fase di valutazione, sia dal punto di vista strettamente concettuale, sia dal punto di vista operativo. Di seguito viene rappresentata in sintesi la distinzione delle due fasi.																						

			Misurazione (si vedano paragrafi 4.2.2 e 4.3.1) È il <u>processo tecnico e oggettivo</u> di rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, attraverso indicatori e target. Avviene durante il monitoraggio intermedio (giugno-luglio) e a conclusione del ciclo della performance a fine anno (febbraio-aprile dell’anno successivo) e viene svolto dai responsabili apicali (delle strutture organizzative, Aree dirigenziali, Direzione Generale) tramite il sistema informatizzato di supporto; misura il raggiungimento degli obiettivi strategici (con indicatori e target), il grado di avanzamento e raggiungimento finale degli obiettivi operativi, i comportamenti organizzativi, tramite schede valutative. Valutazione (si veda da paragrafo 4.3 e seguenti) È l’<u>interpretazione qualitativa dei risultati misurati</u>, che tiene conto anche di fattori contestuali, qualitativi e comportamentali. Avviene dopo la misurazione, nel periodo febbraio-aprile. Viene fatta dai valutatori ai diversi livelli di responsabilità (es. Direttore Generale, Dirigenti, responsabili di Unità Organizzativa). In tale processo si valuta la componente organizzativa (non solo il dato numerico, ma anche la qualità del risultato), la componente individuale (comportamenti, proattività, capacità relazionali), la componente strategica (quest’ultima viene misurata e non prevede una valutazione di tipo soggettivo). Nel paragrafo 4.3 a pagina 22 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. L’esito della valutazione finale confluisce nella Relazione della Performance, nell’ambito della Relazione Unica di Ateneo”. Una ulteriore precisazione importante è espressa nel paragrafo 4.3.1: <i>“Il risultato finale della valutazione può pertanto non coincidere con il risultato della misurazione. Lo scostamento dovrà essere motivato e condiviso con la struttura di riferimento.”</i>
6.	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) se variata rispetto all’anno precedente		Nel SMVP 2025, la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale è articolata in modo chiaro e presenta continuità con l’anno precedente, senza variazioni sostanziali rispetto al 2024. Di seguito si riportano in sintesi i principali elementi che costituiscono la valutazione della performance del Direttore: • Componente strategica - viene misurata rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che sono espressi nel Piano Strategico di Ateneo. Sono misurati con indicatori di impatto, efficacia e di risultato. Nella valutazione complessiva hanno un peso del 30% • Obiettivi individuali - Sono obiettivi proposti dal Rettore e approvati nel PIAO; come tutti gli obiettivi devono includere descrizione, indicatori, target e peso. Nella valutazione complessiva hanno un peso del 40%. • Comportamenti organizzativi – Sono valutati dal Rettore tramite l’apposita scheda dei comportamenti organizzativi. Nella valutazione complessiva hanno un peso del 30%. In tale struttura viene meno, rispetto al SMVP 2024, quella parte della componente individuale associata alla valutazione bottom-up, che nel precedente Sistema aveva un peso del 5%.
7.	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) se variata rispetto all’anno precedente		Nel SMVP 2025, la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti è articolata in modo chiaro e presenta continuità con l’anno precedente, fatta salva una variazione nella componente individuale, nella quale i comportamenti organizzativi hanno un peso del 25% sul totale ed è stata introdotta una quota del 5% legata a un obiettivo individuale sulla formazione. • Componente strategica - Deriva dagli obiettivi strategici del Piano Strategico di Ateneo e viene misurata tramite indicatori e algoritmi di calcolo basati su “effort” e pesi. Nella valutazione complessiva ha un peso del 20% • Componente organizzativa – è basata sul raggiungimento degli obiettivi di Area assegnati dal Direttore Generale; può includere anche obiettivi a “finalità comune”. Nella valutazione complessiva ha un peso del 50% • Componente individuale – si articola in Comportamenti organizzativi (valutati dal DG), con un peso del 25% e in Obiettivo individuale sulla formazione, con un peso del 5%. Anche in questo caso, come per il Direttore Generale, nella componente individuale non è più presente la quota (5%) associata alla valutazione bottom-up; resta tuttavia il feedback informativo per il Direttore Generale, rappresentato, per ciascuna Area dirigenziale, dagli esiti delle indagini bottom-up, utile al perfezionamento della valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti. <u>Gli obiettivi individuali sui tempi di pagamento delle fatture commerciali sono comunque presenti, ma sono extra sistema, ossia al di fuori del Sistema</u>, in quanto non incidono sul punteggio complessivo, ma hanno effetti economici almeno per la quota definita dalla direttiva ministeriale.

8.	Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'ateneo? (scegliere una sola opzione)	1) Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento 2) Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento 3) Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento 4) Altro (specificare)	Il giudizio complessivo non è dissimile rispetto a quello formulato per il SMVP 2024; il giudizio complessivo meglio qualifica il SMVP 2025 quale strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento. Come nel precedente, nella introduzione del Sistema 2025 si precisa: “<i>nel SMVP viene definito il ‘Sistema della Performance’, inteso come l’insieme dei soggetti, delle tecniche, dei processi e degli strumenti (risorse), attraverso cui viene assicurato il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance, al fine ultimo di:</i> • <i>guidare i processi decisionali secondo logiche di performance management;</i> • <i>promuovere il continuo <u>miglioramento dell’agire</u> dell’Ateneo in un’ottica di efficienza, efficacia, economicità, qualità, customer satisfaction e valore pubblico generato;</i> • <i>promuovere e garantire la <u>trasparenza</u> verso gli stakeholders interni ed esterni;</i> • <i>migliorare la <u>qualità dei servizi</u> offerti, anche mediante l’ascolto e il coinvolgimento attivo degli stakeholders anche attraverso progetti di valutazione partecipativa;</i> • <i>favorire la crescita delle <u>competenze</u> professionali attraverso la valorizzazione del merito”.</i> In tale enunciato si rileva l’intento, tra le altre cose, di <u>stimolare lo sviluppo organizzativo</u>, ossia di favorire quella crescita complessiva dell’organizzazione, che possa consentire il miglioramento continuo dell’azione amministrativa e, di conseguenza, del complessivo agire dell’Ateneo. Tale spinta verso lo sviluppo organizzativo è certamente una priorità del Sistema, alla quale si affianca necessariamente anche la componente valutativa delle diverse dimensioni delle performance, ivi compresa, in ultima analisi, anche quella del personale tecnico amministrativo, rispondendo pienamente ai requisiti posti dalla normativa di riferimento. Per le ragioni sopra esposte il Sistema rappresenta uno strumento dinamico, che per tale natura è in continua evoluzione, come attestato dagli aggiornamenti che si sono succeduti negli anni, dai quali è possibile desumere la progressiva crescita dell’organizzazione. Di seguito alcuni aspetti che possono motivare ulteriormente la scelta. • <u>Aderenza normativa</u>: il sistema è pienamente conforme al d.lgs. 150/2009, al d.lgs. 74/2017 e alle Linee Guida del DFP e dell’ANVUR. • <u>Approccio integrato</u>: il SMVP è integrato con il PIAO, il bilancio, la gestione del rischio e la trasparenza. • <u>Valorizzazione del merito</u>: include valutazione partecipativa, customer satisfaction, comportamenti organizzativi e obiettivi individuali. Per alcuni di tali aspetti, con particolare riferimento alla componente partecipativa e alla customer satisfaction, come già osservato dal Nucleo di Valutazione in altre occasioni, sono comunque da evidenziare buoni margini di miglioramento. • <u>Innovazione e miglioramento continuo</u>: il sistema è aggiornato annualmente, recepisce feedback del NdV e promuove la cultura della performance. • <u>Struttura articolata e coerente</u>: distingue chiaramente tra misurazione e valutazione, tra componenti strategiche, organizzative e individuali.
9.	Quali delle seguenti novità introdotte dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 è stata adottata dall'ateneo? (è possibile scegliere più opzioni)	1) Valutazione dal basso dei Dirigenti 2) Valutazione tra pari del personale 3) Valutazione collegiale 4) Valutazione da parte di stakeholder esterni (in riferimento alla performance organizzativa) 5) Valutazione del personale dirigenziale in relazione alla capacità di esercitare la propria leadership 6) Assegnazione al personale dirigenziale di obiettivi finalizzati alla definizione di piani formativi individuali 7) Altre forme di premialità (aggiuntive rispetto a quelle economiche) 8) Altro (specificare)	Si (1, 4, 5, 6) Sulla base dell’analisi del SMVP 2025 di seguito si evidenziano, tra quelle proposte, le novità introdotte con la Direttiva del 28 novembre 2023 effettivamente adottate dall’Ateneo: 1. La valutazione “dal basso” dei Dirigenti è prevista <u>anche se in modo indiretto</u>; come già rilevato è prevista una valutazione bottom-up per i dirigenti e i responsabili di U.O., tramite questionari anonimi compilati dal personale afferente alle rispettive strutture (Aree dirigenziali o Unità Organizzative) (par. 4.3.4). Come precisato al punto di attenzione 1 di questa relazione, nel SMVP 2025 il processo bottom up ha perso la connotazione strettamente valutativa, ma ha acquisito un significato più qualitativo e informativo, a supporto della valutazione da parte del responsabile apicale (Direttore Generale o Dirigente, rispettivamente per la valutazione dei Dirigenti e dei responsabili di U.O.) 4. È attivo un sistema di <u>valutazione partecipativa e customer satisfaction</u>, con coinvolgimento di utenti esterni e interni (par. 3.2.2). Come già osservato il sistema di valutazione partecipativa e il sistema di rilevazione della customer satisfaction presentano, pur se formalmente strutturati, <u>buoni margini di miglioramento sul piano operativo e della reale efficacia</u>. 5. La leadership è uno dei fattori valutativi specifici per i dirigenti (par. 4.3.3); è oggetto anche della indagine bottom up e costituisce un ambito di valutazione dei comportamenti organizzativi. 6. È previsto un obiettivo individuale obbligatorio per i dirigenti relativo alla formazione del personale tecnico-amministrativo (par. 4.1.3). Non sono adottate o esplicitamente previste le novità concernenti i punti seguenti: 2) Valutazione tra pari del personale

			3) Valutazione collegiale 7) Altre forme di premialità (aggiuntive rispetto a quelle economiche) Per quanto concerne il punto 5 (Altro) si può fare riferimento alla introduzione di strumenti di calibrazione delle valutazioni, anche attraverso percorsi di formazione, feedback continuo e differenziazione dei giudizi; anche in questo caso, tuttavia, permangono buoni margini per un ulteriore miglioramento.
10.	Sono stati previsti obiettivi funzionali al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali come previsto dall'art. 4-bis del D.L. n.13/2023? (è possibile scegliere più opzioni)	1) Sì, per i Dirigenti delle aree bilancio e contabilità; 2) Sì, per il Direttore Generale; 3) Sì, anche per altri Dirigenti 4) No 5) Altro (specificare)	Si (1, 2, 3) Sono stati previsti per il Dirigente dell'Area Economico Finanziaria, per il Direttore Generale, ma anche per altri Dirigenti. Come si legge a pagina 18 del Sistema, "Anche nel 2025, in ottemperanza alla Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024, recante 'Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41', sarà assegnato ai soli dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle relative strutture, un obiettivo individuale funzionale al rispetto dei tempi di pagamento. Target e indicatori, nonché le modalità di misurazione, valutazione e conseguente pagamento della retribuzione di risultato collegata rispettano quanto indicato nella citata circolare". Il Nucleo di Valutazione osserva come la citazione letterale di quanto espresso nella circolare, laddove si fa riferimento ai dirigenti apicali delle relative strutture, non rende evidente come tali obiettivi individuali debbano essere assegnati anche al Direttore Generale, in quanto unico dirigente apicale dell'Ente. L'obiettivo è previsto in coerenza con la Circolare n. 1/2024 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, ha effetti economici diretti, ma non incide sul calcolo della performance complessiva (come indicato nel par. 4.3.3). In altri termini e per maggiore precisione, tale obiettivo non rientra nella misurazione e valutazione della performance collegata, per la parte relativa agli obiettivi, agli obiettivi strategici e operativi disegnati rispettivamente nel Piano Strategico e nel Piano Integrato della Performance, ma agisce, in ragione del suo grado di raggiungimento, sulla componente economica corrisposta ai Dirigenti e al Direttore per la quota minima definita nella stessa Circolare.

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2025-2027			
Valore Pubblico			
11.	Il PIAO dell'Ateneo risulta un concreto strumento di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa funzionale allo sviluppo e al governo dell'organizzazione?	1) Sì 2) In parte 3) No	Si. Il PIAO 2025–2027 dell'Università di Parma si configura come un effettivo strumento di integrazione tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa, in coerenza con quanto previsto dall'art. 6 del D.L. 80/2021 e dai successivi provvedimenti attuativi. Tale aspetto viene richiamato nel capitolo 2.4 del PIAO (anno 2025) da pagina 101. Si precisa che <i>"il sistema di programmazione economico-finanziaria e di bilancio dell'Università rappresenta l'espressione di un complesso processo organizzativo contabile avente come scopo, in fase preventiva, quello di distribuire in modo ottimale le risorse disponibili in relazione al piano strategico e di costruire, in fase consuntiva, un indispensabile parametro di riferimento per verificare l'andamento della gestione e il grado di conseguimento degli obiettivi prefissati. In sintesi, il budget rappresenta lo strumento fondamentale per garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici e operativi prefissati"</i>. Si aggiunge, inoltre che <i>"il raccordo tra il sistema degli obiettivi e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, è questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un budget coerente con gli stessi"</i>. Tale integrazione viene rappresentato graficamente nella Figura 10 nella quale è descritto il flusso di integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di pianificazione economico finanziaria. Complessivamente si può concludere che l'integrazione è attestata da: • una struttura metodologica coerente con il Piano Strategico di Ateneo 2025–2030 (PSA); • la definizione di obiettivi operativi direttamente derivati dagli obiettivi strategici, con indicatori e target misurabili; • l'allineamento tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria, anche nella definizione di progetti a finalità comune; • il coinvolgimento sistematico di tutte le strutture organizzative, in un'ottica di governance partecipata e trasversale. Il documento evidenzia inoltre un approccio progressivo al miglioramento continuo, secondo la logica PDCA (Plan–Do–Check–Act), e riconosce margini di miglioramento ancora presenti, in particolare nell'integrazione con la pianificazione economico-finanziaria e nella qualità degli indicatori.

			Sulla base di quanto rilevato il Nucleo di Valutazione conclude osservando che il processo di integrazione, sia longitudinale, tra livello strategico e operativo, sia trasversale, ossia rispetto a tutti gli strumenti di pianificazione (anticorruzione, programmazione economica e finanziaria, fabbisogno di personale, etc.) è avviato e consolidato: si sono allineate le tempistiche di approvazione del PIAO, della programmazione del fabbisogno del personale, dello stesso bilancio, anche se si ravvisano ancora spazi di miglioramento.
12.	Nel PIAO sono chiaramente definiti gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Ateneo intende perseguire e Strategie coerenti per la sua realizzazione?	1) Sì (Valore Pubblico e Strategie) 2) Sì (solo Valore Pubblico) 3) No	Sì (Valore Pubblico e Strategie) Per questo punto di attenzione non si riscontrano variazioni significative rispetto a quanto espresso lo scorso anno. Nel PIAO gli obiettivi operativi sono raggruppati anche in relazione agli obiettivi strategici e collegati al valore pubblico da perseguire, anche con riferimento agli stakeholders di riferimento. Al Valore Pubblico è dedicato il paragrafo 2.1 del PIAO, fornendone una definizione che considera gli impatti sia esterni, verso gli utenti e gli stakeholder, sia interni. Si precisa che gli obiettivi che primariamente creano valore pubblico si trovano nel nuovo Piano Strategico (PSA) definito per il sessennio 2025-2030. In tale senso è da intendere che <u>tutti gli obiettivi delineati nel Piano Strategico contribuiscono a generare valore pubblico</u>. In sintesi, nel PIAO 2025–2027 sono chiaramente definiti sia gli obiettivi di Valore Pubblico, che le strategie coerenti per la loro realizzazione. Gli Obiettivi di Valore Pubblico sono esplicitati nella sottosezione 2.1 e collegati alle quattro missioni strategiche dell'Ateneo: • Ricerca ® • Didattica e servizi a studentesse e studenti (D) • Società (S) • Persone, Patrimonio e Risorse (PPR) Ogni obiettivo è associato a stakeholder, indicatori di impatto e valore pubblico atteso (Tabella 5). Le strategie sono coerenti e definite nel Piano Strategico di Ateneo 2025–2030 (PSA) e recepite nel PIAO. Tali strategie sono declinate in progetti a finalità comune, obiettivi operativi, azioni trasversali, associati a indicatori misurabili. Il PIAO adotta un approccio integrato basato sul ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act), con un forte orientamento alla misurazione dell'impatto.
13.	Quanti obiettivi di Valore Pubblico sono presenti nel PIAO	1) Meno di 5 2) Tra 5 e 10 3) Tra 11 e 15 4) Più di 15	Più di 15 Nel PIAO 2025–2027 sono presenti più di 15 obiettivi di Valore Pubblico, distribuiti tra le quattro missioni strategiche dell'Ateneo: • Ricerca ® • Didattica e servizi a studentesse e studenti (D) • Società (S) • Persone, Patrimonio e Risorse (PPR) In particolare, nella Tabella 4 del documento sono elencati 20 obiettivi strategici che costituiscono la base per la creazione di Valore Pubblico, ciascuno con impatti attesi e stakeholder di riferimento.
14.	Nella individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico sono stati coinvolti gli Stakeholder interni ed esterni?	1) Sì interni ed esterni 2) Sì esterni 3) Sì interni 4) No	Sì interni ed esterni Nel PIAO 2025–2027 il coinvolgimento degli stakeholder è esplicitamente previsto sia nella fase di definizione degli obiettivi di Valore Pubblico, sia nella valutazione partecipativa e nel monitoraggio della qualità dei servizi. Nel documento sono definiti gli Stakeholder interni (personale docente, tecnico-amministrativo, studenti, rappresentanze sindacali, organi di governo, Presidio della Qualità, Nucleo di Valutazione, Commissione Pianificazione Performance e Qualità (CPPQ)) e gli Stakeholder esterni (comunità locale, famiglie, imprese, enti pubblici, associazioni, cittadini, pazienti (es. Centro Universitario di Odontoiatria). Il coinvolgimento degli stakeholder può concretizzarsi attraverso la Consulta dei portatori di interesse (26 enti e associazioni del territorio), le indagini di customer satisfaction, i progetti di valutazione partecipativa, collaborazioni con enti territoriali e reti regionali. Tutte le fasi che precedono la definizione degli obiettivi strategici sono condivise nella Commissione Pianificazione Performance e Qualità (CPPQ) che coordina la pianificazione strategica e programmatica di Ateneo, ricompresa nel PIAO, nelle sue varie fasi, con particolare riferimento alla definizione degli obiettivi operativi nell'ambito del ciclo della performance. A pagina 9 del PIAO si legge: “... si è dato un assetto strutturato ai Team PIAO, che dovranno operare sinergicamente, ai fini della promozione delle attività e dei processi necessari all'implementazione e il continuo miglioramento del “ciclo PIAO”. Ai Team PIAO viene, inoltre, riconosciuta la possibilità di operare in configurazione allargata non solo al personale interno dell'Ateneo, competente per particolari tematiche, ma anche a soggetti esterni (stakeholder), <u>per rendere la programmazione di Ateneo più rispondente alle sollecitazioni esterne</u>. Viene, in tal modo, confermato il ruolo degli stakeholder, già attivamente coinvolti nei processi di pianificazione e programmazione, mediante la partecipazione di una rappresentanza degli studenti nella CPPQ”.

			Qualche esempio: • Obiettivo operativo PPR2_14_2025: co-design dei servizi con i pazienti. • Partecipazione alla Rete per l'integrità e la trasparenza della Regione Emilia-Romagna.												
15.	Tra gli obiettivi di Valore Pubblico sono presenti aspetti riconducibili al Benessere Equo e Sostenibile o ai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030?	1) Sì 2) No	Sì Nel PIAO 2025–2027 sono presenti obiettivi di Valore Pubblico chiaramente riconducibili sia al Benessere Equo e Sostenibile (BES) sia ai Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda ONU 2030; in particolare il Piano Strategico di Ateneo 2025–2030 (PSA) esplicita il collegamento tra gli obiettivi strategici e le sei missioni del PNRR, le misure di Benessere Equo e Sostenibile, gli SDGs dell'Agenda ONU 2030. La dimensione “Sviluppo Sostenibile” è una delle categorie in cui sono classificati gli obiettivi operativi del PIAO; tale dimensione include azioni ambientali, sociali ed economiche, come riduzione delle emissioni di CO₂, mobilità sostenibile, educazione alla sostenibilità, gestione consapevole delle risorse. In aggiunta si rileva l'attivazione di una nuova U.O. Sostenibilità e la promozione, da parte dell'Ateneo, di modelli collaborativi educativi per l'istruzione ambientale e la sensibilizzazione della comunità universitaria.												
16.	Nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o di Performance sono presenti obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, Programmazione triennale di sistema (PRO 3), VQR, AVA, ecc...)	1) Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance 2) Sì, solo a livello di Valore Pubblico 3) Sì, solo a livello di obiettivi di performance 4) No	Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance A livello di Valore Pubblico gli obiettivi strategici del Piano Strategico di Ateneo (PSA 2025–2030) sono esplicitamente collegati al PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), alla Programmazione triennale di sistema (PRO3), agli SDGs dell'Agenda ONU 2030, al Benessere Equo e Sostenibile (BES). A livello di Performance il PIAO recepisce e integra le valutazioni ANVUR (es. VQR, AVA3), le Linee guida per il ciclo della performance delle università statali, gli obiettivi e indicatori previsti dal MUR (es. indicatori di internazionalizzazione, occupabilità, qualità della ricerca), l'attuazione del PNRR con obiettivi operativi e progetti a finalità comune, l'obiettivo strategico PPR2 sulla digitalizzazione dei processi, coerente con il Piano Triennale per l'Informatica nella PA. Alcuni esempi concreti: • Obiettivi operativi legati alla VQR e al reclutamento di ricercatori. • Azioni per la valutazione AVA3 e l'accREDITamento periodico. • Progetti legati alla ricognizione inventariale e alla mappatura dei processi, in linea con il PNRR. • Indicatori di performance coerenti con la Programmazione triennale PRO3.												
17.	Rispetto ad ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholder sui quali impatta l'obiettivo?	1) Sì per tutti gli obiettivi 2) Sì per alcuni 3) No	Sì per tutti gli obiettivi Per ogni obiettivo di Valore Pubblico, il PIAO individua esplicitamente gli stakeholder coinvolti o impattati, sia interni che esterni. Nella Tabella 5 – Valore Pubblico atteso per Missione, per ciascuna delle quattro missioni strategiche (Ricerca, Didattica, Società, Persone/Patrimonio/Risorse), sono indicati gli stakeholder di riferimento, il valore pubblico atteso per ciascun gruppo. Gli stakeholder sono classificati in sette macro-gruppi (Tabella 3), tra cui: studentesse e studenti; famiglie; risorse umane (PTA, docenti, ricercatori); comunità locale; comunità scientifica; fornitori; media e mondo dell'informazione. Inoltre, il coinvolgimento degli stakeholder è parte integrante del processo di definizione degli obiettivi, anche attraverso la Consulta dei portatori di interesse (26 enti e associazioni), le indagini di customer satisfaction, la valutazione partecipativa (es. Centro Universitario di Odontoiatria).												
18.	Agli obiettivi di valore pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati e target?	1) Sì (indicatori, fonte dei dati e target) 2) Sì (indicatori e fonte dei dati) 3) Sì (indicatori e target) 4) No	Sì (indicatori, fonte dei dati e target) Nella Tabella 11 – Indicatori per misurare il valore pubblico, per ciascun obiettivo strategico sono riportati: indicatori (es. IR11, ID21, IS31, ecc.), valore iniziale, fonte dei dati (es. IRIS, Scopus, AlmaLaurea, Anagrafe Nazionale Studenti, Bilancio di Ateneo), target 2025, anno di riferimento. Inoltre, per ogni obiettivo operativo (riportato negli allegati 3, 3bis e 3ter), sono specificati: indicatori (KPI o attività), fonte dei dati, target, peso percentuale rispetto ad altri KPI. Un esempio: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicatore</th><th></th><th>Fonte</th><th>Target</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>IR11</td><td>Numero di progetti internazionali finanziati</td><td>U-Gov PJ</td><td>≥ 19</td></tr> <tr> <td>ID31</td><td>Soddisfazione dei laureandi</td><td>AlmaLaurea</td><td>≥ 0,90</td></tr> </tbody> </table>	Indicatore		Fonte	Target	IR11	Numero di progetti internazionali finanziati	U-Gov PJ	≥ 19	ID31	Soddisfazione dei laureandi	AlmaLaurea	≥ 0,90
Indicatore		Fonte	Target												
IR11	Numero di progetti internazionali finanziati	U-Gov PJ	≥ 19												
ID31	Soddisfazione dei laureandi	AlmaLaurea	≥ 0,90												

			<table> <tr> <td>IS21</td><td>% energia elettrica da fonti rinnovabili</td><td>Database di Ateneo</td><td>5,20%</td></tr> </table> Questa struttura garantisce trasparenza, misurabilità e coerenza con il ciclo della performance e con gli standard ANVUR e MUR.	IS21	% energia elettrica da fonti rinnovabili	Database di Ateneo	5,20%
IS21	% energia elettrica da fonti rinnovabili	Database di Ateneo	5,20%				
19.	In che misura il PIAO 2025-2027 dell'ateneo ha recepito le indicazioni della Direttiva del Ministro della P.A. del 14 gennaio 2025 in merito alle cinque aree strategiche di sviluppo delle competenze (leadership e soft skills, transizione amministrativa, transizione digitale, transizione ecologica, valori e principi)?	1) Recepimento completo: tutte le cinque aree strategiche sono state declinate nel PIAO con specifici obiettivi formativi, target e indicatori; 2) Recepimento ampio: Sono state accolte almeno quattro delle cinque aree strategiche con la definizione di interventi formativi, con priorità assegnate in base alla specifica missione dell'ateneo; 3) Recepimento parziale: sono state accolte alcune delle aree strategiche (2-3) con una programmazione formativa ancora in fase di sviluppo; 4) Recepimento minimo: È stata avviata solo la fase di analisi dei fabbisogni formativi, ma non sono ancora stati definiti interventi specifici; 5) Nessun recepimento: Il PIAO 2025-2027 non ha ancora accolto le indicazioni della Direttiva ministeriale 6) Altro (specificare)	Recepimento ampio: Sono state accolte almeno quattro delle cinque aree strategiche con la definizione di interventi formativi, con priorità assegnate in base alla specifica missione dell'ateneo 2. Leadership e soft skills Presenti nel Piano formativo operativo 2025 (Allegato 4), con focus su competenze manageriali, comunicazione, gestione dei gruppi e benessere organizzativo. Nel PIAO, a pagina 138, si legge <i>“Investire nelle competenze di leadership e nell’efficacia del team contribuirà significativamente al successo e alla crescita sostenibile della nostra organizzazione (v. §3.3.6 Formazione del personale – progetto di Ateneo “Sviluppo del modello organizzativo e valorizzazione delle risorse umane).”</i> Inoltre, sono previste azioni specifiche per dirigenti e responsabili U.O. 3. Transizione amministrativa A pagina 151 del PIAO una specifica sezione è dedicata all’ambito della transizione amministrativa; si tratta di un processo di cambiamento profondo all’interno della Pubblica Amministrazione, che mira a trasformare il modo in cui essa opera, passando da un approccio burocratico e normativo, centrato sull’applicazione rigida delle leggi, a un modello più flessibile e orientato ai risultati, focalizzato sull’efficienza, l’innovazione e il raggiungimento di obiettivi concreti. In tale contesto si colloca il progetto a finalità comune <i>“Mappatura e ottimizzazione dei processi”</i>, collegato all’obiettivo strategico PPR2 – Innovare e digitalizzare i processi per un’amministrazione moderna e adeguata ai tempi e alle esigenze degli utenti. A tale progetto sono associati diversi obiettivi operativi, elencati nella Tabella 13 da pagina 44. Formazione su contabilità economico-patrimoniale, appalti, anticorruzione, monitoraggio PNRR. 4. Transizione digitale Ampiamente sviluppata: obiettivi strategici PPR2 e progetti come ProCessi@UNIPR, DigitalWorkSpaces@UNIPR, ecc. Formazione su strumenti digitali, piattaforme, sicurezza informatica, interoperabilità. 4. Valori e principi Inclusi nel Piano delle Azioni Positive e nelle attività del CUG. Formazione obbligatoria su pari opportunità, contrasto alla violenza di genere, etica pubblica. 5. Transizione ecologica Presente in termini di obiettivi strategici (es. S2 – neutralità climatica), ma meno sviluppata sul piano formativo rispetto alle altre aree. In conclusione, il PIAO ha recepito in modo ampio la Direttiva, con interventi formativi strutturati e obiettivi operativi coerenti in almeno quattro delle cinque aree strategiche. La transizione ecologica è presente come tema strategico, ma non ancora pienamente declinata in termini di formazione.				
20.	Il PIAO 2025-2027 ha recepito l’indicazione di assegnare ai dirigenti l’obiettivo di garantire la partecipazione del personale a iniziative formative per almeno 40 ore annue pro-capite?	1) Sì, completamente: L’obiettivo delle 40 ore annue pro-capite è stato formalmente assegnato a tutti i dirigenti come obiettivo di performance individuale; 2) Sì, con adattamenti: L’obiettivo è stato recepito ma adattato alle specificità dell’ateneo (es.: monte ore differenziato, applicazione selettiva a specifiche categorie di personale, ecc.); 3) Recepito solo parzialmente: L’obiettivo delle 40 ore formative è stato incluso nel PIAO come indirizzo generale, ma non è stato ancora formalizzato come obiettivo di performance per i dirigenti;	Sì, completamente: L’obiettivo delle 40 ore annue pro-capite è stato formalmente assegnato a tutti i dirigenti come obiettivo di performance individuale Il PIAO 2025–2027 ha recepito l’indicazione di assegnare ai dirigenti l’obiettivo di garantire la partecipazione del personale a iniziative formative per almeno 40 ore annue pro-capite, e lo ha fatto in modo esplicito e formale. Nel dettaglio, il documento afferma: <i>«Parimenti, come indicato nella Circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione del 25 gennaio 2024, sono assegnati obiettivi individuali dirigenziali inerenti a un’adeguata attività di formazione del personale tecnico amministrativo. In particolare, è assegnato il seguente obiettivo: Promozione della formazione per il personale dell’Area, misurato mediante i seguenti indicatori, limitatamente all’anno 2025:</i> <i>Numero di ore medie di formazione fruita dai dipendenti di Area: 40 ore</i> <i>Interventi formativi con test/valutazione finale rispetto al totale degli interventi formativi erogati: ≥ 50%»</i> Nota: quando nel testo del PIAO si fa riferimento a una Circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione del 25 gennaio 2024, in realtà si fa riferimento a una lettera dello stesso Ministro.				

		4) In fase di implementazione: L’obiettivo è stato incluso nel PIAO ma la sua operatività è programmata per una fase successiva; 5) Non recepito: L’obiettivo non è stato incluso nel PIAO 2025-2027 dell’ateneo; 6) Altro (specificare)	
--	--	---	--

PERFORMANCE			
21.	Gli obiettivi e gli indicatori di performance sono coerenti rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico?	1) Sì 2) In parte 3) No	Si. In particolare, si rileva quanto segue: 5. Struttura del sistema di performance integrata con il Valore Pubblico. Il sistema di performance è articolato in tre componenti: • Componente strategica: misurata attraverso gli obiettivi del Piano Strategico 2025–2030, che sono direttamente finalizzati alla creazione di Valore Pubblico. • Componente organizzativa: attuata tramite obiettivi operativi (di Area e di Struttura), che derivano dagli obiettivi strategici. • Componente individuale: include obiettivi assegnati a dirigenti e Direttore Generale, coerenti con le finalità strategiche. «La componente strategica è strettamente correlata alla creazione del valore pubblico dell’Ateneo.» 6. Collegamento diretto tra obiettivi operativi e strategici Gli obiettivi operativi sono codificati in modo da riflettere chiaramente la missione strategica di riferimento (Ricerca, Didattica, Società, Persone/Patrimonio/Risorse) e sono associati a: • Indicatori di efficacia, efficienza, impatto • Stakeholder di riferimento • Dimensioni strategiche (es. sostenibilità, digitalizzazione, accessibilità, ecc.) 7. Progetti a finalità comune come strumenti di coerenza. Il PIAO prevede progetti trasversali a finalità comune (es. “Mappatura e ottimizzazione dei processi”, “Assicurazione della qualità”, “Riqualificazione degli spazi”), che collegano più obiettivi operativi a uno scopo strategico condiviso, rafforzando la coerenza tra performance e valore pubblico. 4. Indicatori strategici per la misurazione del Valore Pubblico; il documento include una tabella dettagliata di indicatori (Tabella 11) che misurano il valore pubblico generato, e che sono direttamente collegati agli obiettivi strategici e operativi.
22.	Analizzando la filiera VALORE PUBBLICO – PERFORMANCE, il PIAO 2025 – 2027 come si può qualificare rispetto al PIAO 2024 – 2026?	1) Complessivamente coerente e in sostanziale continuità 2) Caratterizzato da alcune modifiche 3) Caratterizzato da significative modifiche	Caratterizzato da alcune modifiche Il PIAO 2025–2027, pur se per buona parte può essere considerato coerente e in continuità con il PIAO 2024-2026, si caratterizza per l’introduzione di alcune modifiche, che di seguito si riassumono brevemente. • Evoluzione del sistema di performance. Nel documento si evidenzia che, pur mantenendo la struttura generale, il sistema di performance è stato profondamente innovato nel 2024 e confermato nel 2025, con l’introduzione di: ○ Obiettivi di Area e di Struttura più articolati ○ Finalità comuni come “fil rouge” strategico ○ Indicatori più qualitativi e multidimensionali ○ Riduzione del numero di obiettivi (–34% rispetto al 2024) ○ Maggiore attenzione alla qualità degli indicatori e alla misurazione dell’impatto • Integrazione rafforzata con il Valore Pubblico. Il PIAO 2025–2027 rafforza la coerenza tra performance e valore pubblico, attraverso: ○ Collegamento diretto tra obiettivi strategici e operativi ○ Indicatori di valore pubblico dettagliati (Tabella 11) ○ Progetti a finalità comune che integrano più strutture e missioni ○ Approccio sistemico secondo la logica PDCA (Plan–Do–Check–Act) • Nuove linee guida e riferimenti normativi. Nel PIAO si recepiscono aggiornamenti normativi e direttive ministeriali, tra cui: ○ Direttiva Zangrillo (14 gennaio 2025) ○ DPCM 27 novembre 2024

			○ Circolari su formazione, digitalizzazione, anticorruzione ● Nuovi strumenti e allegati. Sono stati introdotti o aggiornati numerosi allegati, tra cui: ○ Allegato 1: Obiettivi di AQ 2025 ○ Allegato 3: Obiettivi operativi per obiettivi strategici ○ Allegato 6: Piano triennale di transizione digitale 2025–2027 In sintesi, il PIAO 2025–2027 rappresenta un’evoluzione significativa rispetto al piano precedente, sia per l’approccio metodologico, sia per la struttura degli obiettivi, sia per l’integrazione tra performance e valore pubblico.
23.	Fino a che livello sono indicati gli obiettivi nel PIAO? Più risposte	1) Obiettivi istituzionali (a livello di ateneo) 2) Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali) 3) Obiettivi organizzativi (a livello di Unità organizzative interne alle Aree dirigenziali). 4) Obiettivi individuali (a livello di Direttore generale e Dirigenti)	Nel PIAO 2025–2027 gli obiettivi di performance sono articolati su tutti i livelli previsti (Ateneo, Aree dirigenziali, unità organizzative, Direttore Generale e Dirigenti). 1. Obiettivi istituzionali (a livello di Ateneo). Gli obiettivi strategici sono definiti nel Piano Strategico di Ateneo 2025–2030 e rappresentano la cornice istituzionale di riferimento per tutta la programmazione. Sono suddivisi per missione (Ricerca, Didattica, Società, Persone/Patrimonio/Risorse) e collegati agli SDGs e al PNRR. 2. Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali). Il PIAO prevede obiettivi di Area, assegnati ai dirigenti, che traducono gli obiettivi strategici in azioni operative. Questi obiettivi sono evidenziati con sfondo verde nell’Allegato 3 e sono parte della componente organizzativa della performance. 3. Obiettivi organizzativi (a livello di Unità organizzative interne alle Aree dirigenziali). Sono presenti obiettivi di struttura, assegnati a Unità Organizzative (U.O.), staff o ambiti tecnici. Possono essere: ○ collegati a obiettivi di Area (sfondo bianco) ○ autonomi (non collegati, sfondo rosa) 4. Obiettivi individuali (a livello di Direttore generale e Dirigenti). Il PIAO assegna obiettivi individuali: ○ al Direttore Generale, ad esempio per il coordinamento dei progetti a finalità comune (es. “Assicurazione della Qualità”, “Mappatura dei processi”) ○ ai Dirigenti, ad esempio per la promozione della formazione (40 ore pro-capite) e per il rispetto dei tempi di pagamento
24.	Nella sezione Performance del PIAO, agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)	1) Sì, sempre 2) Nella maggior parte dei casi 3) Solo in alcuni casi 4) No, mai	Nella maggior parte dei casi Nel PIAO 2025–2027, gli obiettivi di performance sono spesso associati a più indicatori, con l’intento di includere diverse dimensioni di valutazione, come efficacia, efficienza, impatto, tempistiche, stato delle risorse, soddisfazione degli stakeholder. Nella Tabella 22 – Classificazione degli indicatori degli obiettivi operativi, si evidenzia quanto segue: sono presenti 191 indicatori totali, dei quali 124 sono veri e propri indicatori (non solo attività o scadenze) e tra questi 88 di efficacia, 21 di efficienza, 12 di impatto, 3 sullo stato delle risorse. Inoltre, il PIAO sottolinea l’importanza di migliorare la qualità e la multidimensionalità degli indicatori, anche attraverso formazione interna e strumenti di supporto (es. UNIPeRformance). Tuttavia, non tutti gli obiettivi sono misurati con più indicatori: alcuni utilizzano ancora indicatori singoli o semplici attività/scadenze. Prendendo in esame l’allegato 3 del PIAO (Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici – anno 2025) si rileva la presenza di un numero significativo di obiettivi operativi ai quali sono associati più di un indicatore (KPI o attività), ciascuno con un proprio valore iniziale e un proprio valore target; inoltre, per ciascuno è precisato il peso percentuale ai fini della complessiva misurazione del grado di raggiungimento dell’obiettivo. Occorre evidenziare come la misurazione di tali obiettivi sia quindi multidimensionale, in quanto determinata dalla misurazione di diversi indicatori, ma anche in quanto tali diversi indicatori possono essere di diversa natura (quantitativa, ossia definita da un KPI di tipo numerico – qualitativa o di tipo binario (Sì/No), quando definita dalla realizzazione di una attività entro una scadenza). Si rileva, tuttavia, soprattutto con riferimento ad alcuni obiettivi a finalità comune, la presenza ancora molto consistente di indicatori di scarsa qualità, in quanto associati ad attività generiche.

25.	Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene maggiormente utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi di performance (sezione 2.2)? (è possibile scegliere fino a due opzioni)	1) Efficacia 2) Efficienza 3) Qualità percepita (customer satisfaction) 5) Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo) 6) Tempistiche/scadenze 7) Altro (specificare)	Efficacia, Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo) Nel PIAO 2025–2027 le tipologie di indicatori maggiormente utilizzate per misurare il raggiungimento degli obiettivi di performance (sezione 2.2) sono: 1. Efficacia - è la tipologia più utilizzata tra gli indicatori numerici. Dalla Tabella 22, si evidenziano 88 indicatori di efficacia su un totale di 124 indicatori numerici. 5. Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo) - è la seconda tipologia più frequente tra le attività. Sono presenti 37 indicatori di tipo “Sì/No”, che verificano semplicemente se l’obiettivo è stato raggiunto o meno. Altre tipologie presenti ma meno utilizzate: • Efficienza: 21 indicatori • Tempistiche/scadenze: 30 indicatori • Impatto: 12 indicatori • Qualità percepita (customer satisfaction): presente, ma in misura minore e non tra le più frequenti
26.	Per la definizione dei target di performance di quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)	1) Si tiene conto delle serie storiche 2) Si fa riferimento a benchmark interni 3) Si fa riferimento a benchmark esterni (specificare nei commenti) 4) Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder 5) Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili 6) altro (specificare)	Nel PIAO 2025–2027, la definizione dei target di performance tiene conto di diversi elementi, come indicato esplicitamente nella sezione dedicata alla programmazione degli obiettivi; in particolare, si fa riferimento a: 1. Serie storiche - Il documento menziona l’uso del “valore iniziale” per ciascun indicatore, che rappresenta la baseline da cui partire per definire il target. Questo implica l’utilizzo di dati storici. 2. Benchmark interni - Il sistema di performance prevede confronti tra strutture interne (es. tra dipartimenti o aree dirigenziali), anche attraverso indicatori comuni e obiettivi condivisi, come quelli legati alle finalità comuni. 3. Benchmark esterni - Viene fatto riferimento a Ranking nazionali e internazionali, indicatori ministeriali (es. FFO, AVA3, PNRR), Progetto Good Practice per confronti tra atenei. 4. Indicazioni degli stakeholder - Il PIAO integra il contributo degli stakeholder attraverso indagini di customer satisfaction, coinvolgimento nella Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, partecipazione a gruppi di lavoro e consultazioni 6. Altro: Analisi dei rischi e risorse disponibili - Il PIAO considera anche rischi (corruttivi, informatici, privacy, ecc.), risorse disponibili (umane, economiche, strumentali). Nella definizione degli indicatori viene sempre data evidenza della baseline; tuttavia, non è sempre esplicitata la metodologia seguita per la sua determinazione. Per gli indicatori numerici, in alcuni casi, il target di tipo incrementale rispetto alla baseline <> 0 fa intendere l’impiego di una serie storica.
27.	In corrispondenza degli obiettivi di performance (sezione 2.2) sono indicate le risorse finanziarie destinate alla loro realizzazione?	1) <u>Sì</u> 2) No 3) Altro (specificare)	Sì Nella sezione 2.2 Performance del PIAO 2025–2027 si afferma che: «Il Piano viene approvato contestualmente al Bilancio di Previsione 2024 anche a copertura degli obiettivi operativi che necessitavano di budget.». Inoltre, nel processo di definizione degli obiettivi operativi, è previsto che: «È associato un budget di spesa qualora l’obiettivo necessiti di risorse economiche per la sua realizzazione.». I dati relativi alle risorse di budget sono espressi nell’allegato 3 “Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici - anno 2025”; per ciascun obiettivo si riporta anche l’eventuale budget assegnato, quando previsto. Si rileva che non tutti gli obiettivi hanno un budget esplicitamente indicato. Alcuni sono a costo zero o non richiedono risorse aggiuntive. In sintesi, si conclude che in corrispondenza degli obiettivi di performance sono indicate le risorse finanziarie, quando previste. L’informazione è presente nel PIAO e integrata nel processo di bilancio.
28.	Nella sezione performance (2.2) sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?	1) <u>Sì</u> 2) No 3) Altro (specificare)	Sì Nella sezione 2.2 Performance del PIAO 2025–2027 sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti e ad altre strutture (come Centri e Unità Organizzative). In particolare, per quanto concerne gli obiettivi di struttura assegnati ai Dipartimenti, il documento specifica che «Gli obiettivi di struttura possono essere funzionali alla realizzazione di obiettivi di area (per le strutture che compongono le aree dirigenziali) oppure non essere collegati a obiettivi d’Area e quindi essere “propri” della struttura a cui sono assegnati.». Tra le strutture citate vi sono esplicitamente: - Dipartimenti - Centri

			- Scuole di alta formazione - Unità Organizzative interne alle Aree Gli Allegati 3 e, in particolare, 3 bis riportano l'elenco degli obiettivi operativi raggruppati per struttura, inclusi i Dipartimenti, con indicazione di: - Codice obiettivo - Descrizione - Responsabile - Budget (se previsto)
29.	Nella sezione performance (2.2) sono presenti obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e/o che prevedono la valutazione esterna all'ateneo?	1) Sì (specificare quale utenza è coinvolta) 2) No 3) Altro (specificare)	Sì Nella sezione 2.2 del PIAO 2025–2027 sono presenti obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e alla valutazione esterna all'Ateneo. In particolare, per quanto concerne la soddisfazione dell'utenza, nel PIAO si fa esplicito riferimento a indagini di customer satisfaction rivolte a studenti e studentesse, personale tecnico-amministrativo, stakeholder esterni. Un importante riferimento è rappresentato dal Piano delle Customer Satisfaction di Ateneo (Allegato 5). Sono presenti, inoltre, riferimenti a indicatori legati alla qualità percepita nei servizi, inclusi nella Carta dei Servizi. Per quanto riguarda la valutazione esterna, nel documento si citano Ranking nazionali e internazionali e valutazioni esterne come elemento di riferimento per la definizione degli obiettivi. Esempi di utenza coinvolta: - Studenti (es. valutazione dei servizi, spazi, orientamento) - Personale interno (es. benessere organizzativo, formazione) - Stakeholder esterni (es. enti del territorio, imprese, cittadini)
30.	Se Sì (al punto 29), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)	1) Questionari (specificare quali nei commenti, es.: Good Practice, Almalaurea; ANVUR, di ateneo, ecc.) 2) Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: focus group, interviste, audit, ecc.)	1) Questionari 2) Altri strumenti Nel PIAO 2025–2027, per rilevare la soddisfazione dell'utenza e attuare forme di valutazione esterna, sono previsti diversi strumenti. 1) Questionari. Nel PIAO si fa riferimento a: - Questionari di customer satisfaction di Ateneo (vedi Allegato 5 – Piano delle customer satisfaction) - Questionari Almalaurea (es. soddisfazione dei laureandi e occupabilità) - Questionari AVA3 (per l'accreditamento e la qualità della didattica) - Questionari interni per la valutazione dei servizi e del benessere organizzativo (per questa indagine, a pagina 119 del PIAO, si precisa che l'ultima indagine sul Benessere Organizzativo in Ateneo è stata svolta nell'aprile 2022 e che l'Amministrazione intende riattivare e riproporre tale indagine nel corso del 2025). 2) Altri strumenti - Analisi dei ranking nazionali e internazionali (valutazione esterna) - Sistema di ascolto degli stakeholder (coinvolgimento attivo) - Audit interni e monitoraggi periodici (es. per l'Assicurazione della Qualità) Gli indicatori associati alle rilevazioni customer di Good Practice sono poco presenti nella definizione degli indicatori relativi agli obiettivi operativi.
31.	Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)	1) dati certificati e pubblicati 2) autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo 3) banche dati dell'ateneo 4) banche dati esterne 5) nessuna fonte specifica 6) altro (specificare)	Nel PIAO 2025–2027, per la misurazione finale dei risultati di performance vengono utilizzate diverse fonti di dati, come indicato nella sezione 2.2 e soprattutto nell'allegato 3 (Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici - anno 2025); da un esame di tale documento, e in particolare la sezione relativa ai KPI/Attività (Fonte), si rilevano le seguenti fonti effettivamente utilizzate: • Dati certificati e pubblicati: ad esempio UGOV - contabilità, IRIS AP, IRIS RM, sito web di Ateneo, Atti presso U.O. competente • Banche dati dell'Ateneo esplicitamente menzionate in più obiettivi: ad esempio DB locale, UGOV, IRIS, ESSE3. • Banche dati esterne - in alcuni casi si fa riferimento a fonti esterne come siti web istituzionali o banche dati pubbliche, anche se meno frequentemente. Alcuni indicatori sono basati su relazioni qualitative, interviste, questionari di gradimento, report interni, che non rientrano nelle categorie standardizzate ma sono comunque utilizzati come strumenti di valutazione. Ogni obiettivo ha almeno una fonte indicata per la misurazione; non è mai indicata come fonte diretta l'autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo.

			In sintesi, le opzioni corrette sono: 1) Dati certificati e pubblicati 3) Banche dati dell'Ateneo 4) Banche dati esterne 6) Altro (specificare) – es. relazioni qualitative, questionari, atti interni
32.	Descrivere brevemente con quali modalità e tempistiche l'Ateneo svolge il monitoraggio degli obiettivi di Performance		L'Università di Parma ha definito un sistema strutturato per il monitoraggio degli obiettivi di performance nel PIAO 2025–2027, articolato secondo le seguenti modalità e tempistiche: • Monitoraggio in itinere (semestrale) - Serve a verificare l'attuazione e l'idoneità delle misure in corso d'anno e consente di apportare eventuali correttivi prima dell'aggiornamento del PIAO (approvato a dicembre). • Monitoraggio annuale - Riferito alla data del 31 dicembre. I risultati confluiscono nella Relazione sulla Performance e nella Relazione Unica di Ateneo. È utilizzato anche per la valutazione finale della performance organizzativa e individuale. Come precisato a pagina 167 del PIAO, il principale strumento per il monitoraggio della Performance di Ateneo è attualmente rappresentato dal software UniPerformance che è un sistema realizzato internamente dall'Area Sistemi Informativi 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. Dal SMVP si rileva che L'Ateneo di Parma svolge il monitoraggio degli obiettivi di performance (ciclo 2025) attraverso un processo strutturato e informatizzato, articolato in due momenti principali: • monitoraggio intermedio ○ Quando: entro il 15 luglio 2025 ○ Chi: valutatori (Dirigenti, Direttori di Dipartimento/Centro, responsabili di U.O.) ○ Come: tramite il sistema informatizzato, con riferimento allo stato di avanzamento al 30 giugno ○ Finalità: verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi e <u>attivare eventuali azioni correttive in caso di scostamenti significativi</u> • monitoraggio finale: ○ Quando: tra febbraio e aprile 2026 ○ Chi: responsabili apicali e valutatori ○ Come: valutazione conclusiva tramite il sistema informatizzato ○ Finalità: misurare il raggiungimento degli obiettivi e redigere la Relazione sulla Performance Il monitoraggio è obbligatorio almeno semestralmente. Esso si basa su indicatori numerici (KPI) e target definiti nel PIAO. La componente strategica è monitorata dalla CPPQ con il supporto della U.O. Programmazione e controllo di gestione. La componente organizzativa è monitorata dai valutatori, che devono registrare i livelli intermedi di raggiungimento nel sistema. Gli scostamenti tra target e risultati sono analizzati per attivare eventuali rimodulazioni (entro il 10 giugno).
33.	L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?	1) Sì (specificare con quale modalità) 2) No 3) Altro (specificare)	I principali criteri di verifica adottati dall'OIV/NdV riguardano la validazione dei risultati (attraverso la verifica della coerenza tra obiettivi programmati, indicatori associati agli obiettivi, risultati dichiarati, fonti dati utilizzate, sia interne che esterne) e il controllo della qualità degli indicatori, dei quali il Nucleo valuta la rilevanza (efficacia, efficienza, impatto), la misurabilità e la tracciabilità dei dati, l'attendibilità delle fonti (es. IRIS, U-GOV, Almalaurea, Scopus). Occorre sottolineare che tale validazione, che si concretizza in un atto vincolante per l'Ateneo, che chiude formalmente il ciclo della performance, attribuendone piena efficacia, non prevede una verifica puntuale delle misurazioni relative ai risultati, ma agisce per lo più sui processi; tuttavia, anche dall'esame della qualità degli indicatori e dei target associati, l'OIV esprime proprie valutazioni e rappresenta suggerimenti o, nei casi più critici, alcune raccomandazioni, ad esempio in merito al numero di obiettivi o alla loro natura più o meno sfidante. Pertanto, anche il documento di validazione delle Relazione sulla Performance, che il Nucleo di Valutazione redige e approva ogni anno a chiusura del ciclo ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c), del d.lgs. n.150/2009, costituisce un utile contributo, con il quale vengono esaminati diversi aspetti del processo, tra i quali, ad esempio, la qualità degli indicatori, la verifica del corretto utilizzo del loro metodo di calcolo, l'affidabilità dei dati utilizzati. In merito all'attività di monitoraggio e di verifica condotta dall'OIV è utile ricordare che in occasione degli incontri che ogni anno si svolgono con la partecipazione del Rettore e del Direttore Generale, in modo particolare ai fini della valutazione della performance di quest'ultimo in relazione

			al raggiungimento dei suoi obiettivi, il Nucleo di Valutazione si è sempre premurato di chiedere allo stesso Direttore di illustrare le ragioni per eventuali obiettivi non raggiunti o raggiunti solo in parte o, nei casi non chiari, di fornire informazioni in merito ai dati riportati. Il Nucleo di Valutazione ritiene, altresì, importante ricorrere a metodologie efficaci che possano consentire di rendere il controllo a campione maggiormente strutturato.
--	--	--	---