



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 10 luglio 2019

LUGLIO 2019

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

Prof.ssa Lucia Alessandrini	<i>Coordinatrice</i>
Prof.ssa Maria Candida Ghidini	<i>membro interno</i>
Prof. Fausto Fantini	<i>membro esterno</i>
Prof. Giacomo Zanni	<i>membro esterno</i>
Dott.ssa Maja Laetitia Feldt	<i>membro esterno</i>
Dott. Mario Faini	<i>membro esterno</i>
Dott. Gabriele Righi	<i>membro esterno</i>
Dott. Dino Sabovic	<i>rappresentante degli studenti</i>
Sig. Lorenzo Bertani	<i>rappresentante degli studenti</i>

Alla stesura di questa relazione ha collaborato lo staff della Unità Organizzativa – Controllo di Gestione che ha svolto la funzione di supporto al Nucleo di Valutazione.

E-mail: nucleo@unipr.it

Sito web del Nucleo di Valutazione d'Ateneo: <http://nucleo.unipr.it>

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

Sommario

Sommario	1
Presentazione e premessa	1
Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance	3

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 di presentare 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 delle Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della Performance¹, approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015, e tenuto conto altresì delle Linee Guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione², approvate dallo stesso Consiglio Direttivo il 18 aprile 2019. In particolare, richiamando quanto espresso al paragrafo 3.2 delle ultime Linee Guida sopra citate, quest'anno, per la parte concernente la Relazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance, è stata introdotta la possibilità di procedere secondo le indicazioni esposte nel paragrafo 3.2.1 delle Linee Guida 2018, ossia redigendo una relazione che si sviluppi prendendo in esame le seguenti dimensioni di analisi

- Processo di definizione del Piano
- Integrazione con le strategie
- Integrazione con il ciclo di bilancio
- Pianificazione della performance organizzativa
- Performance individuale

oppure di procedere, in via alternativa, con la compilazione di una Scheda per l'analisi del ciclo integrato della performance (allegato 2 delle Linee Guida 2019) articolata in 14 punti di attenzione. Il Nucleo di Valutazione ha scelto di adottare questa seconda soluzione, che da un lato risponde a specifici aspetti posti in evidenza dall'ANVUR, dall'altro consente una lettura più sistematica dei documenti e una stesura della relazione più razionale e più adeguata al confronto.

In questa premessa non si ripropongono i riferimenti normativi, che invece sono ampiamente descritti nella premessa della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni³, che il Nucleo di Valutazione ha approvato lo scorso anno e alla quale si rimanda.

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; nella tabella sono riportati anche i riferimenti ai documenti pubblicati sul portale *web* di Ateneo:

<https://www.unipr.it/node/23187>

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

² https://nuclei.cineca.it/2019/linee_guida.pdf

³ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/16-07-2018/relazione_funzionamento_luglio_2018.pdf

<ul style="list-style-type: none"> • Piano strategico 2019 – 2021 e suoi allegati • Dal Piano Strategico 2016-2018 al Piano Strategico 2019-2021
https://www.unipr.it/node/24028
<ul style="list-style-type: none"> • Piano Integrato per la gestione del ciclo della Performance 2019-2021 - anno 2019 e suoi allegati
https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/21-12-2018/smvp_2019_5_12_18_def.pdf
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2019
https://www.unipr.it/node/25935
<ul style="list-style-type: none"> • Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni – giugno 2017
https://www.unipr.it/node/21685
<ul style="list-style-type: none"> • Relazione sulla Performance – anno 2018 Approvata dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. CDA/28-05-2019/262 del 28 maggio 2019
https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/26-06-2019/documento_di_validazione_performance_2018.pdf
<ul style="list-style-type: none"> • Documento di validazione della Relazione sulla Performance anno 2018 approvato dal Nucleo di Valutazione il 25 giugno 2019.

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

(Allegato 2 delle Linee Guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione)

Ver. 6 del 05/07/2019

"Risposta sintetica": riga 1-11 = campo obbligatorio

"Commenti":

- riga 1 = campo obbligatorio se - e solo se - si risponde No
- riga 2-5; 7-11 = campo obbligatorio se - e solo se - si risponde Sì
- riga 6, 12-14 = campo obbligatorio

n	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	commenti
1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2019)?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Se no o ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo	Il Piano Integrato per la gestione del ciclo della Performance per il triennio 2019-2021 (anno 2019) è stato approvato dal C.d.A. il 20/12/2018 e pubblicato il 14 gennaio 2019, quindi entro i termini previsti dalla Legge.
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.	<p>Il Piano presenta variazioni rispetto alla programmazione dell'anno precedente, in quanto gli obiettivi operativi in esso definiti e descritti negli allegati discendono dagli obiettivi strategici individuati nel nuovo Piano Strategico 2019-2021, pur se si fa riferimento ad una continuità di azione con quanto previsto nel Piano Integrato della Performance 2018-2020. Inoltre a pagina 4 del documento si fa riferimento a quanto espresso nel documento "Dal Piano Strategico 2016-2018 al Piano Strategico 2019-2021", nel quale viene descritto il raccordo con la precedente programmazione e sono evidenziati gli impulsi che i risultati di quest'ultima hanno dato alla stesura del Piano Strategico 2019-2021, da cui scaturiscono gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa, oggetto del Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2019 – 2021 (anno 2019). In particolare, nell'allegato 2 di tale documento di raccordo gli obiettivi strategici della pianificazione 2016 – 2018 e quelli del nuovo strumento di pianificazione strategica 2019 - 2021 sono esposti e messi in correlazione tra loro.</p> <p>Un ulteriore elemento di novità che, pur se non strettamente vincolato alla programmazione strategica, rappresenta in ogni caso un importante fattore di innovazione nel ciclo della performance 2019, è rappresentato dall'adozione, per il 2019, di un rinnovato Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (in seguito Sistema), che rappresenta lo strumento metodologico per la gestione del ciclo della performance, predisposto dall'Amministrazione in coerenza con le esigenze specifiche della propria organizzazione. Come espresso già dallo stesso Nucleo di Valutazione nel parere vincolante espresso il 26 novembre 2018 ai sensi dell'art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009 così come modificato dall'art. 5 del d.lgs. 74/2017, rispetto al precedente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2018, il nuovo Sistema presenta alcune importanti novità, che in parte rispondono ad alcuni punti di debolezza già evidenziati dalla stessa ANVUR nel documento di feedback del 2016 e richiamati anche dal Nucleo di Valutazione nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni, approvata il 13 luglio 2018 (link).</p> <p>Nel Sistema – anno 2019 sono esposti a pagina 4 i macro processi di Pianificazione, Programmazione e Valutazione che in sequenza logica fanno discendere la strategia di Ateneo dalla missione, e dalla strategia fanno derivare la gestione; in altri termini descrivono il legame tra il Piano Strategico – e per certi versi i Piani Strategici Dipartimentali che da esso discendono – e il Piano Integrato, identificato come un sistema integrato di obiettivi operativi, indicatori e relativi target e risorse di budget, declinato sulle unità organizzative dell'Ateneo, ivi compresi i Dipartimenti e i Centri.</p>

3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<p>Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</p>	<p>Nel Piano Integrato, al capitolo 2, pagina 9, si fa espressamente riferimento ai piani strategici triennali dei Dipartimenti, da approvarsi entro il 31 gennaio 2019 (il Piano Integrato è stato approvato dal C.d.A. il 20 dicembre 2018). I contenuti di tali Piani, concernenti obiettivi specifici relativamente a didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, devono essere collegati e coerenti con la programmazione dell'Ateneo, pur nella specificità dell'identità culturale e scientifica, nonché delle risorse disponibili, di ciascun Dipartimento. Tutti i Dipartimenti hanno approvato i rispettivi Piani Strategici, nei quali le linee strategiche generali, che sono state tenute presenti nel definire gli obiettivi e le conseguenti azioni, sono espressamente in accordo con le linee e i principi generali del Piano Strategico di Ateneo per il triennio 2019-2021. Il Nucleo di Valutazione osserva che non tutti i Dipartimenti hanno provveduto a pubblicare il documento di programmazione strategica e pertanto, ai fini della piena trasparenza, invita a provvedere in tal senso.</p> <p>Nel Piano Integrato viene descritto il processo, gestito in modo unitario e integrato, per la definizione degli strumenti di programmazione dell'Ateneo, disegnato secondo un modello di pianificazione integrata, con il quale le diverse fasi della programmazione sono gestite con il coinvolgimento di tutti gli attori interessati, sia della componente dei docenti, sia del personale tecnico-amministrativo. Il Nucleo di Valutazione ritiene importante sottolineare come il consolidamento del processo di integrazione con le strutture periferiche e con i Dipartimenti in particolare, nelle diverse fasi di elaborazione dei documenti istituzionali programmatici relativi a strategia e performance, trovi riscontro nella presenza nella Commissione Pianificazione, Performance e Qualità di due Direttori di Dipartimento, individuati dal Senato Accademico.</p> <p>Il modello di coinvolgimento dei dipartimenti ha visto dapprima una fase di programmazione triennale dipartimentale, al fine di sollecitare un'analisi autovalutativa, che il Rettore ha richiesto all'avvio del proprio mandato, alla fine del 2017. Successivamente, richiamando quanto espresso nel già citato documento "Dal Piano Strategico 2016-2018 al Piano Strategico 2019-2021", rispetto alla programmazione dipartimentale si precisa che nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (cfr. paragrafo 3.1 "Performance organizzativa di Ateneo"), come confermato anche a pagina 9 del Piano Integrato, si prevede che le strutture dipartimentali approvino ciascuna, entro il 31 gennaio 2019, un proprio Piano Strategico dipartimentale, in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo. I nuovi Piani Strategici dipartimentali sono stati esaminati in sede di Commissione Pianificazione, Performance e Qualità al fine di valutarne la coerenza, anche in termini di indicatori e target, rispetto agli obiettivi definiti nel Piano Strategico di Ateneo; di tale coerenza è stato poi preso atto in sede di Consiglio di Amministrazione e di Senato Accademico.</p> <p>Nel processo si rileva come la fase autovalutativa dei dipartimenti abbia contribuito a fornire elementi utili per la definizione dello strumento di Programmazione Strategica di Ateneo che successivamente ha rappresentato il riferimento, in una logica di tipo top-down, per la definizione formale e sostanziale degli strumenti di programmazione strategica dei dipartimenti, ai quali si fa esplicito riferimento.</p>
4	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<p>Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico</p>	<p>Per rispondere ai punti A, B, C – Nel Piano Integrato si identificano tre dimensioni della performance tra loro correlate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • performance organizzativa di Ateneo, che coinvolge tutto il personale, sia docente che tecnico-amministrativo e che viene misurata in relazione al raggiungimento degli obiettivi strategici, • performance organizzativa di struttura, che viene valutata in ragione del raggiungimento degli obiettivi operativi,

D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono)

E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019

(primo, secondo... ultimo)

- performance individuale, nella quale sono presi in esame sia il raggiungimento degli obiettivi individuali – per il personale al quale tali obiettivi sono assegnati – sia i comportamenti organizzativi.

Il capitolo 2 del Piano Integrato 2019 – 2021 (anno 2019) è dedicato all'inquadramento strategico, ossia al collegamento degli obiettivi operativi descritti nell'allegato 1 agli obiettivi strategici, per i quali si rimanda, nel documento, al Piano Strategico di Ateneo 2019 – 2021. In quest'ultimo documento sono identificati quattro ambiti strategici di intervento (Didattica – Ricerca – Terza Missione – Internazionalizzazione), per ciascuno dei quali sono descritte le relative azioni strategiche, collegate a 25 obiettivi strategici, declinate a loro volta negli obiettivi operativi (complessivi 135), che sono espressi nell'allegato 1 del Piano Integrato. Per ciascuno di questi obiettivi sono precisati la categoria dell'obiettivo (miglioramento – innovazione – consolidamento – funzionamento), il relativo indicatore e il target, l'eventuale assegnazione di budget, il codice dell'indicatore relativo all'obiettivo strategico di riferimento, le strutture organizzative impegnate e le relative percentuali di effort. In merito agli ambiti strategici si fa riferimento agli obiettivi "generali", di cui all'art. 5 comma 1 lettera a) del d.lgs. 150/2009, che discenderanno dalla prossima programmazione ministeriale.

Oltre ai quattro ambiti sopra richiamati sono individuate **aree di intervento strategiche trasversali** che concernono:

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

Infine nell'allegato 1 sono identificati obiettivi operativi, che interessano solo Dipartimenti e Centri e sono classificati come obiettivi di funzionamento, discendenti da un obiettivo strategico codificato come OB_LIB – Obiettivi Liberi, di cui tuttavia non si trova alcun riscontro né nel Piano Integrato – anno 2019, né nel Piano Strategico 2019 – 2021. Tale anomalia è stata segnalata anche dall'ANVUR nel documento di feedback al Piano Integrato 2019 del 2 maggio 2019. A pagina 15 del SMVP – anno 2019, come anche richiamato nel feedback, si precisa che gli obiettivi possono anche non essere strettamente legati ad obiettivi strategici, ma essere individuati in quanto qualificanti per un determinato processo o una specifica contingenza, che investe una o più strutture. Il Nucleo di Valutazione invita a meglio precisare nel Piano Integrato la natura di tali obiettivi.

Per rispondere al punto D – Nel più recente documento di feedback dell'ANVUR (maggio 2019) sono espresse alcune considerazioni in merito alla qualità della filiera obiettivi, indicatori e target, che nel complesso viene definita buona, pur se migliorabile per alcuni aspetti, soprattutto in termini di formulazione degli obiettivi talvolta ritenuta eccessivamente dettagliata. Il Nucleo in parte fa propri i suggerimenti proposti dall'ANVUR, pur riconoscendo la difficoltà della sintesi laddove, al contrario, si renda necessario e opportuno meglio precisare e articolare i contenuti degli obiettivi operativi. Per quanto concerne invece la definizione degli indicatori, in alcuni casi, e tra questi anche quelli segnalati ad esempio nel feedback, paiono più assimilabili a descrizioni di attività e il suggerimento proposto fornisce una chiara indicazione di coerenza semantica tra obiettivo, indicatore e target.

Un importante aspetto che il feedback evidenzia tra quelli da migliorare è la mancata indicazione di una baseline. Come noto nell'esame delle fasi di programmazione e successivamente di

				<p>valutazione, è importante stabilire la concatenazione, in un rapporto causale, tra contesto di riferimento, obiettivi, risorse, output, risultati e impatti; in questo processo gli indicatori iniziali (baseline) rappresentano lo strumento per procedere all'analisi della situazione di partenza, al fine di evidenziare punti di forza e di debolezza e valutare, a consuntivo, gli scostamenti rispetto a tali valori iniziali e rispetto ai valori attesi. Il Nucleo di Valutazione, con particolare riguardo agli obiettivi strategici e alle relative azioni, invita a definire, ove possibile, tale baseline.</p> <p>Per rispondere al punto E - Mentre nel Piano Strategico, coerentemente alla sua natura di strumento di pianificazione su base triennale, per gli obiettivi strategici e le correlate azioni strategiche sono definiti indicatori e target che si sviluppano nel triennio di riferimento (2019 – 2020 – 2021), nel Piano Integrato, proprio per la sua natura di carattere gestionale, ossia orientato alla traduzione di quelle azioni strategiche negli obiettivi operativi dell'azione amministrativa, gli obiettivi hanno valenza annuale.</p>
5	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione ?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<p>Se sì, indicare nei commenti: A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)</p>	<p>Nel Piano strategico 2019 – 2021 tra le aree di intervento strategiche trasversali sono previsti obiettivi strategici concernenti l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa (AMM1-2), lo sviluppo delle risorse umane, sia per il personale docente sia per il personale tecnico-amministrativo (AMM3-4), le strategie di comunicazione (AMM5), spazi e infrastrutture (AMM6), lo sviluppo dei sistemi informativi (AMM7-9), trasparenza e anticorruzione (RPTC1); ciascuno degli obiettivi strategici è articolato in azioni strategiche declinate a loro volta in obiettivi operativi. In particolare l'ambito strategico esplicitamente dedicato all'amministrazione e alla gestione si va a delineare nell'obiettivo AMM1 (Miglioramento e innovazione dei processi amministrativi), da cui discende un'azione strategica AMM1.1 (Mappatura, analisi e verifica dei processi amministrativi), declinata a sua volta in tre obiettivi operativi, esplicitati nel Piano Integrato. Facendo riferimento al Piano Strategico e all'obiettivo strategico AMM1 prima citato, la responsabilità politica e gestionale per il suo raggiungimento è assegnata oltre che al Direttore Generale e ai Dirigenti di Area, anche ai Direttori di Dipartimento e Centri. In tale contesto il ruolo dei Direttori di Dipartimento è quello dettato dall'articolo 21, comma 11 dello Statuto, che assegna agli stessi anche la responsabilità del funzionamento dei dipartimenti, nonché della loro gestione e organizzazione; l'area di responsabilità degli obiettivi strategici concernenti il miglioramento e l'innovazione dei processi amministrativi, anche per la parte di competenza delle strutture decentrate, è tutta in capo al personale tecnico amministrativo.</p>
6	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<p>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.</p>	<p>Nel Piano Integrato, anche tenendo conto dello scorrimento dello strumento di programmazione triennale, in merito al mancato conseguimento di obiettivi nei cicli precedenti, non è presente nessun riferimento esplicito. I soli riferimenti possono essere individuati nella relazione redatta a chiusura del ciclo precedente (in questo caso la Relazione sulla Performance – anno 2018), laddove sono rendicontati gli esiti del ciclo della performance e individuati, oltre ai punti di forza, i punti di debolezza relativi alle carenze riscontrate, dai quali far scaturire azioni per il miglioramento da considerare nella fase di definizione degli obiettivi operativi per il ciclo seguente.</p> <p>Per quanto riguarda il Piano Strategico, come già prima evidenziato, Il documento “Dal Piano Strategico 2016-2018 al Piano Strategico 2019-2021” rappresenta il punto di raccordo tra i due strumenti di programmazione, contribuendo a indentificarne gli elementi di continuità o di discontinuità.</p>

7	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<p>La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili.</p> <p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione)</p> <p>B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo</p> <p>C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</p>	<p>Nella pianificazione della performance sono assegnati obiettivi anche a tutte le strutture decentrate (dipartimenti e centri).</p> <p>Come precisato nel SMVP – anno 2019, gli obiettivi sono stati declinati nelle strutture amministrative e dipartimentali, nella fase di cascading descritta nel Sistema stesso, superando definitivamente in tal modo una criticità individuata da ANVUR nel documento di feedback sul Piano Integrato 2016. (Punto A) – Occorre rilevare che, mentre nel Piano Integrato 2018 gli obiettivi operativi dei dipartimenti e dei centri erano esposti in un allegato ad essi dedicato, nel Piano Integrato 2019 tali obiettivi sono collocati in un allegato unico ove sono equiparati a quelli assegnati alle strutture dell'Amministrazione centrale. Sempre traendo dal SMVP – par. 3.2 pagina 14 – la performance organizzativa di struttura è riferita alle strutture organizzative dell'Ateneo: il Rettorato e la relativa Segreteria generale e tecnica; la Direzione Generale e la relativa segreteria generale e tecnica; le Aree dirigenziali con i relativi Staff; le Unità Organizzative (U.O.); i Dipartimenti con la U.O. dipartimentale e gli Ambiti tecnici dipartimentali, i Centri con afferenza di personale tecnico amministrativo. (Punto B) – Fasi, modalità e tempi di assegnazione degli obiettivi, come descritti nel SMVP, relativamente agli obiettivi delle sedi decentrate, prevedono che i Direttori di Dipartimento provvedano ad assegnare direttamente gli obiettivi al personale con incarico di responsabile della "U.O. amministrazione dipartimentale" ed al personale dell'Ambito tecnico. Inoltre provvedono, delegando i responsabili della U.O. (che vi provvederanno direttamente), all'assegnazione degli obiettivi al personale dell'Unità amministrativa. I Direttori/Presidenti di Centro assegnano gli obiettivi al personale afferente e al personale titolare di incarichi o funzioni.</p> <p>(Punto C) – Il conseguimento degli obiettivi assegnati alle strutture decentrate prevede attività che coinvolgono solo il personale tecnico-amministrativo; il riferimento all'attività del personale docente è presente a livello strategico. Il responsabile di tali obiettivi assegnati al personale tecnico-amministrativo dei dipartimenti e dei centri è il Direttore del Dipartimento o del Direttore/Presidente del Centro.</p>
8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale</p> <p>B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)</p> <p>C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>	<p>Un primo riferimento a un sistema di controllo di gestione è rinvenibile nella nota illustrativa al bilancio di previsione 2019 e in particolare nella introduzione del Rettore, ove lo stesso evidenzia che "il perfezionamento di un sistema di controllo di gestione, che consente di monitorare l'attività dell'Ateneo e l'impiego delle risorse economico-finanziarie, ha iniziato a produrre gli effetti sperati in termini di contenimento dei costi operativi, soprattutto se parametrati al maggior livello di attività programmata per il 2019. In particolare, le informazioni raccolte negli ultimi tre anni dal controllo di gestione hanno consentito di rendere maggiormente operativo e finalizzato il processo di razionalizzazione dei costi, a parità di servizi offerti. Tale percorso continuerà con decisione anche nell'esercizio 2019".</p> <p>Nel Piano Integrato – anno 2019, a pagina 8, a conclusione del capitolo 1 ove vengono descritti i diversi aspetti della integrazione che sottendono il piano stesso, si precisa che l'individuazione analitica degli obiettivi e delle relative risorse, l'implementazione di un sistema di controllo di gestione, di un sistema di contabilità analitica e la definizione di indici e driver specifici, consentono di misurare e valutare i risultati anche per attuare azioni correttive e di miglioramento. All'uopo, nell'Ateneo di Parma, presso la Direzione Generale con la quale opera in stretto coordinamento, è attiva l'Unità Organizzativa – Controllo di Gestione, alla quale, tra gli altri, è affidato il compito di monitorare l'andamento della performance di Ateneo. Il Controllo di Gestione partecipa inoltre attivamente al processo di formazione del Bilancio Preventivo Autorizzatorio annuale e al Bilancio Preventivo triennale, correlando gli obiettivi presenti nel Piano Strategico con le disponibilità finanziarie di Ateneo. Svolge un costante monitoraggio della performance economica ed elabora</p>

insieme alla U.O. Bilanci e Contabilità Analitica i preconsuntivi annuali. Calcola infine gli indicatori inerenti i Bilanci Consuntivi annuali. Rientra nelle competenze di questa Unità Organizzativa la presenza attiva, anche in sede di Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, nel processo di valutazione della performance annuale e triennale di Ateneo. L'attività di tale U.O., coordinata con quelle più di pertinenza dell'Area Economico Finanziaria, si avvale del supporto di un sistema informativo per la gestione degli obiettivi di performance individuale, nel quale sono raccolte le schede di valutazione, di competenza delle diverse figure responsabili, definite e descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, e per la gestione della contabilità analitica. In aggiunta il Controllo di Gestione sviluppa applicativi personalizzati per il solo uso interno per la raccolta, gestione ed elaborazione dei dati e fornisce reportistica pubblicata nel sistema del "cruscotto direzionale".

Come descritto nel Sistema (anno 2019) a pagina 14, la performance organizzativa di Ateneo, strettamente connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, viene misurata attraverso il monitoraggio degli indicatori strategici ad essi collegati e alla valutazione del conseguimento dei relativi target. Tale attività di monitoraggio, condotta per ciascun ambito strategico e relativi indicatori dalla Unità Organizzativa Controllo di Gestione, è specificatamente prevista nel Piano Strategico di Ateneo 2019-2021 (cfr.AQ1.1.3 Ottimizzazione del processo di monitoraggio degli indicatori strategici e AMM2 Monitoraggio dei risultati strategici), al fine di un riesame funzionale a eventuali rimodulazioni di obiettivi o indicatori, introduzione di azioni correttive e migliorative. Gli Organi di Governo, i Pro Rettori e i Direttori d Dipartimento hanno a disposizione sul Cruscotto direzionale la rappresentazione dell'andamento degli indicatori strategici con il relativo target. In tale contesto il Controllo di gestione supporta la definizione di indicatori specifici relativi agli Ambiti strategici di Ateneo, al fine di ottimizzare la gestione delle attività operative funzionali anche al raggiungimento degli obiettivi strategici a carico dei Dipartimenti e dei Centri. Il Controllo di gestione, sempre nell'ambito delle attività di monitoraggio, entro il 31 ottobre dell'anno di riferimento, predispone una relazione per il Consiglio di Amministrazione, per consentire al medesimo Organo di proporre ed approvare eventuali azioni migliorative o correttive. Lo stesso sistema prevede il costante monitoraggio della performance organizzativa di struttura e della performance individuale, da parte dei responsabili e, entro il mese di giugno, in accordo con la dirigenza, la possibilità di rimodulare gli obiettivi per subentrate priorità o necessità.

Nel sistema, da pagina 24, il paragrafo 6.1 "Strumenti e metodi per la misurazione e la valutazione" descrive come in ogni fase del ciclo della Performance l'Ateneo si avvale di strumenti informatizzati e di metodi di misurazione per aumentare l'oggettività delle valutazioni e lasciare margini di soggettività per la sola componente di valutazione che riguarda la sfera dei comportamenti individuali. Le tempistiche prevedono un primo monitoraggio intermedio del grado di raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance organizzativa; tale valutazione viene condotta a luglio con riferimento al 30 giugno, mediante l'applicativo U-GOV Valutazioni. Parallelamente viene condotta una valutazione intermedia in itinere degli indicatori, rispetto ai relativi target, relativi agli obiettivi strategici esposti nel Cruscotto Direzionale. A seguire la U.O. - Controllo di Gestione, entro il 31 ottobre dell'anno di riferimento, predispone un report per il Consiglio di Amministrazione, in cui si esplicitano i raggiungimenti parziali degli indicatori strategici e degli indicatori operativi, come da autovalutazione dei responsabili di strutture apicali. Infine dal mese di febbraio dell'anno successivo, nel periodo idoneo alla stesura della Relazione sulla Performance, la performance organizzativa di struttura è misurata dai valutatori sempre mediante U-GOV Valutazioni, con riferimento al 31 dicembre.

9	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p> <p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</p> <p>B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)</p> <p>C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</p> <p>D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)</p> <p>E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)</p> <p>F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>	<p>Nel Piano Integrato e nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ma anche nello stesso Piano Strategico, i riferimenti all'ascolto dell'utenza sono molteplici.</p> <p>Nel Piano Strategico, a pagina 88, viene sottolineata l'importanza dei metodi di autovalutazione, che deve fondarsi, accanto alle valutazioni di efficienza dei processi, anche sui risultati di efficacia percepita dei servizi sia da parte degli utenti esterni, che da parte di quelli interni. In tale prospettiva si afferma l'indirizzo di procedere ad un potenziamento degli strumenti di rilevazione della customer satisfaction, al fine di produrre analisi proficue dei risultati in un'ottica di costante miglioramento.</p> <p>A pagina 93 dello stesso Piano Strategico si afferma che la valutazione dei risultati della customer satisfaction, come indicatore di efficacia dei servizi amministrativi, è tra le prerogative strategiche dell'Ateneo. In particolare è previsto un obiettivo strategico (AMM2 Monitoraggio dei risultati strategici) da cui discende una azione strategica (AMM2.1 Incremento delle azioni di monitoraggio) che tra i propri obiettivi operativi prevede un obiettivo (AMM2.1.3) consistente nel Potenziamento della rilevazione della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna relativamente ai servizi erogati. Tale obiettivo operativo (che nell'allegato 1 del Piano Integrato si presenta con una errata codifica) è attribuito, con effort differenziati e con specifici indicatori e relativi target, alla U.O. – Controllo di Gestione, alla U.O. – Comunicazione Istituzionale, alle Aree Dirigenziali e a tutti i Dipartimenti. In particolare tale obiettivo operativo fa riferimento alle rilevazioni di efficacia svolte nel contesto del progetto Good Practice che coinvolgono, quale utenza interpellata, studenti, docenti, dottorandi e assegnisti di ricerca, personale tecnico amministrativo.</p> <p>Alla rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza è dedicato il paragrafo 2.2 a pagina 11, ove si fa esplicito riferimento a quanto introdotto nel quadro normativo di riferimento dall'art. 5 del d.lgs. 74/2017, di modifica dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009, il quale stabilisce che i cittadini e gli utenti esterni ed interni partecipino al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione secondo le indicazioni degli artt. 8 e 19-bis del d.lgs. 150/2009.</p> <p>Al riguardo, il Nucleo di Valutazione, già nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni dello scorso anno (link), aveva espresso alcune considerazioni critiche, che in parte permangono e che il Nucleo ha riproposto anche nel documento di validazione della Relazione sulla Performance – anno 2018 (link). Qui testualmente si osserva che nel capitolo otto della Relazione sulla Performance – anno 2018, "Criticità e riflessioni per il miglioramento", in merito al processo di rilevazione della customer satisfaction, viene citata, tra gli aspetti positivi, la parziale realizzazione di un sistema integrato di Ateneo di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti alla quale si aggiunge – secondo il Nucleo di Valutazione in modo coerente – la consolidata esperienza nell'ambito del progetto Good Practice. D'altro canto si dà atto di quanto il processo di rilevazione della soddisfazione dell'utenza si presenti ancora con ampi margini di miglioramento, in termini di razionalizzazione delle indagini, di coordinamento delle stesse, al fine di evitare inutili duplicazioni o sovrapposizioni, in termini di tempistica efficace per l'individuazione delle azioni migliorative. Il Nucleo di Valutazione condivide l'analisi autovalutativa così espressa sottolineando come i processi di rilevazione della customer satisfaction debbano porsi l'obiettivo, a fronte di una chiara identificazione dei servizi e dei relativi standard di qualità, di valutare la qualità dei servizi resi, incidendo in tal modo sulla performance organizzativa, al fine di individuare gli spazi di miglioramento e proporre azioni correttive adeguate, che trovino espressione nella pianificazione dell'anno successivo.</p> <p>Nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni dello scorso anno il Nucleo di Valutazione osservò inoltre quanto il giudizio espresso dall'utente, soprattutto laddove i servizi ed i relativi standard non siano chiaramente definiti, possa presentare sostanziali elementi di soggettività derivanti da soggettive condizioni di</p>
---	---	---	--	--

percezione, e pertanto un suo collegamento diretto alla valutazione della performance organizzativa dovrebbe limitarsi al miglioramento dei servizi, ancor più in relazione al fatto che i servizi non sono per lo più riconducibili ad una specifica unità organizzativa. Tale aspetto trova conferma anche nel Sistema a pagina 12, laddove si precisa che pur avendo ipotizzato ed in alcuni casi definito quali indagini possano essere considerate o attivate, in quanto impattanti per la performance organizzativa, è indubbia la problematicità del passaggio che porta a legare risultato dell'indagine a centro di responsabilità, consapevoli della sostanziale differenza fra customer satisfaction rilevata per processo/servizio e customer satisfaction rilevata per le attività di Unità Organizzativa.

Pertanto in sintesi:

- A. I processi di ascolto dell'utenza non sono stati introdotti dal nuovo Sistema, bensì sono attivi da qualche anno e soggetti ad una costante azione di razionalizzazione.
- B. L'attività di rilevazione della *customer satisfaction* è un'attività sistematica, svolta regolarmente ogni anno e gli esiti delle rilevazioni costituiscono oggetto di reportistica ai fini della trasparenza e della valutazione della performance organizzativa.
- C. L'utenza coinvolta è rappresentata da studenti, docenti (comprendendo anche dottorandi e assegnisti), personale tecnico amministrativo. Alcune indagini specifiche (tirocini) vedono quali interlocutori enti e aziende presso i quali gli studenti svolgono attività di tirocinio.
- D. In particolare lo strumento al quale si fa riferimento sono i questionari di rilevazione di efficacia erogati nel contesto del Progetto Good Practices. Altre rilevazioni sono tipicamente quelle svolte ai fini dell'assicurazione della qualità dei corsi di studio, quali questionari opinione studenti e questionari AlmaLaurea, non specificatamente strutturate per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi erogati, pur se rappresentano anch'essi importanti strumenti di ascolto. In aggiunta si evidenzia la presenza di indagini specifiche, condotte per specifiche finalità conoscitive (vedasi rilevazione Area Edilizia).
- E. I diversi processi di ascolto dell'utenza hanno influenza sulla programmazione della performance sia sul piano strategico che operativo.
- F. Nel Piano Strategico, relativamente all'obiettivo strategico (AMM6) volto a favorire la fruizione degli spazi e delle infrastrutture aumentando il benessere dell'utente interno ed esterno, si fa riferimento alle Relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, a indagini di customer satisfaction relative alle aule didattiche e informatiche, a indagini di customer satisfaction sui servizi offerti dal Sistema Bibliotecario di Ateneo, come descritte alle pagine da 64 a 68 della [Relazione sulla performance per l'anno 2017](#).

10 Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato? **Si** **No**

La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.

Se sì, indicare:

A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima

B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti

C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro

Nel [Piano Strategico 2019 – 2021](#) a pagina 111, nel capitolo 8 dedicato alla sostenibilità economica del Piano stesso, è descritto in figura 3 l'articolato processo per la definizione del budget per gli obiettivi strategici e conseguentemente per i singoli obiettivi operativi declinati ogni anno nel Piano Integrato. In aggiunta si precisa che, al fine di garantire l'integrazione tra il piano strategico e la previsione economico finanziaria, per ogni obiettivo strategico, che necessita di impatto economico, si stima una previsione di spesa che sarà inserita nei bilanci previsionali.

Nel Piano Integrato un primo riferimento al ciclo del bilancio è espresso a pagina 3 ove si fa riferimento all'assicurazione della coerenza e integrazione dei contenuti del piano con la programmazione strategica e con quella economico-finanziaria di Ateneo; a tale proposito il Piano Integrato fa esplicito riferimento ai seguenti documenti:

- Piano Strategico di Ateneo 2019-2021

- Relazione illustrativa al Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019 e triennale 2019-2021
- Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2019/2021 per l'anno 2019.

A pagina 7 si precisa che nella programmazione 2019 si è consolidato lo sforzo già attuato nel 2018 per anticipare i tempi di approvazione del Piano Integrato 2019-2021, portandoli in parallelo ai tempi di approvazione del Bilancio di Previsione per il 2019, al fine di consolidare la coerenza con la programmazione economico finanziaria; sono inoltre brevemente descritte fasi, modalità e soggetti interessati, che hanno visto dapprima le indicazioni da parte del C.d.A. in merito alla formulazione delle previsioni annuali e triennali del Bilancio Unico di Ateneo, cui è seguita la fase di negoziazione allineata con la fase di definizione delle azioni strategiche e relativi obiettivi. I valori di budget stimati dalle singole strutture, ritenuti necessari al raggiungimento degli obiettivi, sono stati oggetto di contrattazione con il Direttore Generale e la Dirigente dell'Area Economico Finanziaria, e valutati in sede di Commissione Pianificazione, Performance e Qualità per poter procedere alle successive fasi formali di approvazione da parte degli Organi Accademici. Nell'Allegato 2 del [Sistema](#) è dettagliato il cronoprogramma delle diverse fasi.

Nel Sistema, a pagina 10, si fa un importante riferimento all'integrazione tra il Piano Strategico, la performance e il bilancio che è stata avviata con un sempre maggiore coinvolgimento delle strutture, non solo a livello di Aree Dirigenziali, ma anche di Dipartimenti e Centri, consentendo all'intera organizzazione, attraverso tale condivisione degli obiettivi tra le strutture, di migliorare nel complesso i propri servizi concorrendo al conseguimento degli obiettivi strategici.

Nello stesso Sistema, sempre a pagina 10, si fa riferimento a quanto evidenziato dallo stesso Nucleo di Valutazione nella sua Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (luglio 2018), laddove riconosce che l'integrazione con la programmazione economico finanziaria ha avuto un forte impulso tramite la definizione di obiettivi a cui si è associato il relativo budget di spesa. Nel contempo il Nucleo aveva segnalato quanto il collegamento tra obiettivi e stanziamenti di bilancio per la loro sostenibilità, fosse presente per un numero ancora limitato di obiettivi e auspicato una riflessione rispetto alla effettiva possibilità di definire in modo sistematico e generale tale tipo di collegamento. A tale riguardo nel nuovo Sistema si segnalano, ad esempio, gli obiettivi strategici delle Aree di intervento strategiche trasversali, che con obiettivi principalmente connessi all'efficienza e all'efficacia dell'azione amministrativa, del miglioramento dei servizi resi, di snellimento delle procedure e regolamentare, non richiedono espressamente risorse in termini economico-finanziari, ma di competenza, collaborazione trasversale e innovazione nelle procedure.

11	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<p>La risposta è "sì" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:</p> <p>A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)</p> <p>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</p> <p>C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)</p> <p>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</p> <p>E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</p>	<p>Nella nota illustrativa del bilancio di previsione 2019, a pagina 22, viene sommariamente descritto il processo di formazione del budget, individuato come lo strumento fondamentale dell'azione gestionale, poiché in esso sono specificati gli obiettivi da perseguire e la programmazione delle azioni da porre in atto per il loro raggiungimento. Sono elencate le tre fasi del processo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. fase delle proposte; 2. fase della negoziazione; 3. stesura definitiva del budget. <p>Nella prima fase i Responsabili dei Centri di Responsabilità avanzano le proposte atte a sostenere le attività di loro competenza. Nella seconda fase tali proposte possono essere negoziate in base ai contenuti del Piano strategico, della Programmazione del personale e del Piano edilizio, nonché alle politiche degli Organi dell'Ateneo. Avvenuta la fase della negoziazione, viene steso il documento finale denominato Budget unico di Ateneo quale risultato dei budget di struttura, che successivamente è portato in approvazione al Consiglio di Amministrazione.</p> <p>Nel Sistema di misurazione e valutazione della performance – anno 2019, nel già citato allegato 2 è dettagliatamente descritto il cronoprogramma relativo al processo per pervenire alla definizione di budget per obiettivo strategico e operativo; in tale cronoprogramma, come precisato a pagina 9 del Sistema, con precise scadenze temporali, sono indicate le fasi per la formazione delle strutture deputate all'inserimento nella piattaforma informatizzata dedicata della proposta di budget, i tempi di contrattazione, i tavoli tecnici, la condivisione con gli Organi di Governo, la presentazione della documentazione al Collegio dei Revisori dei Conti per la successiva approvazione del Bilancio preventivo da parte del Consiglio di Amministrazione.</p> <p>Sono destinatari di una attribuzione di budget i responsabili delle U.O. ai quali sono attribuite anche funzioni di ordinatore di spesa, assegnatari di obiettivi per i quali sono previste specifiche risorse di budget. A tale riguardo, nell'allegato 2 (Obiettivi operativi e risorse economiche) del Piano Integrato 2019, è descritto il legame obiettivi di performance e risorse finanziarie. Allo stesso modo le attribuzioni di budget possono essere assegnate ai responsabili amministrativi delle sedi decentrate.</p> <p><u>Nella nota illustrativa</u> allegata al bilancio preventivo autorizzatorio 2019 i riferimenti agli obiettivi di performance sono presenti in particolare nella introduzione del Rettore; a pagina 1 si precisa ad esempio che "l'imprescindibile legame tra gli obiettivi strategici, la performance economico-finanziaria attesa dall'Ateneo e le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati è stato l'elemento chiave del processo di formazione del bilancio di previsione per l'esercizio 2019". Nella stessa sua introduzione il Rettore menziona infine l'intensa attività posta alla base della definizione del piano Piano Strategico 2019-2021, documento nel quale sono delineate le priorità strategiche dei prossimi anni dell'Ateneo di Parma.</p>
12	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?	Campo libero	<p>Gli Organi di governo o di indirizzo politico dell'Ateneo, come identificati nello Statuto, sono: Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione.</p> <p>Al Direttore Generale non è riconosciuto il ruolo di organo di indirizzo politico, bensì, in virtù delle prerogative ad esso assegnate dalla legge 240/2010, riprese nello stesso statuto dell'Ateneo, quello di organo cui è affidata la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione. Tuttavia occorre riconoscere quanto il ruolo del Direttore non possa essere disgiunto da quello degli organi politici di indirizzo, in quanto le scelte politiche e strategiche non possono prescindere da una contestuale valutazione delle risorse destinate alla gestione dell'azione amministrativa per l'attuazione di tali scelte e dei relativi obiettivi.</p>	

	<p>Il coinvolgimento e la condivisione della programmazione, sia a livello strategico che a livello operativo, è assicurato dall'attività della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, costituita dai vertici politici (Rettore e Pro Rettori) e gestionali (Direttore Generale e Dirigenti) dell'Ateneo, dai Coordinatori del Nucleo di Valutazione e Presidio della Qualità, quali rispettivamente organo e organismo strettamente deputati alla vigilanza, stimolo e miglioramento della qualità dei processi, da due Direttori di Dipartimento individuati dal Senato Accademico e da due studenti dal Consiglio degli Studenti.</p> <p>La presenza dei Direttori di Dipartimento, come precisato nello stesso Piano Integrato, ha rappresentato un importante canale comunicativo con le strutture dipartimentali e i Centri. Nelle diverse fasi del processo di elaborazione del Piano si è ulteriormente consolidata la sinergia d'azione del corpo docente e del personale amministrativo (individuata quale best practice da ANVUR nel feedback al Piano Integrato 2016) e rafforzata l'integrazione dei processi legati all'anticorruzione e trasparenza e, in particolare, dei processi di assicurazione della qualità. Inoltre, come si legge a pagina 15 del Piano Integrato, alle riunioni della Commissione sono sempre invitati i membri del Consiglio di Amministrazione al fine di garantire una presenza attiva dell'organo politico nel processo di pianificazione strategica e di definizione degli obiettivi.</p>
<p>13 Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?</p> <p>Campo libero</p>	<p>Nel Piano Strategico 2019 – 2021 a pagina 14 e pagina 15 sono illustrate le modalità di diffusione e di comunicazione dei contenuti dello stesso Piano; in particolare nel periodo compreso tra ottobre a novembre 2018, il Piano Strategico è stato presentato in maniera capillare a tutte le componenti dell'Ateneo e ai Direttori di Dipartimento. Questi ultimi in particolare sono stati informati al fine di provvedere a definire il loro piano triennale, coerente con gli obiettivi strategici di Ateneo. Si fa riferimento a un articolato piano di comunicazione del Piano Strategico 2019-2021, al fine di pervenire alla massima divulgazione e condivisione del documento con i diversi stakeholder; tale piano di comunicazione prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • predisposizione della versione cartacea integrale • pubblicazione sul sito web istituzionale di Ateneo e sui 9 siti dei Dipartimenti • evento di presentazione del Piano Strategico rivolto alle autorità interne dell'Ateneo, al personale e agli studenti • conferenza stampa rivolta alle autorità e agli stakeholder esterni • comunicazione via email del Rettore con link al Piano Strategico a tutto il personale docente e tecnico-amministrativo, nonché a tutti gli studenti • azione di diffusione tramite ufficio stampa, prodotti di infografica per il web e tramite i social media <p>Sul sito web istituzionale al seguente link sono sinteticamente riportati i momenti di presentazione, da parte del Rettore, del nuovo Piano Strategico al personale in tre incontri dedicati che si sono svolti, nei diversi poli dell'Università di Parma.</p> <p>Successivamente all'approvazione degli strumenti di programmazione e di valutazione della performance, a cura del Dirigente dell'Area Personale e Organizzazione viene inviata una comunicazione ai Responsabili delle strutture apicali (Magnifico Rettore e Direttore Generale in ordine agli obiettivi dei rispettivi uffici di staff, Dirigenti di Area, Direttori di Dipartimento e Direttori o Presidenti di Centro), ai Responsabili delle Unità Organizzative e per conoscenza a tutto il personale docente e tecnico amministrativo, nonché alle rappresentanze sindacali, alla Coordinatrice del Nucleo di Valutazione, al Presidente del CUG e al Presidente del Consiglio del Personale Tecnico – amministrativo, concernente le diverse fasi per l'assegnazione degli obiettivi operativi e la loro declinazione in obiettivi di struttura e individuali a tutto il personale.</p>

<p>14 Eventuali altre osservazioni</p>	<p>Campo libero</p>	<p>La parte conclusiva di questa relazione raccoglie ulteriori elementi, rispetto ai quali che il Nucleo di Valutazione intende soffermarsi e che non sono stati trattati nei punti precedenti. Una prima considerazione fa riferimento alla validazione della relazione sulla performance, che il Nucleo di Valutazione ha approvato, a conclusione del ciclo 2018, il 25 maggio 2019, e pubblicata nella sezione “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale dell’Ateneo. Nel documento il Nucleo di Valutazione ha preso in esame i contenuti della Relazione sulla Performance 2018 ed espresso alcune osservazioni e suggerimenti che qui vengono richiamati.</p> <p>Una considerazione che il Nucleo di Valutazione ritiene utile porre in evidenza, riguarda la stretta interrelazione tra il Piano Strategico 2019 – 2021 e il Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance (anno 2019); tale interrelazione, così come si desume dall’analisi dei punti qui presi in considerazione, ha reso talvolta problematico distinguere i due livelli, laddove, ad esempio, si chiede di verificare se nel Piano Integrato siano presenti o meno obiettivi strategici, o quando si chiede di verificare se il Piano Integrato presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all’anno precedente. A tale riguardo, per come sono strutturati nell’Ateneo di Parma i diversi livelli di programmazione e le diverse “performance organizzative”, si è precisato come gli obiettivi strategici siano definiti, con i relativi indicatori e target, nel Piano Strategico e come da tali obiettivi discendano gli obiettivi operativi descritti nel Piano Integrato, anch’essi associati ai rispettivi indicatori e target.</p> <p>Infine, adottando un criterio già consolidato negli anni scorsi, secondo il quale, al fine di affermare un principio di ciclicità, si dà evidenza delle criticità più pertinenti rilevate dal Nucleo di Valutazione ed espone nella precedente relazione, si riportano qui di seguito tali punti di debolezza ivi evidenziati, al fine di verificare gli eventuali miglioramenti verificatisi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nella relazione sul funzionamento dello scorso anno il Nucleo, tra i punti di debolezza, pose un insufficiente grado di differenziazione, sia per le valutazioni relative al raggiungimento degli obiettivi, sia per quelle relative ai comportamenti. Come rilevato nel documento di validazione della relazione sulla performance 2018, l’adozione nel SMVP – 2018 di nuove e più articolate schede per la valutazione della performance individuale rispetto ai comportamenti organizzativi, ha in parte prodotto, quale esito atteso, una maggiore differenziazione delle valutazioni; tuttavia si è riscontrata una distribuzione dei punteggi disomogenea tra le strutture dell’Ateneo, la quale denota una differenziazione che in parte potrebbe essere dovuta anche alla diversità e molteplicità dei criteri adottati dai valutatori. Il Nucleo apprezza il miglioramento apportato al processo di valutazione della performance individuale, tuttavia concorda con l’analisi, che viene esposta anche nella stessa Relazione sulla Performance, in merito alla necessità di ridurre la dipendenza della valutazione complessiva da quei giudizi ancora troppo “soggettivi”. • Un altro importante punto di debolezza, che il Nucleo di Valutazione evidenziò nella relazione dello scorso anno, riguardava il riscontrato limite delle strategie di Ateneo, che apparivano più orientate verso i risultati che verso gli effetti prodotti dal conseguimento degli stessi. In quella occasione il Nucleo osservava che una eccessiva concentrazione degli sforzi verso il conseguimento dei risultati, senza la corrispondente valutazione dell’efficacia di tali risultati, rischia di ricondurre le azioni nell’alveo di una logica adempimentale, a danno di una logica di gestione che, al contrario, deve essere sempre più orientata al miglioramento dei servizi offerti e delle attività. Su tale aspetto il Nucleo richiama quanto già espresso più dettagliatamente in particolare al punto 9 di questa relazione, evidenziando
--	---------------------	--

i progressi che sono intervenuti e apprezzando l'analisi autovalutativa citata nella Relazione sulla Performance.

- Infine il Nucleo ritiene importante un ulteriore richiamo al documento di feedback dell'ANVUR, nel quale sono espressi alcuni approfondimenti su alcuni aspetti maggiormente critici nella gestione del ciclo integrato della performance, che riguardano il modo in cui l'Ateneo interpreta le dimensioni della performance organizzativa e individuale e la qualità della "filiera" obiettivi – indicatori – target. L'analisi dell'ANVUR ha fornito spunti di riflessione utili da cui scaturiscono punti di forza, già in parte rilevati nel feedback del 2016, e aree di miglioramento che hanno indirizzato anche l'analisi critica dello stesso Nucleo di Valutazione.

Nel documento, tra le altre cose, si fa riferimento all'algoritmo utilizzato nel SMVP (anno 2019) e descritto alle pagine 26 e 27 dello stesso, che definisce dettagliatamente le modalità di calcolo della valutazione complessiva delle strutture organizzative apicali, esprimendo alcuni dubbi sulle effettive modalità di applicazione. A fronte di tali dubbi l'ANVUR suggerisce di prevedere, per la misurazione della Performance Organizzativa di struttura, l'adozione di schede specifiche, in cui siano riepilogati e opportunamente ponderati tutti gli obiettivi ad essa assegnati. Il Nucleo di Valutazione si riserva di verificare le modalità di applicazione di tale algoritmo a conclusione del ciclo 2019.