



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (anno 2020) – parere del Nucleo di Valutazione ai sensi dell’art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009 così come modificato dall’art. 5 del d.lgs. 74/2017

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - di seguito Sistema - rappresenta lo strumento metodologico, attraverso il quale si disciplinano le fasi di programmazione, monitoraggio, rendicontazione dei risultati e valutazione, che ogni amministrazione predispone prima dell’avvio del ciclo della performance, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione e modificandolo successivamente ove ritenuto necessario.

L’art. 7, comma 1 del d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, modificato dall’art. 5 del d.lgs. 25 maggio 2017 n. 74, dispone che le amministrazioni pubbliche provvedano annualmente alla valutazione della performance organizzativa e individuale e che a tale fine adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Presso l’Università di Parma l’intero ciclo di gestione della performance di cui all’art. 10 del d.lgs. 150/2009, viene coordinato dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, nel seguito Commissione, alla quale, come precisato nel Decreto Rettorale di sua istituzione n. 249/2018 del 5 febbraio 2018, sono attribuiti precisi compiti di organizzazione e conduzione delle attività per la stesura dei documenti istituzionali programmatici relativi a strategia e performance, anche per gli aspetti di integrazione con gli ambiti di gestione della prevenzione della corruzione e della trasparenza, introdotti dalla legge 6 novembre 2012, n. 190 e dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, le cui disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza sono stati rivisti e semplificati dal d.lgs. 25 maggio 2016, n. 97.

Fanno parte della Commissione, oltre ai vertici politici e gestionali dell’Ateneo, i Coordinatori del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità di Ateneo, per consentire:

- al Nucleo di Valutazione di essere costantemente informato e aggiornato e di apportare il proprio contributo, in coerenza con le competenze che all’Organismo Indipendente di Valutazione sono attribuite in particolare dagli artt. 7 e 14 del rinnovato d.lgs. n. 150/2009,
- al Presidio della Qualità di esercitare un costante monitoraggio per il mantenimento di un focus sulla qualità in ogni fase del processo.

Rispetto a quella precedente, l’attuale Commissione è stata integrata nella sua composizione anche da due Direttori di Dipartimento e due rappresentanti degli studenti. Sono invitati alle attività della Commissione anche i Consiglieri di Amministrazione, per una condivisione continua anche con i poteri politici e gestionali. Da ultimo, come citato al capitolo 2 del nuovo Sistema, in ottemperanza alla Direttiva 2/19 del 26 giugno 2019 della Funzione Pubblica recante “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche”, il Comitato Unico di Garanzia dell’Università è individuato quale interlocutore nella stessa



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

Commissione, al fine di consentire un confronto diretto e costante con i vertici politici e gestionali sul tema delle pari opportunità.

Conclusa la premessa il Nucleo di Valutazione prende in esame il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2020, che la sopra citata Commissione ha licenziato nella riunione del 13 novembre 2019 e che in pari data la Responsabile della U.O. Programmazione Organi e Affari Istituzionali ha trasmesso alla Coordinatrice e all'Ufficio di Supporto, per il prescritto parere. Una versione ultima del documento, nella quale si è provveduto a meglio precisare l'ambito di applicazione dell'algoritmo descritto alle pagine 28 e 29, utilizzato per il calcolo di valutazione complessiva di struttura organizzativa apicale, è stata infine inviata in data 19 novembre 2019, alla Coordinatrice del Nucleo di Valutazione e all'ufficio di supporto, dalla Responsabile della U.O.- Programmazione, Organi e Affari Istituzionali.

Nella stesura del presente parere il Nucleo di Valutazione ha preso in esame, in particolare, gli aspetti che nel nuovo Sistema sono stati introdotti per aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance attualmente vigente, sul quale si fonda il ciclo della Performance 2019, rispetto al quale il Nucleo già esprime parere vincolante ai sensi del già prima richiamato art. 7, comma 1 del d.lgs. n. 150/2009. Tale esame fa inoltre riferimento anche a quanto l'ANVUR ha espresso nel documento di "Feedback al Piano Integrato per la gestione del ciclo della Performance 2019-2021 (anno 2019)" (Rif. Prot. 84853 del 2 maggio 2019) e alla Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni¹, redatta e approvata il 10 luglio 2019, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettere a) e g) dello stesso decreto legislativo n.150/2009.

Un primo elemento importante che viene descritto nel documento riguarda le caratteristiche dell'organizzazione dell'Ateneo, il cui organigramma è dettagliatamente riportato nell'Allegato 1; sono brevemente illustrati gli interventi di rinnovamento dell'assetto organizzativo che, in un processo avviatosi nel 2018, il cui impatto sul piano operativo e gestionale si è poi esplicitato nel corso del 2019, hanno investito principalmente la rinnovata Area Dirigenziale - Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione.

Un ulteriore riferimento importante riguarda l'avvio di un processo finalizzato alla complessiva revisione organizzativa dei Centri Universitari, che ha visto dapprima l'emanazione nel 2018 del nuovo "Regolamento per l'istituzione e il funzionamento dei Centri universitari" e successivamente, nel corso del 2019, l'attuazione di un processo, in via di conclusione, di riordino e adeguamento che sta interessando tutti i Centri di Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione sottolinea quanto il ciclo della Performance e, in prima istanza, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), non possano essere disgiunti da una coerente definizione dell'assetto organizzativo, in quanto il SMVP oltre a definire le fasi e la relativa tempistica, che scandiscono il ciclo della performance, definisce anche i ruoli, le responsabilità e le

¹ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/11-07-2019/relazione_funzionamento_2019.pdf



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

unità organizzative coinvolte nei processi di assegnazione degli obiettivi, di misurazione del grado di raggiungimento degli stessi e di valutazione.

Nel capitolo 1 del documento, a pagina 6, si precisa che il Sistema adottato dall'Università di Parma prevede la valutazione della performance individuale di tutto il personale tecnico-amministrativo, sia dell'Amministrazione centrale, sia afferente ai Dipartimenti e ai Centri, alla quale, soprattutto negli ultimi anni, anche in virtù delle sollecitazioni dell'ANVUR e dei suggerimenti dello stesso Nucleo di Valutazione, si è affiancata gradualmente una sempre più chiara definizione e connotazione della performance organizzativa. Importante inoltre il riferimento al processo di revisione e aggiornamento continuo del Sistema, coerente con gli indirizzi del rinnovato d.lgs. 150/2009, che prende avvio dal consolidamento dei punti di forza riconosciuti, ma in particolar modo dai fattori di debolezza e dalle criticità riscontrati, sia nella fase di autovalutazione, sia a seguito anche dei rilievi proposti dall'ANVUR nei documenti di feedback al Piano Integrato (da ultimo il già prima citato "Feedback al Piano Integrato per la gestione del ciclo della Performance 2019-2021"), o delle osservazioni, delle raccomandazioni e dei suggerimenti, che il Nucleo di Valutazione esprime ogni anno in particolare nel prescritto parere obbligatorio e nella relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni. In tal senso l'importante azione di autovalutazione svolta dall'Amministrazione con l'importante apporto della Commissione, trova riscontro nell'analisi a consuntivo espressa nel capitolo 8 della più recente Relazione sulla Performance – anno 2018². Inoltre il Nucleo di Valutazione rileva favorevolmente la previsione nel nuovo Sistema di un capitolo (cap. 9) dedicato alla illustrazione e argomentazione dei miglioramenti messi in atto, fornendo in tal modo al lettore una utile chiave di lettura, al fine di identificare la correlazione tra tali miglioramenti e quanto più dettagliatamente esposto nel documento, e principalmente nei riguardi delle criticità rilevate rispetto al precedente Sistema.

Nel seguito del presente parere, ove opportuno, saranno ripresi i riferimenti ai documenti sopra richiamati.

Sistema integrato

Un aspetto importante del Sistema sul quale il Nucleo di Valutazione ritiene importante soffermarsi, riguarda le dimensioni della integrazione, le quali discendono dalla interpretazione che l'Università di Parma ha dato rispetto alle prime Linee Guida del 2015, nelle quali l'ANVUR, nel passaggio dal più generale Piano della Performance delle Amministrazioni Pubbliche al Piano Integrato per le Università, ha inteso ricondurre tutti gli adempimenti e gli obblighi concernenti gli atti di programmazione, e tra questi anche quelli del ciclo della Performance, entro una logica di semplificazione e integrazione.

Nel Sistema, così come nei documenti di programmazione strategica e operativa dell'Ateneo, un primo importante livello di integrazione, peculiare per le Università rispetto alle altre pubbliche amministrazioni, riconosciuto come buona pratica dalla stessa ANVUR già nel documento di

² https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/26-06-2019/relazione_performance_2018_28_05_19_def.pdf



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

feedback del 2016 e in quello più recente del 2019, riguarda la componente accademica e la componente amministrativa, che, come vedremo più avanti, trova la sua espressione nel Piano Strategico e nella connotazione attribuita alla Performance di Ateneo. In aggiunta il luogo istituzionale nel quale si manifesta tale integrazione è rappresentato dalla già richiamata Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, nel cui ambito di competenze sono ricomprese, tra l'altro, anche quelle concernenti il raccordo con le strutture Dipartimentali. Di tali aspetti di integrazione il Nucleo di Valutazione ha ampiamente esposto le proprie considerazioni nella Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance, allegata, costituendone parte integrante, alla Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema, approvata il 10 luglio 2019 e alla quale si rimanda.

Un altro aspetto di integrazione, che si aggiunge a quella tratteggiata nelle Linee Guida del 2015³, in merito alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, e ulteriormente definita, soprattutto per quanto concerne l'integrazione del ciclo della performance con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, nelle più recenti Linee Guida del gennaio 2019⁴, riguarda il Sistema di Assicurazione della Qualità, che nella pianificazione strategica si traduce nella individuazione di un'area strategica trasversale, nel cui ambito sono delineati obiettivi finalizzati al consolidamento del sistema di gestione della qualità della Didattica, della Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione.

Infine un ulteriore elemento di integrazione, al quale si fa riferimento nel nuovo Sistema, è rappresentato dall'applicazione, già dal ciclo 2020, delle linee di indirizzo espresse dal Dipartimento della Funzione Pubblica nella Direttiva 2/19⁵ del 26 giugno 2019, laddove, al fine di promuovere il legame fra le dimensioni delle pari opportunità e quella della performance delle amministrazioni, si invita ad aggiornare, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Triennale delle Azioni Positive, che dovrà essere allegato al Piano della Performance.

Integrazione economico-finanziaria

Alla integrazione e coerenza con la programmazione economico-finanziaria è dedicato l'intero paragrafo 2.1, a sottolineare l'importanza di tale livello di integrazione, che segue gli indirizzi delineati nelle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane⁶ del 23 gennaio 2019. Viene delineato il processo per pervenire alla definizione delle risorse di budget, sia per gli obiettivi strategici, su base pluriennale, sia per gli

³ <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2015/07/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

⁴ <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2019/01/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf>

⁵

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjbajNv9rIAhWIGuwKHSW8Cd4QFjACegQIBBAB&url=http%3A%2F%2Fwww.funzionepubblica.gov.it%2Farticolo%2Fdipartimento%2F27-06-2019%2Fdirettiva-recante-%25E2%2580%259Cmisure-promuovere-le-pari-opportunita-e&usq=AOvVaw35x05SkP2YLUegxvDwG6NJ>

⁶ <http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf>



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

obiettivi operativi articolati nel piano integrato; il processo viene dettagliato nei suoi passaggi in uno specifico cronoprogramma di Ateneo, nel quale 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. Il Nucleo di Valutazione, pur sottolineando un limite intrinseco nella possibilità di individuare e definire risorse di budget per tutte le tipologie di obiettivi – limite peraltro richiamato nello stesso Sistema, laddove si fa un esplicito riferimento agli obiettivi strategici delle Aree di intervento strategiche trasversali che, con obiettivi principalmente connessi all'efficienza e all'efficacia dell'azione amministrativa, non richiedono espressamente risorse in termini economico-finanziari, ma di competenza, collaborazione trasversale e innovazione nelle procedure – evidenzia un ulteriore progresso nell'approccio integrato, grazie in particolare al maggiore coinvolgimento delle strutture, non solo dell'Amministrazione Centrale, ma anche Dipartimenti e Centri, nel declinare nel proprio contesto di budget gli obiettivi del piano strategico con le relative richieste di assegnazione delle risorse necessarie.

Rispetto al sopra citato limite nella possibilità di individuare e definire risorse di budget per tutte le tipologie di obiettivi, nel Sistema è presente un importante riferimento allo sviluppo della contabilità analitica, affiancata anche da un sistema extra-contabile, che rappresenta uno strumento indispensabile per migliorare e potenziare il sistema di integrazione tra il ciclo performance e il ciclo del bilancio, sia in fase di programmazione che in fase di valutazione, e che potrà consentire di misurare e comparare non solo gli obiettivi che prevedono costi o investimenti aggiuntivi, ma anche gli obiettivi di funzionamento legati alle "attività ordinarie", attraverso la misurazione dei costi "pieni" necessari per la realizzazione degli obiettivi in termini di efficienza ed efficacia.

La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza

Nel documento un paragrafo del capitolo secondo è dedicato alla rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi erogati, con un chiaro riferimento a quanto previsto all'art. 5 del d.lgs. 74/2017, che ha modificato l'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. Il Nucleo di Valutazione rileva innanzitutto quanto nel nuovo Sistema trovi conferma l'impegno con il quale l'Ateneo ha avviato e sviluppato un percorso di maggiore strutturazione del processo di coordinamento delle attività di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, così da poter rilevare gli ambiti di intervento per accrescere il grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni in merito ai servizi resi, col fine di rendere l'azione amministrativa oltre che più efficiente nella organizzazione e gestione delle risorse per il conseguimento dei propri obiettivi, anche più efficace rispetto agli outcome prodotti.

Tuttavia il Nucleo di Valutazione evidenzia come i processi di rilevazione descritti facciano per lo più riferimento a quelli delineati nel quadro del progetto Good Practice, ove le rilevazioni di efficacia sono condotte in relazione ad un insieme di servizi standard, comuni a tutti gli Atenei, ed evidenzia



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

inoltre come non vi sia una chiara correlazione tra gli esiti delle indagini e il processo di valutazione della performance organizzativa; il sistema di rilevazione customer appare ancora troppo orientato all'adempimento di quanto prescritto dal d.lgs. n. 74/2017, più che strutturalmente inserito in un processo più articolato di definizione dei servizi e dei relativi standard di qualità e di acquisizione della valutazione di tali servizi da parte degli utenti.

Tale aspetto è peraltro esplicitato nello stesso Sistema, laddove, a conclusione del citato paragrafo, si sottolinea come il sistema di rilevazione Good Practice non risulti funzionale a valutare la performance delle singole strutture organizzative apicali e unità organizzative, in quanto gli aspetti esaminati sono relativi a servizi offerti trasversalmente dall'Ateneo e che, pertanto, implicano il coinvolgimento di strutture diverse. Su tale aspetto il Nucleo di Valutazione richiama quanto già espresso nella relazione sul funzionamento complessivo del Sistema, approvata il 10 luglio 2019, in particolare al punto di attenzione 9 della Scheda per l'analisi del ciclo integrato della performance. In ogni caso il Nucleo di Valutazione osserva come, per impulso e con il coordinamento di uno specifico Gruppo di Lavoro per il "Coordinamento delle attività di rilevazione della soddisfazione dell'utenza" (pagina 12 del Sistema) e l'intervento dello stesso PQA, il percorso già avviato da qualche anno e tuttora in atto, di monitoraggio dei processi di rilevazione già attivati, di loro più organica strutturazione o di definizione di ulteriori indagini, che ha visto anche l'introduzione di obiettivi specifici già nel Piano Integrato, rappresenti un aspetto molto positivo, che trova ulteriore conferma nella previsione di un'area strategica trasversale "Efficienza ed Efficacia" nel Piano strategico 2020-2022, finalizzato, come espresso a pagina 13 del Sistema, all'avvio di nuove iniziative di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, che in un sistema sempre più integrato possa consentire di coinvolgere in modo sempre più significativo gli stakeholder nel processo di misurazione della performance organizzativa dell'Amministrazione.

Va comunque rilevato come nel Piano Strategico 2019-2021 siano stati definiti indicatori collegati alle percentuali di gradimento sui risultati delle indagini di customer satisfaction, al fine di migliorare i processi amministrativi, individuati nella pianificazione strategica, all'interno delle aree strategiche trasversali. Il Nucleo di Valutazione invita pertanto a proseguire nella direzione intrapresa, lungo il percorso disegnato anche dall'art. 19 bis del d.lgs. n.150/2009, ove si indirizzano le amministrazioni ad adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione rispetto ad attività e servizi, da porre in relazione alla performance organizzativa dell'amministrazione. In tale prospettiva il Nucleo di Valutazione nuovamente sottolinea quanto le valutazioni qualitative espresse dall'utente, soprattutto laddove i servizi ed i relativi standard non siano chiaramente definiti, possano presentare sostanziali elementi di soggettività derivanti da soggettive condizioni di percezione, tali da rendere problematico un collegamento diretto con la valutazione della performance organizzativa delle singole strutture, vista altresì la sostanziale differenza fra customer satisfaction rilevata per processo/servizio e customer satisfaction rilevata per le attività di Unità Organizzativa.

Performance di Ateneo, organizzativa di Ateneo, organizzativa di struttura e individuale

Già nel Sistema 2019 il Nucleo di Valutazione aveva rilevato e messo in evidenza la diversa connotazione con la quale era stata interpretata la Performance Organizzativa; citando l'allegato 3



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

(*Termini e concetti chiave del piano della performance*) della delibera CIVIT n. 112/2010⁷, si ricorda che la **performance organizzativa** “*esprime il risultato che un’intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza della soddisfazione dei bisogni dei cittadini*”. In tale definizione si identificano due diversi livelli rappresentativi della organizzazione, vista da un lato in modo unitario nel suo complesso, e dall’altro nelle articolazioni organizzative che la compongono e dalle quali più direttamente compete il raggiungimento degli obiettivi dell’azione amministrativa. Come rilevato dall’ANVUR nel più recente documento di feedback prima richiamato, nel Piano Integrato 2019, coerentemente con il Sistema 2019, erano previste tre dimensioni della performance: organizzativa di Ateneo, organizzativa di struttura e performance individuale.

Nel nuovo Sistema, rispetto a quelle tre dimensioni della Performance, si è provveduto a meglio delineare la Performance di Ateneo, che in una visione sempre più unitaria vede il coinvolgimento dell’ambito politico-gestionale e, nei diversi contesti di riferimento, che comprendono oltre all’Amministrazione Centrale anche i Dipartimenti e i Centri, di tutto il personale, sia per la componente accademica che per quella tecnico-amministrativa. In tal modo nel nuovo Sistema le dimensioni della performance divengono quattro, tra loro interdipendenti e correlate:

- Performance di Ateneo, che si esplica nel contesto del Piano Strategico e che viene valutata in ragione del raggiungimento degli obiettivi strategici, misurato sulla base di indicatori e relativi target esposti nel Cruscotto Direzionale,
- Performance Organizzativa di Ateneo, che si esplica nel contesto del Piano Integrato, nel quale sono declinati gli obiettivi operativi dell’azione amministrativa, in attuazione degli obiettivi operativi discendenti dagli obiettivi strategici e di ulteriori obiettivi di funzionamento,
- Performance Organizzativa di Struttura Organizzativa riferita alle Strutture così come definite nello stesso Sistema,
- Performance Individuale.

Tale definizione dei diversi livelli con la quale viene caratterizzata la performance dell’Università di Parma trova corrispondenza nella figura 1 a pagina 15, ove appare chiara la visione unitaria della performance di Ateneo, entro la quale trovano spazio:

- da un lato il contributo prodotto dalla componente accademica o comunque non riconducibile al personale tecnico-amministrativo, ossia dai Dipartimenti, dai Centri, dai Docenti in merito alla propria attività in ambito di didattica e ricerca, oltre che nei ruoli istituzionali nei Corsi di Studio o negli Organi e Organismi Statutari o previsti dal sistema di AQ,
- dall’altro l’ambito della complessiva Performance Organizzativa, alla quale contribuiscono le Performance della Strutture (obiettivi operativi di struttura) e le Performance Individuali (obiettivi individuali e comportamenti organizzativi).

7



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

In tale articolazione il Sistema interviene a definire, dal punto di vista metodologico, tecniche, risorse, processi che più propriamente assicurano il corretto svolgimento delle fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della Performance Organizzativa di Ateneo nell'ambito degli obiettivi inseriti nel Piano Integrato.

Performance di Ateneo

Nel Sistema – anno 2019 il Nucleo di Valutazione aveva rilevato l'introduzione di un nuovo livello interpretativo adottato per la performance organizzativa, conseguente a un processo di progressiva evoluzione, che già nel 2018 aveva visto dapprima l'introduzione della performance di gruppo e l'introduzione di obiettivi operativi trasversali, tali da coinvolgere diverse strutture o unità organizzative, anche appartenenti a diverse strutture organizzative apicali. Mentre in una prima fase la performance organizzativa appariva intesa prevalentemente come performance di struttura o di più strutture, concorrenti in diversa misura al conseguimento di obiettivi comuni, successivamente, ad essa è stata assegnata una nuova connotazione, che comporta il coinvolgimento globale della struttura tecnica e amministrativa e della componente politico-gestionale e accademica, per il perseguimento delle politiche strategiche dell'Ateneo.

Nel nuovo Sistema tale connotazione viene ulteriormente precisata, delineando un livello superiore di performance dell'Ateneo, che vede il coinvolgimento globale della governance politica e gestionale e di tutto il personale, sia per la parte tecnica e amministrativa, sia per la parte accademica, comprendendo anche le strutture decentrate, con particolare riguardo dei Dipartimenti. L'ambito nel quale tale livello di performance trova la sua espressione è rinvenibile nel Piano Strategico e nei Piani strategici Dipartimentali che da esso discendono.

Da tale connotazione discende un secondo livello di Performance Organizzativa di Ateneo, che trova la sua espressione nel Piano Integrato, nel quale gli obiettivi operativi strategici vengono declinati in obiettivi operativi dell'azione amministrativa, ai quali sono associati specifici indicatori e target; tali obiettivi, indicatori e target, affidati ai diversi soggetti della struttura organizzativa, monitorati e valutati, secondo la metodologia definita nel Sistema, definiscono nel loro complesso la Performance Organizzativa di tutta l'organizzazione, così come la Performance Organizzativa delle Strutture⁸ e in parte la Performance Individuale di tutto il personale tecnico-amministrativo, ivi compresi i ruoli dirigenziali e apicali.

Caratteristiche e definizione degli obiettivi

Nel processo di definizione degli obiettivi descritto al paragrafo 3.2 del nuovo Sistema, una importante novità rispetto al precedente Sistema è rappresentato dalla necessità che tutti gli

⁸ Si rammenta, come precisato nel Sistema stesso, che le strutture che rilevano agli effetti della performance di struttura sono: 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



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

obiettivi operativi, che discendono dal Piano Strategico, vengano ripresi nel Piano Integrato quali obiettivi operativi di struttura, e definiti nello stesso Piano con l'indicazione della o delle strutture a cui ogni obiettivo è assegnato, dei relativi indicatori e target associati, degli effort assegnati alle singole unità organizzative. Con tale previsione, che il Nucleo accoglie favorevolmente, viene meno la possibilità che un obiettivo operativo, proprio in virtù della sua valenza strategica, possa essere assegnato quale obiettivo individuale.

Un altro importante elemento di novità è rappresentato dalla previsione di **obiettivi trasversali**, che intervengono laddove gli obiettivi operativi, per una loro intrinseca complessità, investono o possono comportare il necessario coinvolgimento di più strutture organizzative, afferenti a Strutture Apicali (Aree) diverse, ma anche nel contesto della stessa Area di riferimento. In tale definizione la connotazione di trasversalità non è intrinsecamente collegata alla natura dell'obiettivo, ma discende dalla modalità organizzativa con la quale il raggiungimento di tale obiettivo è affidato alle strutture. Tale previsione in verità era già presente nel precedente Sistema, tuttavia, a seguito della rilevata difficoltà, in alcuni casi, di condurre una gestione adeguatamente coordinata dei diversi soggetti coinvolti nel raggiungimento di un obiettivo comune, attraverso le opportune azioni di organizzazione delle attività e di loro monitoraggio e rendicontazione, la vera novità, che anche in questo caso il Nucleo di Valutazione accoglie con favore, è rappresentata dalla designazione della figura del **leader**, individuata, in prima istanza, nel responsabile della Unità Organizzative, tra quelle coinvolte, con il maggiore effort o impegno percentuale rispetto al dato obiettivo operativo. Il Nucleo di Valutazione ritiene che l'individuazione di una figura responsabile, che assicuri lo stimolo necessario, il coordinamento e monitoraggio di tutte le attività per il conseguimento dell'obiettivo, rappresenti un aspetto molto importante, che mette in evidenza da un lato la necessità e opportunità di stimolare la costituzione di gruppi di lavoro finalizzati al raggiungimento di specifici obiettivi complessi, dall'altro di indurre un meccanismo tale da stimolare le migliori attitudini del personale verso il team working e la gestione responsabile delle risorse. A tale riguardo il Nucleo di Valutazione sottolinea quanto il ruolo importante di coordinamento affidato al leader si traduca per lo stesso nella assegnazione di uno specifico obiettivo individuale, che contribuisce alla definizione della sua performance complessiva, secondo le percentuali precisate nella tabella a pagina 31.

Rispetto alla qualità degli obiettivi il Nucleo di Valutazione evidenzia la classificazione che nel nuovo Sistema è descritta a pagina 17, al paragrafo 3.2.2 dedicato alla definizione degli obiettivi di consolidamento, miglioramento, innovazione e degli obiettivi di funzionamento; in tale classificazione, rispetto a quella già proposta nel precedente Sistema, va messo in evidenza come da un lato si prevedano obiettivi operativi assegnati alle strutture, articolati in obiettivi di consolidamento, di miglioramento e di innovazione, che assumono tale definizione nel momento dell'approvazione del Piano Integrato, ove sono anche definite le strutture organizzative impegnate singolarmente o in modo trasversale, dall'altro si prevedano obiettivi di **funzionamento**. Questi ultimi si differenziano dal primo gruppo in quanto, citando lo stesso Sistema, "sono obiettivi ritenuti peculiari per il buon funzionamento delle attività e delle azioni del ciclo vitale dell'amministrazione, anche se non direttamente correlati a obiettivi strategici". Essi possono essere individuati dal Responsabile di struttura apicale, successivamente all'adozione del Piano Integrato, non



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

strettamente legati ad obiettivi strategici, ma in quanto qualificanti per un determinato processo o una specifica contingenza, in linea con quanto disposto dall'ANVUR nelle *“Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”* e essere assegnati come obiettivi individuali (cfr. paragrafo 4.1 *“Obiettivi individuali”*). In relazione a tali obiettivi di funzionamento, che paiono trovare un corrispettivo negli obiettivi definiti liberi nel Piano Integrato 2019, il Nucleo di Valutazione suggerisce di meglio precisare come gli stessi sono definiti nel Piano Integrato.

Già in occasione del parere espresso in merito al Sistema 2019, il Nucleo di Valutazione aveva espresso alcune considerazioni riguardanti la natura degli obiettivi, con particolare riferimento agli obiettivi individuali, invitando ad una riflessione circa la necessità o l'opportunità di valutare se e in che modo ricondurre una valutazione dell'efficiente gestione delle attività amministrative ordinarie entro il quadro della valutazione della performance, accanto a quella più direttamente derivante dagli obiettivi strategici. Tali considerazioni, che giova qui richiamare, prendono spunto dalle prime delibere CIVIT, che dal 2010 fornirono le linee guida per la corretta interpretazione e attuazione dei principi espressi dalla norma e che tracciarono un percorso che oggi pare confermato dagli aggiornamenti introdotti dal recente d.lgs. n. 74/2017. In particolare la delibera CIVIT n. 112/2010, citata peraltro nello stesso Sistema, pare significativa quando in essa si precisa che *“... fra gli obiettivi strategici da considerare all'interno dell'albero della performance va inserita anche la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il **funzionamento** dell'organizzazione ...”*.

La previsione di obiettivi di funzionamento, già contemplata nel precedente Sistema, ove tuttavia, in una sorta di classificazione gerarchica erano equiparati agli obiettivi operativi collegati al Piano Strategico, ma che ora, a differenza di quelli, possono essere attribuiti come obiettivi individuali e apparire più strettamente correlabili ad attività di efficientamento dell'azione amministrativa, anche nell'ambito della cosiddette attività *“ordinarie”* alle quali si è fatto riferimento nella sopra richiamata delibera CIVIT, viene considerata positivamente, in quanto sembra rispondere alla sollecitazione proposta dallo stesso Nucleo di Valutazione nei documenti relativi alla complessiva gestione del ciclo della performance, prodotti in particolare negli ultimi anni.

Performance individuale – obiettivi e comportamento organizzativo

Come nel precedente Sistema tutto il personale tecnico amministrativo, indipendentemente dalla assegnazione di obiettivi individuali collegati a obiettivi operativi discendenti dal Piano strategico o di obiettivi di funzionamento, viene valutato sulla base dei comportamenti organizzativi, così come previsto dall'art.9, comma 1, lettera c) del d.lgs. 150/2009.

In questo parere il Nucleo di Valutazione, come già precisato in premessa, intende mettere in evidenza gli aspetti che sono intervenuti a modificare e migliorare il Sistema rispetto a quello precedente. Un primo elemento importante è rappresentato dalla introduzione per il 2020 di nuove



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

schede per la valutazione dei comportamenti organizzativi, opportunamente diversificate, per quanto riguarda le dimensioni dei comportamenti attesi, in relazione alla categoria di appartenenza. Un altro elemento importante, che il Nucleo di Valutazione sottolinea favorevolmente, è rappresentato da una più articolata scala a sette valori, illustrata a pagina 20, che prevede due livelli di valutazione al di sotto della sufficienza, mentre sono quattro i livelli di punteggio al di sopra della sufficienza. Questa scala potrebbe rappresentare un meccanismo utile a indurre comportamenti valutativi tali da produrre una maggiore differenziazione delle valutazioni. Da sottolineare positivamente, come nel nuovo Sistema sia previsto che il responsabile valutatore accluda, nella scheda di valutazione individuale, una adeguata motivazione per tutte quelle valutazioni del comportamento organizzativo, che si attestano al valore complessivo massimo (100 - eccellente), che corrisponde a una valutazione massima (10 – eccellente) per ciascuno dei diversi parametri di valutazione presenti nella scheda individuale.

Come noto l'art. 9, comma 1, lettera d) del d.lgs. 150/2009, concernente "Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale", precisa che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Su tale aspetto il Nucleo di Valutazione ha già espresso alcune considerazioni nella relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni, e in particolare al punto 14 della Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance. Uno specifico elemento di criticità già ivi rilevato dal Nucleo di Valutazione, deriva dalla considerazione che l'adozione, già 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 riscontrato il rischio di una distribuzione dei punteggi disomogenea tra le strutture dell'Ateneo, tale da denotare una differenziazione, che in parte potrebbe essere dovuta anche alla diversità e molteplicità dei criteri adottati dai valutatori, che ancora possono essere caratterizzati da una non trascurabile componente "soggettiva". A tale riguardo il Nucleo di Valutazione evidenzia positivamente quanto espresso al capitolo 7 (pagina 26) del nuovo Sistema, in merito all'impegno dell'Amministrazione volto ad accrescere il grado di oggettività delle valutazioni, con particolare riguardo rispetto al conseguimento degli obiettivi, ma anche in merito alla valutazione degli aspetti del comportamento organizzativo. Importante il riferimento alla previsione di azioni formative per tutto il personale, nei diversi ruoli di valutatori e di valutati, con l'obiettivo di diffondere la cultura della valutazione e accrescere progressivamente le competenze valutative; il Nucleo evidenzia l'importanza che tali percorsi di formazione continua non debbano limitarsi al solo ambito metodologico o tecnico (utilizzo del supporto informativo per la valutazione), che sottende il processo di valutazione, ma debbano intervenire principalmente ad accrescere il livello di comprensione dello stesso processo delineato nel Sistema e dell'obiettivo che sta alla base della sua implementazione.

Il Nucleo di Valutazione conclude questo paragrafo relativo alla performance individuale, rilevando come, mentre nel Piano Integrato sono chiaramente definiti gli obiettivi operativi, per i quali sono individuate le strutture impegnate singolarmente o in modo trasversale al loro raggiungimento, non sembra precisato nel Sistema, nella fase seguente di assegnazione degli obiettivi individuali, un



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

momento nel quale tali obiettivi vengono formalmente acquisiti dagli Organi anche solo in termini di semplice presa d'atto. Va rilevato tuttavia che tali obiettivi sono necessariamente presenti nel sistema informativo appositamente strutturato per la loro gestione (assegnazione, misurazione, monitoraggio e valutazione) e oggetto di controllo da parte della U.O.- Relazione Sindacali, Valutazione e Performance, la quale, ad esempio, verifica se sono stati assegnati obiettivi a tutte le figure in relazione al proprio ruolo o funzione in seno all'organizzazione, coerentemente a quanto previsto nel Sistema. Il Nucleo di Valutazione suggerisce di valutare l'opportunità di estrapolare da tale gestionale informativo, una reportistica che dia conto degli obiettivi di funzionamento e individuali.

Rimodulazione degli obiettivi

Ogni sistema di misurazione e di valutazione della performance richiede uno o più momenti di verifica o di monitoraggio intermedi per verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, gli eventuali scostamenti rispetto ai livelli attesi, l'opportunità di introdurre le adeguate azioni correttive ed eventualmente, laddove le condizioni al contorno lo giustificano, procedere a una nuova definizione o rimodulazione degli obiettivi stessi che, in ultima analisi, potrebbero divenire non necessariamente meno sfidanti rispetto a quelli preordinati in fase di programmazione. Nel precedente Sistema era definito un momento di monitoraggio intermedio nel mese di giugno, superato il quale non era prevista in deroga alcuna possibilità di revisione degli obiettivi, anche nel caso tale revisione si fosse presentata necessaria a seguito di sopravvenute condizioni non prevedibili. Rispetto a tale vincolo, nel documento di Validazione della Relazione sulla Performance 2018⁹, e precisamente a pagina 10, facendo riferimento al rischio che il mancato raggiungimento di un obiettivo, per cause non attribuibili al responsabile assegnatario, comportasse una valutazione negativa, il Nucleo di Valutazione aveva espresso il suggerimento che nell'aggiornamento del Sistema si prevedesse una diversa gestione di tali situazioni. Rispetto a tale suggerimento il Nucleo di Valutazione esprime un giudizio positivo per quanto previsto al paragrafo 5.1 del nuovo Sistema, laddove si precisa che, anche dopo il periodo definito per il monitoraggio intermedio, per quei casi in cui un obiettivo non possa essere raggiunto per cause non imputabili al soggetto al quale l'obiettivo stesso è stato assegnato, il Responsabile della struttura può assegnare un nuovo obiettivo, sostitutivo di quello originale, congruo rispetto al tempo residuo per il suo conseguimento, previa presa d'atto da parte del Consiglio di Amministrazione, a fronte delle opportune motivazioni addotte a tal fine dal Responsabile stesso.

Direttore Generale

Per quanto riguarda la valutazione della Performance del Direttore Generale, viene confermato il metodo di valutazione già introdotto nel precedente Sistema; i criteri di valutazione sono esposti nel paragrafo 7.5 a pagina 30, ove si precisa che, ai fini della valutazione della misura di raggiungimento degli obiettivi da parte del Direttore Generale, è effettuato il calcolo della valutazione media complessiva, ottenuta dalle strutture apicali dell'Amministrazione Centrale,

⁹ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/26-06-2019/documento_di_validazione_performance_2018.pdf



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

secondo l'algoritmo di computo descritto nelle pagine 29 e 30 di cui si dirà più avanti, ed è verificato il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati allo stesso Direttore. Il Sistema definisce inoltre le misure entro cui la valutazione della performance del Direttore Generale è considerata positiva, ossia quando la valutazione media complessiva ottenuta dalle strutture apicali dell'Amministrazione Centrale è superiore o uguale alla soglia minima dell'80% e, parimenti, la valutazione della performance individuale, per ciascuno degli obiettivi individuali assegnati, porta a un giudizio positivo per raggiungimento degli obiettivi in misura superiore o uguale all'80%.

Algoritmo per la valutazione complessiva

In merito all'algoritmo illustrato nel paragrafo 7.4 (Monitoraggio e misurazione della performance di struttura) e in particolare nel box alle pagine 28 e 29, il Nucleo di Valutazione richiama il documento di feedback dell'ANVUR al Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2019-2021 (anno 2019), come per altro fatto anche nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni, che lo stesso Nucleo ha approvato il 10 luglio 2019. In tale documento l'ANVUR aveva espresso alcune perplessità sulle modalità di applicazione della formula di calcolo della valutazione complessiva delle strutture organizzative apicali. Dall'esame del documento il Nucleo, citando quanto ivi esposto, rileva che: "Per poter stabilire il valore complessivo della performance di ogni singola Area dirigenziale e il valore complessivo della performance di tutte le Aree dirigenziali, utile anche ai fini della misurazione della performance individuale del Direttore Generale e dei dirigenti, si definisce l'algoritmo per la valutazione complessiva, riportato nel riquadro sottostante". Mentre il raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alle singole unità organizzative e la conseguente misurazione della performance di struttura organizzativa non apicale, in ragione del grado di raggiungimento degli obiettivi stessi, secondo i pesi definiti in fase di assegnazione, è valutato nel sistema informativo appositamente strutturato, l'algoritmo, che era stato introdotto già nel precedente Sistema e che ora viene riproposto, viene utilizzato per misurare sia la performance organizzativa di ogni singola Area dirigenziale, quale struttura apicale dell'Amministrazione Centrale, sia la performance complessiva di tutte le Aree dirigenziali, che inoltre contribuisce alla misurazione della performance del Direttore Generale. Secondo tale indirizzo, che a giudizio del Nucleo di Valutazione risponde al rilievo dell'ANVUR prima citato, la prima formula dell'algoritmo di calcolo definisce chiaramente la valutazione di ciascuna struttura organizzativa apicale rispetto al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative ad essa afferenti, ciascuno in ragione del rispettivo peso o effort. Importante evidenziare come tali assegnazioni di obiettivi, associati ai relativi indicatori, target ed effort per le strutture organizzative impegnate, deve essere presente nel Piano Integrato, come peraltro precisato nello stesso Sistema, laddove si fa riferimento allo specifico Allegato del Piano Integrato. La formula successiva definisce invece la valutazione media complessiva delle strutture apicali di amministrazione centrale.

Sulla base di quanto espresso nel nuovo Sistema al capitolo 7.4 e nell'algoritmo di calcolo per la valutazione complessiva della performance di struttura organizzativa apicale, il Nucleo di Valutazione ritiene sia chiaro il collegamento tra la valutazione della performance di struttura apicale e il raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative afferenti a tale



UNIVERSITÀ DI PARMA

Nucleo di Valutazione di Ateneo

data struttura, ancor più, rispetto all'anno passato, nel momento in cui viene esplicitato l'effort per ogni obiettivo e per ogni unità organizzativa coinvolta. In ogni caso, in una prospettiva di miglioramento continuo anche in termini di trasparenza e chiarezza espositiva di un sistema comunque complesso, il Nucleo di Valutazione suggerisce, per il prossimo anno, di meglio strutturare, dal punto di vista espositivo, il legame tra i processi di valutazione della performance organizzativa a livello di unità organizzativa o struttura non apicale, di performance organizzativa di struttura apicale e di sua valutazione media.

Concluso l'esame del nuovo Sistema ed espresse alcune considerazioni in merito agli aspetti salienti che sono intervenuti a modificare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance precedente, il Nucleo di Valutazione rileva un apprezzabile miglioramento complessivo e più in generale il consolidamento di un processo di riesame finalizzato al miglioramento continuo; pertanto e per tutto quanto sopra espresso, il Nucleo di Valutazione, ai sensi di quanto disposto dall'art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dall'art. 5 del d.lgs. 74/2017, unanimemente esprime

parere favorevole

al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – anno 2020, nella versione licenziata in data 13 novembre 2019 dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità e da ultimo, a seguito di alcune precisazioni introdotte in merito all'ambito di applicazione dell'algoritmo per la misurazione della performance organizzativa delle strutture apicali, trasmessa alla Coordinatrice il 19 novembre 2019, dalla responsabile della U.O.- Programmazione, Organi e Affari Istituzionali.

Parma, 20 novembre 2019

la Coordinatrice del Nucleo di Valutazione

f.to Prof.ssa Maria Candida Ghidini