



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

Parma, 25 giugno 2019

A Magnifico Rettore

Direttore Generale

**Documento di validazione
della Relazione sulla Performance
anno 2018**

Premessa normativa

Questa premessa non è dissimile da quella presente nella introduzione del documento di validazione della relazione sulla performance 2017, in quanto non sono intervenuti, rispetto a tale documento, aggiornamenti di carattere normativo di cui dare evidenza particolare; tuttavia, ai fini di una più agevole comprensione dei contenuti di seguito espressi, il Nucleo di Valutazione ritiene utile riproporre tale premessa.

Come noto l'art.2, comma 1, lettera r) della Legge n. 240 del 30 dicembre 2010 attribuisce ai Nuclei di Valutazione le funzioni proprie dell'Organismo Indipendente di Valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 ha introdotto alcune sostanziali modifiche e integrazioni al decreto legislativo n. 150/2009, dando attuazione a quanto prescritto dall'art. 17, comma 1, lettera r) della legge 7 agosto 2015, n.124; in particolare l'art.13, comma 12 del novellato decreto legislativo stabilisce che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto dello stesso decreto.

Come precisato dalla stessa ANVUR, l'art. 60 comma 2 del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69, in seguito convertito dalla legge n. 98/2013, già prevedeva che le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti pubblici di ricerca vigilati dal MIUR, che l'art. 13 del d.lgs. n. 150/2009 aveva precedentemente posto in capo alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), fossero trasferite all'ANVUR.

In aggiunta il decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, convertito dalla legge 30 ottobre 2013, n. 125, ha mutato l'interlocutore dell'ANVUR (art. 5 comma 3) trasformando, ai sensi dell'articolo 1, comma 2, della legge 6 novembre 2012, n. 190, la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche nella Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.A.C.). Successivamente il decreto legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito dalla legge 11 agosto 2014, n. 114, ha trasferito al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) le competenze in materia di misurazione e valutazione della performance (art. 19 comma 9) di cui era titolare l'ANAC, che rimane quindi titolare del ruolo di indirizzo in tema di trasparenza e anticorruzione. Infine il Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n. 105, contenente il Regolamento di disciplina delle funzioni del DFP in materia di performance, introduce la Rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche (art. 7) e ribadisce la funzione dell'ANVUR per il comparto università e ricerca (art. 3, comma 5), poi sancita definitivamente con il citato d.lgs. n 74/2017.

L'aggiornamento normativo introdotto dal d.lgs. n. 74/2017 ha modificato sensibilmente anche l'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009 e nello specifico il comma 4 lettera c), ove si precisa che l'Organismo Indipendente di Valutazione *“valida la Relazione sulla Performance (...) a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione”*. In aggiunta si introduce all'art. 14 un comma 4-bis nel quale si dispone che *“gli OIV procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione, secondo le modalità indicate nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”*.

Già nelle Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione¹, approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR il 16 maggio 2018, ed in particolare al paragrafo 3.2.2, si precisa che, secondo quanto previsto dall'art. 10 comma 1 lettera b) del modificato d.lgs. n. 150/2009, nel 2018 per la prima volta la Relazione sulla Performance deve essere pubblicata entro il 30 giugno già validata dal Nucleo di Valutazione. Nelle nuove Linee Guida 2019², al paragrafo 2 di pagina 7 si precisa che con il d.lgs. 74/2017 è stata armonizzata nell'unica scadenza del 30 giugno la pubblicazione della Relazione sulla Performance e la sua validazione da parte dell'OIV, nella quale possono essere esposte direttamente o essere opportunamente allegate le argomentazioni a supporto della scelta adottata dal Nucleo di Valutazione in merito alla validazione.

Secondo l'interpretazione del Nucleo di Valutazione, confermando l'impostazione già introdotta lo scorso anno, il significato giuridico della “validazione” sta a indicare una verifica che vada ad assicurare la correttezza metodologica e la coerenza con quanto espresso nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Tuttavia, sebbene non espressamente richiesto dalla norma, l'ANVUR invita i Nuclei di Valutazione ad inserire nella relazione annuale di cui agli articoli 12 e 14 del d.lgs. n. 19/2012 le argomentazioni sulla base delle quali hanno provveduto a redigere i documenti di validazione, al fine di fornire un utile contributo per il miglioramento continuo del sistema di gestione della performance, anche in relazione ai contenuti più articolati che dovranno essere esposti dagli stessi Nuclei di Valutazione nella Relazione sul funzionamento complessivo del

¹ http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/05/LG_Rel_NdV_16_05_2018.pdf

² http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2019/04/LG_Rel_NdV_2019-2.pdf

sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettere a) e g) del d.lgs. n. 150/2009.

Esame della Relazione sulla Performance 2018

Conclusa la doverosa premessa, nella quale si è precisato il quadro normativo di riferimento, riservando una attenzione particolare alle sue più recenti evoluzioni e agli adeguamenti introdotti dal d.lgs. n. 74/2017, e si sono messi in evidenza gli aspetti più significativi che disciplinano il ruolo dell'OIV nel ciclo della Performance, il Nucleo di Valutazione prende in esame la Relazione sulla Performance 2018 (nel seguito Relazione), che il Consiglio di Amministrazione dell'Università di Parma ha approvato nella seduta del 28 maggio 2019 e che con nota n. 96710 del 29 maggio 2019 è stata trasmessa al Nucleo di Valutazione per gli adempimenti di competenza. Successivamente, con messaggio di posta elettronica del 17 giugno 2019, dall'Unità Organizzativa Programmazione, Organi e Affari Istituzionali, è giunta una integrazione agli allegati della Relazione, riguardo in particolare a Terza Missione e Internazionalizzazione.

Tale esame è stato condotto prendendo quale riferimento, oltre alla medesima Relazione sulla Performance 2018, anche gli altri documenti relativi alla gestione del ciclo della *performance* per il 2018, approvati dagli Organi di Governo, consultabili nel sito istituzionale di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente:

- Piano Strategico 2016-2018, aggiornato a dicembre 2016, Programmazione Triennale 2016-2018 ai sensi del DM 635 dell'8 agosto 2016, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 555/31948 del 19 dicembre 2016³
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Anno 2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 556/32443 del 19 dicembre 2017, previo parere vincolante espresso dal Nucleo di Valutazione il 14 dicembre 2017⁴
- Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 – Anno 2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 556/32444 del 19 dicembre 2017⁵.

Un altro documento al quale si fa esplicitamente riferimento nella Relazione è rappresentato dal Feedback dell'ANVUR al Piano Integrato per l'annualità 2019, ricevuto dall'Ateneo con protocollo n. 84853 del 2 maggio 2019. Pur se tale documento, che fa seguito al corrispondente documento di Feedback al Piano Integrato 2016-2018 dell'Università di Parma ricevuto da ANVUR in data 25 novembre 2016⁶, concentra la propria analisi sui documenti relativi al ciclo della Performance 2019, tuttavia, come anche precisato nella Relazione, le indicazioni in esso contenute possono rappresentare un valido ausilio al fine di rendere più esplicita la rendicontazione dell'operato dell'anno 2018, oltre a costituire un valido stimolo al continuo miglioramento.

Nella premessa della Relazione è presente un riferimento alle indicazioni che l'ANVUR ha espresso in alcuni documenti e linee guida, che hanno indirizzato l'Ateneo alla comprensione dei principi introdotti dalla normativa e allo loro corretta adozione e applicazione; si citano in particolare:

³ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/22-12-2016/pro3_2016_2018_20_12_-_complessiva.pdf

⁴ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/07-12-2018/smvp_20.12.17_def_2018.pdf

⁵ <https://www.unipr.it/node/19717>

⁶ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/24-07-2018/feedback_al_piano_integrato_2016-2018_1.pdf

- “Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance” approvate dal Consiglio direttivo con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, nonché dei riferimenti normativi in esse richiamati⁷;
- “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020” approvata dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR in data 20 dicembre 2017⁸;
- “Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane”, approvate dal Consiglio direttivo dell’ANVUR in data 23 gennaio 2019⁹.

Tali ultime Linee Guida rappresentano un ulteriore aggiornamento delle Linee Guida del 2015, concentrando l’attenzione sull’aspetto specifico del collegamento del ciclo della performance con il ciclo del bilancio, rispetto al quale già la stessa Agenzia, nel feedback del 2016, aveva rilevato, pur in presenza di riferimenti espliciti alla contabilità e al bilancio, un livello di integrazione tra performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria non ancora sufficientemente sviluppato.

Nella Relazione si rammenta il ruolo importante svolto prima dalla “Commissione Monitoraggio, Valutazione e Qualità”, la quale, istituita e operante in Ateneo dal 2010, ha esercitato le sue funzioni fino al 31/01/2018 per consentire, in particolare, il coordinamento delle attività legate alla gestione del ciclo della performance 2017 e la stesura dei documenti programmatici per l’anno 2018. In continuità con una esperienza già così consolidata, in concomitanza con l’avvio del nuovo mandato rettorale, con DRD 249/2018 del 5 febbraio 2018, è stata istituita la “Commissione Pianificazione, Performance e Qualità”, composta dai vertici politici e gestionali dell’Ateneo e dalle Coordinatrici del Nucleo Valutazione e del Presidio della Qualità, rispettivamente quali organo e organismo strettamente deputati alla vigilanza, stimolo e miglioramento della qualità dei processi. Tale Commissione è stata altresì integrata con la presenza di due Direttori di Dipartimento individuati dal Senato Accademico e di due studenti individuati dal Consiglio degli Studenti, oltre che di personale amministrativo e tecnico con particolare qualificazione e competenza. Alla Commissione sono attribuite funzioni di coordinamento negli specifici ambiti della Pianificazione strategica e programmatica, della Performance, Trasparenza e Anticorruzione e funzioni di condivisione e valorizzazione, nei documenti istituzionali, degli indirizzi e degli adempimenti finalizzati al miglioramento dei processi di assicurazione della qualità proposti dal Presidio di Qualità di Ateneo.

Secondo quanto prescritto dall’art. 10, comma 1, lettera b) del d.lgs. n. 150/2009, la Relazione sulla Performance è il documento che l’amministrazione dell’Ateneo redige a consuntivo per rendicontare, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi e indicatori programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato. Le Linee Guida sottolineano inoltre che gli esiti della valutazione della performance prodotta dalla componente tecnico-amministrativa vanno considerati contestualmente ai risultati più generali conseguiti dall’Ateneo nel suo complesso, ai quali concorrono in diversa misura sia la componente accademica sia la componente amministrativa. In aggiunta, sempre richiamando il comma 1 dello stesso art. 10 del decreto, è previsto che i documenti relativi al ciclo della Performance e con essi in particolare la Relazione sulla

⁷ <http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2015/07/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

⁸ <http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/04/NotaIndigestcicloperf2018.pdf>

⁹ <http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2019/01/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf>

Performance validata dal Nucleo di Valutazione, siano pubblicati ogni anno sul sito istituzionale, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance. In tale prospettiva la Relazione sulla Performance costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo informa tutti gli *stakeholder* interni ed esterni e i cittadini e attraverso il quale si propone, coerentemente con i principi di trasparenza, chiarezza, veridicità e verificabilità dei contenuti, di rendere comprensibili, a consuntivo e a fronte delle risorse impiegate, i risultati organizzativi e individuali conseguiti.

Le Linee Guida 2015, a pagina 27 ove si riassumono i criteri di valutazione della Relazione della performance, precisano che la validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione costituisce una valutazione di primo livello sulla qualità del documento redatto dall'Amministrazione e sulla significatività dei contenuti presentati, mentre l'ANVUR intende la Relazione come l'esito conclusivo di un processo di autovalutazione dell'Ateneo sull'andamento complessivo del proprio ciclo della performance ed esercita su di essa una valutazione di secondo livello nella quale osserva:

- la completezza dell'analisi autovalutativa rispetto ai contenuti del Piano Integrato;
- il grado di utilizzo di indicatori quantitativi a supporto dell'analisi;
- l'evidenza di modulazioni o aggiustamenti in itinere e della presenza di rendicontazione;
- il grado di approfondimento degli aspetti critici emersi;
- la presenza di ipotesi indirizzate al miglioramento da recepire nel successivo Piano Integrato.

Nella presente validazione il Nucleo si propone non solo di attestare conformità, attendibilità e comprensibilità della Relazione, ma di condurre contestualmente anche una analisi con la quale intende argomentare le motivazioni alla base della stessa validazione e che andranno ad essere ulteriormente approfondite nella relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni, di cui al decreto legislativo n.150/2009 art. 14, comma 4, lettere a) e g).

Il documento, compresi i sette allegati, nei quali rispettivamente sono presentati dati e informazioni di rilievo concernenti la didattica, dati e informazioni di rilievo concernenti la ricerca, la terza missione e l'internazionalizzazione, sono rendicontati i risultati di performance degli obiettivi operativi assegnati alle strutture organizzative dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e dei Centri per l'anno 2018 e sono infine presentate le rimodulazioni rispetto agli obiettivi operativi assegnati, si presenta molto articolato e complesso, tale da renderne impegnativa la lettura per la sua portata di informazioni e per gli aspetti concernenti la performance. Pertanto la parte introduttiva della Relazione è riservata a una breve sintesi (abstract), nella quale sono esposti gli aspetti del ciclo della performance 2018 di maggiore rilevanza, al fine di indirizzare l'attenzione del lettore e stimolarne l'interesse per un approfondimento nella lettura degli specifici paragrafi. Nella sintesi sono brevemente esposti i contenuti della Relazione, che oltre alle attività di rendicontazione dei risultati raggiunti dall'Ateneo in termini generali rispetto ai temi della didattica, della ricerca e della terza missione e dei rapporti con il territorio, comprendono anche i risultati conseguiti per il sostegno alle fasce deboli, il conseguimento degli obiettivi per i progetti di programmazione triennale, i risultati raggiunti, in ambito amministrativo, da ogni struttura apicale, dalle strutture dipartimentali e dai centri dell'Ateneo.

La Relazione si sviluppa in otto capitoli e si completa, come detto, con sette allegati concernenti ciascuno:

- Didattica – in questo allegato sono esposte serie storiche e di confronto, anche aggregate per aree CUN, concernenti l'andamento del numero di immatricolati generici e del numero di studenti regolari; questi ultimi, come noto, hanno un considerevole impatto nel computo del costo standard per studente regolare ai fini delle assegnazioni del Fondo di Finanziamento Ordinario. Sono esposti anche dati riguardanti i laureati e gli iscritti ai corsi post lauream (Dottorati, Master di Primo e di Secondo Livello, Scuole di Specializzazione).
- Ricerca – in questo allegato sono raccolti dati economici derivanti dalle attività di ricerca, i dati relativi ai corsi di dottorato attivi e al numero di iscritti a tali corsi, il numero di brevetti che l'Università di Parma ha depositato nel 2018, il numero di pubblicazioni suddiviso per Dipartimento.
- Terza Missione – in questo allegato sono brevemente illustrati in tabella i risultati della valorizzazione della ricerca, accertati dall'università di Parma per il 2018. Sono inoltre caratterizzati i risultati ottenuti nell'ambito della contrattualistica privata e pubblica, nell'ambito dei progetti Europei e dei progetti relativi alle Relazioni Internazionali ed ai finanziamenti da fondi di ricerca privata destinati alla istituzione di borse di dottorato di ricerca. Il resoconto si completa con l'elencazione e una breve descrizione delle attività di public engagement e di eventi divulgativi
- Internazionalizzazione – in questo allegato sono illustrati i dati relativi agli accordi internazionali attivi e ai dati relativi alle mobilità degli studenti in entrata e in uscita, nel quadro dei programmi Erasmus e Overworld. Sono inoltre illustrate gli importi erogati all'Ateneo di Parma in capo a diverse fonti di finanziamento. Infine alcuni indicatori relativi ai crediti acquisiti all'estero.
- Obiettivi strategici e obiettivi operativi dell'amministrazione centrale, dei dipartimenti e centri per l'anno 2018 e loro rimodulazione – in questo allegato per ciascuna delle otto Aree strategiche che l'Ateneo di Parma ha individuato, quali ambiti di azione per il triennio 2016-2018, sono descritte e identificate da un codice le articolazioni dell'obiettivo strategico. Per ciascuna di queste articolazioni sono descritti gli obiettivi operativi ai quali sono associati un indicatore, un target, l'eventuale collegamento a risorse di budget dedicate, la struttura operativa proponente (il sistema prevede che ad un obiettivo operativo possano concorrere, con pesi diversi, diverse strutture operative), la fonte di riferimento per rilevare il raggiungimento del target fissato, la percentuale di raggiungimento del target alla data del 30 giugno 2018 (monitoraggio intermedio ai fini della rimodulazione) e alla data del 31 dicembre 2018 in corrispondenza della conclusione del ciclo.
- Attività dei Dipartimenti e Centri ai fini del conseguimento degli obiettivi 2018 – in questo allegato, in riferimento agli obiettivi assegnati ai Dipartimenti e ai Centri per il 2018, sono illustrate le specifiche azioni che tali strutture hanno messo in atto, sia per quanto riguarda il loro coinvolgimento quali proponenti, sia quando era richiesto il loro coinvolgimento secondario.
- Richieste di rimodulazione obiettivi pervenute (anno 2018) – in questo allegato sono raccolte le richieste di rimodulazione o di modifica di alcuni target, a seguito del monitoraggio intermedio, corredate dalle relative motivazioni.

Nel primo capitolo di presentazione, vengono dapprima enumerati i documenti ai quali nella Relazione si fa riferimento e successivamente esposte alcune informazioni di sintesi, di interesse per gli interlocutori esterni, cittadini e più in generale per i diversi portatori di interessi.

I risultati conseguiti dall'Ateneo in merito agli obiettivi di performance per l'anno 2018 sono illustrati nel capitolo secondo. Un primo aspetto che il Nucleo di Valutazione ritiene di evidenziare è il riferimento, presente anche nel Piano Integrato 2018, alla impostazione adottata dall'Ateneo, che nella pianificazione operativa per il 2018 ha coniugato la necessità di portare a compimento sia quanto previsto dalla programmazione strategica 2016-2018, sia la programmazione triennale di cui al D.M. 635 dell'8 agosto 2016 per il medesimo triennio, rimandando, a seguito anche dell'insediamento del nuovo Rettore dal 1° novembre 2017, una nuova progettualità alla programmazione strategica 2019-2021 avviatasi con l'anno in corso.

Altro aspetto che merita di essere messo in evidenza rispetto ai contenuti del secondo capitolo è il dichiarato impegno per una crescente e più incisiva analisi autovalutativa dei risultati conseguiti, nell'ottica di verificare sempre più l'efficacia delle azioni intraprese, la soddisfazione degli utenti, gli scostamenti dovuti anche a problematicità ed eventi intercorsi, nonché di trarre spunti ed effettuare riflessioni per obiettivi futuri. A tale aspetto, con riferimento ai processi di rilevazione della "*customer satisfaction*" è dedicato il paragrafo 5.3 della Relazione. Il Nucleo di Valutazione rileva con favore come, anche grazie alle sue sollecitazioni, si sia avviato e ulteriormente affermato un percorso che da un lato consenta di raggiungere una maggiore aderenza a quanto stabilito dalla normativa, (art. 5 del D.lgs. 74/2017 di modifica all'art. 7 del d.lgs. 150/2009, che 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), e dall'altro si ponga l'obiettivo di mettere in atto processi sempre più efficienti ed efficaci di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza in merito ai servizi resi, al fine consentire l'individuazione di criticità e l'adozione di azioni correttive per il miglioramento continuo.

A tale riguardo il Nucleo di Valutazione, pur riconoscendo i progressi degli ultimi anni, tuttavia rileva quanto nel processo di pianificazione strategica e di definizione degli obiettivi e nel processo di definizione degli obiettivi operativi dell'azione amministrativa, non sia ancora pienamente affermata, accanto alla valutazione di efficienza rispetto al conseguimento degli obiettivi, una conseguente o corrispondente valutazione di efficacia, ossia degli effetti che tali obiettivi producono. Tale limite era già stato evidenziato dal Nucleo di Valutazione già in altre occasioni (es. pagina 21 della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni – anno 2018), e viene altresì riconosciuto dalla stessa Amministrazione, che ancora al capitolo otto della Relazione, pone tra i punti di debolezza il percorso di pianificazione strategica ancora non sufficientemente orientato verso gli effetti del conseguimento degli obiettivi.

Nel capitolo otto della Relazione, "Criticità e riflessioni per il miglioramento", seguendo le indicazioni espresse dall'ANVUR nelle Linee Guida, con riferimento alle macro-tematiche individuate nel Piano Integrato (anno 2018), sono stati posti in evidenza sia i punti di forza, sia i punti di debolezza; 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 stessa al fine di

evitare inutili duplicazioni o sovrapposizioni, 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.

Rispetto a quanto espresso nella Relazione nel citato capitolo otto, in merito alle macro tematiche prese in esame (Integrazione con la Programmazione strategica – Programmazione del ciclo della performance – Analisi delle Aree di rischio – Performance organizzativa – La performance individuale), il Nucleo di Valutazione, come anche evidenziato nel documento di validazione dello scorso anno, sottolinea molto positivamente l'approccio orientato all'autovalutazione, coerente con le linee di indirizzo della normativa di riferimento e suggerito dalle Linee Guida dell'ANVUR, attraverso il quale l'Ateneo analizza l'efficacia delle azioni intraprese nella prospettiva di un continuo miglioramento. I punti di forza e di debolezza così esposti costituiscono un esercizio fondamentale di analisi, che in continuità rispetto al ciclo precedente, si pone a conclusione del ciclo della performance 2018 quale base di avvio del ciclo della performance 2019.

Di seguito, nel capitolo secondo, sono descritte le azioni messe in atto dalle strutture per il conseguimento degli obiettivi loro assegnati, con evidenza, nell'esposizione di ciascuna Area, degli obiettivi per cui la stessa è struttura proponente; tali azioni sono descritte, in coerenza con quanto esposto nell'Allegato 5, per Rettorato, Direzione Generale, per le sette Aree Dirigenziali, per i Dipartimenti e i Centri. Specifici paragrafi, rispettivamente il 2.12, 2.13 e 2.14, sono dedicati alla programmazione strategica dei Dipartimenti, ai risultati della Programmazione Triennale 2016-2018, alle attività di Assicurazione della Qualità.

In particolare il Nucleo di Valutazione concentra l'attenzione sul paragrafo 2.11 della Relazione ove vengono illustrate le azioni poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi in capo ai Dipartimenti e i Centri, richiamando altresì come nel Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2018, e in particolare nell'Allegato 2 "Obiettivi strategici – obiettivi operativi di Dipartimenti e Centri per l'anno 2018" viene codificato il nesso fra obiettivo strategico e obiettivo operativo individuato e assegnato al personale operante nelle strutture dipartimentali e nei Centri. Importante inoltre il chiaro riferimento alla necessità di procedere, nella fase di assegnazione degli obiettivi da parte dei Direttori di Dipartimento e Centro e dei Responsabili Amministrativi Gestionali, ad una maggiore strutturazione della performance organizzativa, stimolando la collaborazione tra le strutture e tra tutto il personale coinvolto nella realizzazione di risultati comuni, anche valorizzandola, riconoscendo e potenziando l'attività di gruppo e la trasversalità degli interventi e degli apporti, secondo un approccio coerente con gli indirizzi dell'ANVUR e del D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74.

Un'altra novità importante che il Nucleo di Valutazione ritiene utile sottolineare è rappresentata dalla introduzione della pianificazione strategica dipartimentale discendente, secondo una logica coerente e integrata, dal Piano strategico di Ateneo.

Dei risultati dell'Ateneo in termini di performance in forma organizzata e individuale si occupa il capitolo terzo; a giudizio del Nucleo di Valutazione nella titolazione del capitolo si fa riferimento a due "forme" di organizzazione, gestione e valutazione della performance, ossia organizzata e

individuale, dalle quali pare si debba intendere che si tratti di performance organizzativa e individuale, così come descritta già nel nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che il Consiglio di Amministrazione ha approvato il 29 novembre 2018, previo parere vincolante espresso dal Nucleo di Valutazione il 26 novembre 2018. In tale parere il Nucleo ebbe modo di mettere in rilievo l'adozione di una diversa connotazione con la quale viene interpretata, nel nuovo Sistema, la Performance Organizzativa, più coerente alla definizione che troviamo nell'allegato 3 (Termini e concetti chiave del piano della performance) della delibera CIVIT n. 112/20102, ove 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, come il Nucleo ha precisato nel citato parere, 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.

Traendo spunto da quanto richiamato nell'abstract introduttivo della Relazione relativamente ai contenuti del terzo capitolo, si fa riferimento in modo particolare più alla performance individuale, rispetto alla quale il Nucleo di Valutazione ha più volte posto l'attenzione, stimolando riflessioni per l'individuazione di strumenti adeguati che possano favorire la differenziazione delle valutazioni, nell'ottica di far emergere il merito. Al fine di rendere il processo valutativo della performance individuale più adeguato a cogliere i diversi aspetti che, nel loro complesso, al di là del raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati, contribuiscono alla determinazione di una valutazione individuale più articolata e al fine di affermare sempre di più una diffusa cultura della valutazione, quale strumento per generare cambiamento e miglioramento, l'Ateneo per il 2018 ha adottato nuove schede di valutazione dei comportamenti e nel capitolo sono esposti i risultati delle valutazioni e le prime riflessioni a seguito dell'introduzione di questo nuovo modello, consapevoli che il fine a cui pervenire è quello di una diffusa cultura della valutazione.

Nella Relazione, al capitolo terzo, sono rappresentati in tabelle, in forma aggregata suddivisi per strutture, i risultati del processo di valutazione e rispetto a tali esiti sono esposte alcune considerazioni critiche. Un primo aspetto riguarda il raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia individuali che di struttura, che risultano pienamente raggiunti (100% del target fissato) per la quasi totalità. Riguardo a tale aspetto il Nucleo di Valutazione richiama quanto espresso nel più recente feedback dell'ANVUR al Piano Integrato (prot.84853 del 2 maggio 2019), nel quale, pur facendo riferimento al Piano della Performance 2019, si riconosce complessivamente ben strutturata e definita la filiera obiettivi – indicatori – target) ma si rilevano aspetti migliorabili soprattutto nella formulazione degli obiettivi e nella più precisa articolazione degli indicatori e dei target. Tale rilievo vale per il prossimo ciclo ma vale, a maggior ragione, anche per il ciclo della performance 2018.

Nella tabella 6 a pagina 74 della Relazione sono illustrate le valutazioni relative agli obiettivi e ai comportamenti organizzativi dei dirigenti dell'Ateneo, che concorrono, con pesi diversi (rispettivamente 60% e 40%), alla determinazione della performance complessiva espressa in centesimi. Nella tabella 7 a pagina 75 e seguenti, raggruppati per struttura (Rettorato – Direzione Generale – Aree Dirigenziali – U.O. Anticorruzione – Dipartimenti – Centri), per ciascuna Unità Organizzativa sono espressi, in termini di valori medi, i punteggi su base 100 relativi al raggiungimento degli obiettivi individuali, i comportamenti organizzativi (valutati sulla base delle rinnovate schede di valutazione introdotte con il SMVP – anno 2018), il raggiungimento degli obiettivi di struttura. Una prima evidenza sulla quale il Nucleo di Valutazione si sofferma è

rappresentata, così come anche espresso nella Relazione, da un generale conseguimento al 100% degli obiettivi, sia individuali che di struttura.

In verità si rileva un mancato raggiungimento per un obiettivo di struttura, che ha indotto il Nucleo di Valutazione ad una verifica al fine di chiarire le ragioni che possono aver motivato tale valutazione. Dalla verifica il Nucleo ha accertato che il mancato raggiungimento dell'obiettivo è stato determinato, dopo la fase di monitoraggio intermedio che il SMVP prevede per il mese di giugno, da una cancellazione dell'obiettivo stesso. Tale circostanza non pare giustificare una valutazione negativa rispetto al mancato raggiungimento di un obiettivo, che non può essere imputato al suo assegnatario. La questione avrebbe potuto essere risolta ridefinendo l'obiettivo stesso, in via straordinaria, previa approvazione in Consiglio di Amministrazione, pur al di fuori dei termini per il monitoraggio intermedio sullo stato di attuazione degli obiettivi che il SMVP prevede. A tale riguardo il Nucleo di Valutazione suggerisce di valutare un aggiornamento dello stesso Sistema affinché preveda analoghe situazioni.

In verità il SMVP – anno 2018 già prevede un costante monitoraggio dell'andamento degli indicatori collegati ai target, al fine di verificare l'eventuale necessità di individuazione di azioni correttive. Lo stesso Sistema prevede altresì che il monitoraggio assuma una forma più strutturata dopo l'attività condotta nel primo semestre e, in conseguenza, che nel mese di giugno i vertici politici e gestionali procedano ad effettuare una analitica valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi e sulla realistica fattibilità delle azioni poste in essere per il loro conseguimento, anche in relazione a sopravvenute esigenze strategiche non preventivate. Dall'analisi dei fattori, quindi, si può pervenire alla necessità di rimodulazioni o sostituzioni degli obiettivi assegnati in precedenza con obiettivi identificativi di priorità diverse.

Fatta eccezione per il caso particolare prima citato si rileva in un solo altro caso, per una sola Unità Organizzativa, uno scostamento significativo dal 100% della valutazione per gli obiettivi sia individuali, sia di struttura. Così come rilevato nella validazione dello scorso anno il Nucleo di Valutazione osserva che un generalizzato pieno raggiungimento degli obiettivi di struttura pare mettere in discussione la natura realmente "sfidante" di tali obiettivi.

Per quanto riguarda la valutazione della performance individuale per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, l'adozione delle nuove schede di valutazione 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 che denota una differenziazione in parte dovuta anche alla diversità e molteplicità dei valutatori. Il Nucleo apprezza il miglioramento apportato al processo di valutazione della performance individuale, determinato dall'adozione delle nuove schede di valutazione dei comportamenti organizzativi, tuttavia concorda con l'analisi espressa nella Relazione in merito alla necessità di ridurre la dipendenza della valutazione complessiva da quei giudizi ancora troppo "soggettivi"; a tale riguardo le azioni correttive proposte, al fine di rendere la valutazione sempre più omogenea e ridurre al minimo la varianza dovuta a soggetti valutatori differenti, paiono significative.

Tra i punti di debolezza evidenziati nel capitolo otto rispetto alla performance individuale si fa riferimento alla non puntuale definizione degli obiettivi del direttore Generale; tale aspetto fu già rilevato dallo stesso Nucleo di Valutazione quando prese in esame la relazione sulla performance (anno 2017). In quella relazione il Nucleo evidenziò l'assenza di ogni riferimento a obiettivi specifici del Direttore Generale, la cui performance, in termini di obiettivi tanto organizzativi, quanto individuali, dipendeva direttamente, nelle percentuali concordate con il Rettore, dal raggiungimento degli obiettivi da parte dei singoli dirigenti. Il Sistema di Misurazione e Valutazione

della Performance (anno 2018), confermando l'impostazione dell'anno precedente, al paragrafo 6.1 precisa che il Direttore Generale coordina l'insieme degli obiettivi dirigenziali e, nelle percentuali concordate con il Rettore quale Presidente del Consiglio di Amministrazione, consegue i propri obiettivi di assicurare il perseguimento degli obiettivi medesimi, in ragione del raggiungimento degli obiettivi da parte dei singoli Dirigenti. Un aggiornamento è stato da ultimo introdotto dal SMVP (anno 2019), approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione del 29 novembre 2018, previo parere vincolante dell'OIV espresso il 26 novembre 2018, nel quale, al paragrafo 5.1 si precisa che il Direttore Generale coordina l'insieme degli obiettivi dirigenziali e consegue i propri obiettivi in ragione del raggiungimento degli obiettivi da parte delle strutture apicali di Amministrazione Centrale e del raggiungimento di propri obiettivi individuali definiti entro gennaio di ogni anno dal Rettore, sentito il Consiglio di Amministrazione. Pertanto allo stato il Nucleo di Valutazione prende atto di tale novità introdotta nel più recente SMVP, che disciplina il processo di valutazione della performance per il ciclo 2019.

Nel quarto capitolo viene descritto il processo di monitoraggio rispetto al livello di raggiungimento degli obiettivi fissati. A tale riguardo le Linee Guida dell'ANVUR, al fine di una corretta gestione della leva amministrativa al servizio delle attività istituzionali dell'ateneo, raccomandano una attività di monitoraggio degli andamenti delle attività amministrative e conseguentemente l'introduzione di eventuali interventi correttivi in itinere sugli obiettivi e sulle relative attività. Nella Relazione si fa esplicito riferimento a quanto previsto nel sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (anno 2018) e in particolare al paragrafo 7.2 *"Monitoraggio indicatori e azioni correttive"*, ove è precisato che: «L'andamento degli indicatori è costantemente monitorato al fine di verificare l'eventuale necessità di individuazione di azioni correttive. Il monitoraggio assume una forma più strutturata dopo l'attività condotta nel primo semestre e, in conseguenza, nel mese di giugno i vertici politici e gestionali effettuano una analitica valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e sulla realistica fattibilità delle azioni poste in essere per il loro conseguimento, anche in relazione a sopravvenute esigenze strategiche non preventivate. Dall'analisi dei fattori si può pervenire alla necessità di rimodulazioni o sostituzioni degli obiettivi assegnati in precedenza con obiettivi identificativi di priorità diverse». Le richieste motivate di rimodulazione dei target, in relazione a determinati indicatori, sono state esaminate dal Direttore Generale in sede di Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, che ha contestualmente verificato lo stato di raggiungimento degli obiettivi. L'esito di questo processo di monitoraggio intermedio e di rimodulazione è sinteticamente raccolto nell'allegato 7 della Relazione.

Un elemento di criticità rilevato dall'ANVUR nel primo feedback 2016 al Piano Integrato riguardava l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria; pur se nel Piano Integrato – anno 2016 erano stati rilevati riferimenti espliciti alla contabilità e al bilancio, tuttavia non fu possibile, secondo l'analisi dell'ANVUR, condivisa anche dal Nucleo di Valutazione, affermare la realizzazione di un'effettiva integrazione tra performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria, pur essendo presenti tutti i requisiti per ottenerla nelle annualità successive. A tale riguardo nella Relazione (ciclo della performance anno 2018) a pagina 2 si precisa che il 2018, anche grazie all'impulso dato dal subentrato nuovo mandato rettorale, ha visto una fase di notevole anticipo della fase previsionale economico finanziaria, con l'intento, per il 2019, di aumentare l'integrazione fra il processo di definizione degli obiettivi e la fase di budgeting. Nell'abstract a pagina 4 si evidenzia come, nel corso del 2018, il ciclo della performance e il ciclo di bilancio sono stati orientati verso una maggiore e più proficua integrazione, mediante il coinvolgimento di diversi attori, non solo nella definizione degli obiettivi strategici e operativi, ma anche nella valutazione e richiesta di risorse

necessarie alla loro realizzazione, attuando un processo di budgeting nel quale vengono rappresentate, in un determinato periodo temporale, le reali disponibilità e individuate le responsabilità sulle risorse assegnate e loro utilizzo. Il Nucleo di Valutazione, consapevole delle difficoltà anche intrinseche per la definizione di un chiaro collegamento a specifiche risorse di budget per gli obiettivi operativi, rileva positivamente l'impegno per l'individuazione di un sistema di misurabilità anche economica degli obiettivi di performance. Il Nucleo di Valutazione osserva inoltre che nell'allegato 3 "Obiettivi strategici e obiettivi operativi dell'amministrazione centrale, dei dipartimenti e centri per l'anno 2018 e loro rimodulazione" sono presenti obiettivi operativi ai quali sono associate le relative risorse di budget; a fronte di tali assegnazioni di risorse sarebbe opportuno attuare un processo di monitoraggio periodico del livello di consumo delle risorse stesse. Il citato anticipo temporale del processo di programmazione economico-finanziaria per la sua integrazione con la pianificazione strategica viene posta, nel capitolo otto, tra i punti di forza, ma tuttavia si riconosce una incompleta integrazione temporale fra programmazione strategica e programmazione economico-finanziaria.

Nell'ambito del capitolo secondo, nel quale sono raccolti ed esposti i risultati dell'Ateneo, il paragrafo 2.14 è dedicato alla illustrazione e rendicontazione delle attività svolte per l'Assicurazione della Qualità. L'ANVUR nel suo documento di feedback al Piano Integrato 2016 aveva evidenziato l'assenza di qualsiasi riferimento esplicito a obiettivi specifici in tema di Assicurazione della Qualità; tale criticità era già stata superata con il Piano Integrato – anno 2017, con l'introduzione di obiettivi operativi di natura trasversale assegnati a tutte le strutture di Ateneo, ivi compresi i dipartimenti e i centri. Coerentemente nel Piano Integrato 2018-2020 - anno 2018 sono stati inseriti gli "Obiettivi di AQ per il 2018", approvati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidio della Qualità di Ateneo e declinati in obiettivi operativi di Rettorato, Direzione Generale e Aree Dirigenziali nonché di Dipartimenti e Centri. Così come previsto nel SMVP – anno 2018, la rendicontazione del grado di raggiungimento degli obiettivi 2018 è descritta in modo dettagliato nella Relazione del PQA sulle attività di Assicurazione della Qualità di Ateneo – anno 2018. Rispetto alle attività coordinate dal PQA per l'AQ di Ateneo, il Nucleo di Valutazione ritiene importante sottolineare, come precisato nella stessa Relazione, il lavoro di preparazione alla visita ANVUR, svoltasi nei giorni 8-12 aprile 2019, che è consistita in un supporto attivo e costante ai Dipartimenti e Corsi di Studio sottoposti ad accreditamento periodico e che ha visto impegnato, in stretta sinergia, anche lo stesso Nucleo. A tale riguardo il Nucleo di Valutazione accoglie molto favorevolmente l'impegno del PQA per il mantenimento e consolidamento della forte motivazione al miglioramento continuo che la visita ANVUR ha saputo stimolare.

Per gli esiti riguardanti la performance in ambito di trasparenza e di anticorruzione, concernente sia gli obiettivi legati alla prevenzione della corruzione, sia gli adempimenti connessi (monitoraggio, aggiornamento ecc.) agli obblighi di trasparenza la Relazione fa riferimento alla Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione per l'anno 2018¹⁰.

Concluso l'esame più puntuale rispetto ai contenuti e passando ad una analisi della Relazione sulla Performance 2018 e dei suoi allegati sotto il profilo della sua conformità alle disposizioni normative e per gli aspetti riguardanti l'attendibilità delle informazioni in essa contenute e la loro comprensibilità, il Nucleo di Valutazione esprime quanto di seguito esposto.

Conformità

¹⁰ <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione>

Per tutto quanto sopra esposto la Relazione è stata redatta in conformità alle disposizioni enunciate nel decreto legislativo n. 150/2009, così come esplicitate nelle “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali”, successivamente integrate dalla “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della Performance 2018-2020”, che il Consiglio Direttivo dell’ANVUR ha approvato in data 20 dicembre 2017 a seguito dell’entrata in vigore delle modifiche apportate al d.lgs. n. 150/2009 dal d.lgs. n. 74/2017. Il Nucleo ha provveduto all’esame di primo livello sulla qualità della Relazione sulla Performance 2018 e sulla significatività dei contenuti presentati. Contestualmente, come esposto nella validazione, il Nucleo ha verificato:

- il grado di completezza dell’analisi autovalutativa compiuta dall’Ateneo rispetto ai contenuti del Piano Integrato
- il grado di utilizzo di indicatori quantitativi a supporto dell’analisi
- l’evidenza di momenti di monitoraggio e di aggiustamenti nella rimodulazione degli obiettivi
- il grado di approfondimento degli aspetti critici emersi
- la presenza di ipotesi migliorative da inserire nel Piano successivo

Tali aspetti costituiranno l’oggetto di valutazione di secondo livello condotta dall’ANVUR.

Comprensibilità

L’analisi critica della Relazione, pur tenendo conto della sua notevole complessità per i contenuti esposti con i quali vengono illustrati i risultati raggiunti dall’Ateneo in termini generali, negli ambiti della Didattica, della Ricerca, della Terza Missione e dei rapporti con il territorio, ha consentito di verificarne un grado di leggibilità e comprensibilità delle informazioni tali da garantire, anche per cittadini ed imprese, la possibilità di esercitare un controllo sociale diffuso sulle attività e sui risultati raggiunti dall’amministrazione anche in relazione agli obiettivi fissati.

Attendibilità

Il Nucleo di Valutazione ha verificato l’attendibilità delle informazioni contenute nella Relazione; tale verifica si è espressa anche nel corso delle diverse fasi di redazione del documento, vista la presenza della Coordinatrice del Nucleo nella “Commissione Pianificazione, Performance e Qualità” e visto l’apporto fornito dal personale della U.O. – Controllo di Gestione per le analisi condotte sugli esiti della performance di ateneo rispetto a didattica, ricerca e terza missione, programmazione triennale. È importante sottolineare come negli allegati 3 e 4 della Relazione siano chiaramente indicati, per ognuno degli obiettivi operativi descritti, indicatori, target, strutture impegnate per il conseguimento dello specifico obiettivo, esito della valutazione e fonte del dato sulla base del quale si è verificato il raggiungimento del target, rendendo in tal modo tracciabile e documentato il processo di assegnazione degli obiettivi e di valutazione.

Pertanto, sulla base di quanto espresso in premessa, da quanto emerso dall’analisi della Relazione e dagli altri documenti citati, viste la conformità rispetto a quanto prescritto dal d.lgs. n.150/2009, la comprensibilità e l’attendibilità dei contenuti espressi, il Nucleo di Valutazione, ai sensi dell’art. 14, comma 4, lettera c) del d.lgs. n. 150/2009,

valida

la Relazione sulla Performance – anno 2018, relativa al ciclo 2018, approvata dal Consiglio di Amministrazione dell’Università di Parma nella seduta del 28 maggio 2019, trasmessa con nota n. 96710 del 29 maggio 2019 e successivamente integrata negli allegati, a cura della Unità

Organizzativa Programmazione, Organi e Affari Istituzionali, con messaggio di posta elettronica del 17 giugno 2019, e ne assicura la visibilità, attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione, a cura dei competenti uffici.

La Coordinatrice

f.to Prof.ssa Lucia Alessandrini