



**UNIVERSITÀ DI PARMA**

**Nucleo di Valutazione di Ateneo**

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

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

*approvata dal Nucleo di Valutazione il 13 luglio 2018*

**LUGLIO 2018**

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

Prof.ssa Lucia Alessandrini	<i>coordinatrice</i>
Prof.ssa Maria Candida Ghidini	<i>membro interno</i>
Prof. Fausto Fantini	<i>membro esterno</i>
Prof. Giacomo Zanni	<i>membro esterno</i>
Dott.ssa Maja Laetitia Feldt	<i>membro esterno</i>
Dott. Mario Faini	<i>membro esterno</i>
Dott. Gabriele Righi	<i>membro esterno</i>
Dott.ssa Serena Massimo	<i>rappresentante degli studenti</i>
Sig. Davide Carcelli	<i>rappresentante degli studenti</i>

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

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

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

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

## Sommario

Presentazione e premessa .....	3
Performance e attività istituzionali ordinarie .....	7
1. Processo di definizione del Piano .....	10
2. Integrazione con le strategie .....	13
3. Integrazione con il ciclo di bilancio .....	16
4. Pianificazione della performance organizzativa .....	17
5. Performance individuale .....	19
6. Punti di attenzione .....	20



## Presentazione e premessa

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

La relazione, già a decorrere dal 2015, costituisce una sezione della Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione, di cui agli articoli 12 e 14 del decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 19 e viene redatta tenuto conto delle Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della Performance<sup>1</sup>, approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015, e tenuto conto altresì delle Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione<sup>2</sup>, approvate dallo stesso Consiglio Direttivo il 16 maggio 2018.

In particolare, richiamando quanto espresso al paragrafo 3.2.1 delle ultime Linee Guida sopra citate, in merito al funzionamento complessivo del sistema di valutazione, ai Nuclei di Valutazione è richiesto di illustrare gli sviluppi registrati nell'ateneo rispetto all'anno precedente, prestando particolare attenzione ai seguenti tre aspetti riguardanti il grado di integrazione raggiunto tra ciclo della performance e ciclo di bilancio, la declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti e centri), la qualità del sistema di definizione degli obiettivi, dei rispettivi indicatori e dei relativi target. In aggiunta, con l'intento di proseguire lungo il percorso di analisi dei Piani Integrati 2016-18 già tracciato dai documenti di feedback, l'ANVUR invita i Nuclei di Valutazione a sviluppare la presente relazione secondo dimensioni di analisi e specifici punti di attenzione descritti nella scheda S4 allegata alle Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione; in particolare le dimensioni di analisi riguardano:

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

Tali ambiti di analisi costituiscono la traccia sulla base della quale il Nucleo di Valutazione struttura la presente relazione, nella quale tuttavia sono presenti espliciti riferimenti a quanto lo stesso Nucleo ha espresso nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione dello scorso anno, soprattutto per gli aspetti riguardanti punti di forza, punti di debolezza e aree di miglioramento. Alcuni aspetti riguardanti in particolare il Piano integrato 2017 sono espressi nel Documento di validazione della Relazione sulla Performance - anno 2017<sup>3</sup>, approvato dal Nucleo di Valutazione nella riunione del 14 giugno 2018, al quale si rimanda, che costituisce parte integrante della presente relazione per lo stralcio facoltativo concernente le argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla Performance.

---

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

<sup>2</sup> [https://nuclei.cineca.it/2018/linee\\_guida.pdf](https://nuclei.cineca.it/2018/linee_guida.pdf)

<sup>3</sup> [https://www.unipr.it/sites/default/files/albo\\_pretorio/allegati/19-06-2018/documento\\_di\\_validazione\\_performance\\_2017.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/19-06-2018/documento_di_validazione_performance_2017.pdf)

Nella premessa si rende necessario un riferimento ai recenti adeguamenti normativi che sono intervenuti a modificare e aggiornare i contenuti del d.lgs. n. 150/2009 e in particolare gli articoli che disciplinano la gestione del ciclo della performance. A tale riguardo il Nucleo di Valutazione richiama un primo documento dell'ANVUR del 3 luglio 2017, avente ad oggetto Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca<sup>4</sup>, nel quale vengono esaminati gli aspetti più significativi e rilevanti del nuovo testo normativo. Maggiori precisazioni sono inoltre contenute nella successiva Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020<sup>5</sup>, approvata dal Consiglio direttivo dell'ANVUR il 20 dicembre 2017, che va ad integrare le Linee Guida del 2015.

Una prima novità riguarda l'introduzione di "obiettivi generali", con i quali si identificano priorità strategiche a livello nazionale, definite da uno strumento di programmazione triennale emanato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, dal quale far discendere "obiettivi specifici" di ogni singola amministrazione. In assenza di tali obiettivi strategici generali le università devono consolidare il collegamento della programmazione integrata della performance con i propri documenti strategici ed in primo luogo con il Piano Strategico e il documento di Programmazione Triennale, coerente con la Programmazione Triennale del MIUR. Tale articolazione degli obiettivi rappresenta un ulteriore passo in avanti verso l'approccio integrato che la stessa ANVUR promuove già con l'emanazione delle Linee Guida del 2015; secondo i principi del rinnovato decreto le università dovranno considerare in modo congiunto da un lato le priorità definite a livello nazionale, alle quali dovranno collegare gli obiettivi, dall'altro le proprie strategie, delineate autonomamente, dalle quali far discendere gli obiettivi da assegnare al personale tecnico-amministrativo.

Nel documento ANVUR del 3 luglio 2017 il Nucleo di Valutazione rileva un aspetto importante delineato dalla nuova formulazione dell'art. 4 comma 2 lettera a) del decreto, il quale recita: "Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10". Questa gestione "ciclica" della performance, secondo la quale per la definizione degli obiettivi occorre tener conto anche dei risultati conseguiti negli anni precedenti, nella interpretazione del Nucleo di Valutazione, coerentemente alla lettura che della stessa pare fornire anche l'ANVUR (cfr. documento ANVUR [4] pagina 2, terzo capoverso), sembra applicabile maggiormente alle attività ordinarie, mentre al contrario non sembra esserlo a quegli obiettivi che discendono da scelte strategiche di carattere innovativo impostate dai vertici, il cui perseguimento richiede l'adozione di azioni non ordinarie che, nel loro complesso, si traducono in maggior misura in processi per la gestione di progetti. Il Nucleo di Valutazione auspica che sia ben chiara agli organi di governo questa distinzione, la cui importanza è riconosciuta dalla stessa ANVUR, tra attività ordinarie e progetti, e come entrambi debbano trovare collocazione nel ciclo della performance e nel processo di definizione e valutazione degli obiettivi. Riguardo a tali aspetti il Nucleo proporrà all'attenzione degli organi di governo dell'Ateneo ed alla stessa ANVUR alcuni spunti di riflessione quando, richiamando una osservazione già espressa nella relazione dello scorso anno, tratterà la relazione tra mappatura dei servizi, processi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, valutazione della performance.

---

<sup>4</sup> [http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2017/07/Nota%20su%20riforma%20dlgs%20150\\_~.pdf](http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2017/07/Nota%20su%20riforma%20dlgs%20150_~.pdf)

<sup>5</sup> <http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/04/NotaIndigestcicloperf2018.pdf>

Una seconda novità sostanziale introdotta dal rinnovato decreto legislativo è rappresentata dall'inserimento dei cittadini e degli utenti – ricordiamo che il d.lgs. 150/2009 si applica a tutte le pubbliche amministrazioni – tra coloro che svolgono funzioni di misurazione e valutazione della performance organizzativa; intervengono in tal senso:

- l'art.7, comma 2, lettera c) – “2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.”
- l'art.19-bis, commi 1 e 2 – “1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo. 2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).”

In aggiunta il comma 3 dello stesso art.19-bis rispetto agli utenti interni precisa che:

“3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto, secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.

4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

5. L'Organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).”

In tale ultima prescrizione il Nucleo rileva come l'esito di tali processi di rilevazione possa riguardare solo la performance organizzativa, intesa come performance dell'intera organizzazione nel suo complesso.

Infine una terza importante novità è rappresentata dalla revisione annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la cui approvazione da parte degli organi di governo è condizionata dal parere preventivo e vincolante che il Nucleo di Valutazione esprime in quanto Organismo Indipendente di Valutazione, assumendo così compiti valutativi più incisivi, in quanto interviene più direttamente sulla qualità delle scelte metodologiche per la valutazione della performance. A tale riguardo si ricorda che il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato approvato dal consiglio di Amministrazione il 19 dicembre 2017 previo parere vincolante espresso dal Nucleo di Valutazione il 14 dicembre 2017.

Nel documento dell'ANVUR sono espresse alcune criticità che il nuovo d.lgs. n. 74/2017 non ha contribuito a risolvere in via definitiva; tali criticità riguardano in particolare l'ambiguità del termine “performance organizzativa” con il quale ci si riferisce da un lato alla performance dell'istituzione nel suo complesso e dall'altro alla performance della singola struttura organizzativa, quando invece, nei principi generali del decreto ci si riferisce a tre distinti livelli rappresentati dall'amministrazione nel suo complesso, dalle unità organizzative o aree di responsabilità, dai singoli dipendenti. Dalla lettura degli articoli 8 e 9 del d.lgs. n. 150/2009 si evince, secondo l'interpretazione espressa dall'ANVUR, che la performance organizzativa debba riferirsi all'intera organizzazione,

mentre la performance della singola struttura organizzativa debba essere interpretata come una componente della performance individuale, in quanto collegata ad essa. È proprio in relazione a tale ambiguità che l'ANVUR invita a considerare "le" performance organizzative, comprendendovi oltre a quella dell'organizzazione nel suo complesso, anche quelle delle strutture organizzative che la compongono.

Una ulteriore criticità deriva dall'accentramento intorno alla figura dell'OIV di compiti valutativi molto complessi e articolati che intervengono da ultimo anche nella valutazione sugli impatti pubblici generati dall'azione amministrativa. In relazione a tali compiti la stessa ANVUR richiama l'attenzione sulla necessità di prevedere, ove non costituita, o di rafforzare, ove esistente, la Struttura Tecnica Permanente di cui all'art. 14 commi 9 e 10 del decreto.

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

<p><a href="https://www.unipr.it/node/13193">https://www.unipr.it/node/13193</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano Integrato per la Gestione del Ciclo della Performance 2016-2018 – piano della performance 2017, e relativi allegati concernenti obiettivi strategici, obiettivi operativi per il personale tecnico – amministrativo dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti.</li> <li>• Obiettivi di Assicurazione della Qualità per il 2017.</li> <li>• Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione (aggiornamento 2017 con scorrimento al 2019) – Sezione del Piano Integrato della Performance</li> </ul>
<p><a href="https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della">https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 dicembre 2015 e modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 26 gennaio 2017.</li> <li>• Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione del 19 dicembre 2017, previo parere vincolante dell'OIV espresso il 14 dicembre 2017.</li> </ul>
<p><a href="https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/29-06-2017/relazione_funzionamento_giugno_2017.pdf">https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/29-06-2017/relazione_funzionamento_giugno_2017.pdf</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni – giugno 2017</li> </ul>
<p><a href="https://www.unipr.it/node/21685">https://www.unipr.it/node/21685</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazione sulla Performance – anno 2017 Approvata con deliberazione CDA/31-05-2018/158 del Consiglio di Amministrazione del 31 maggio 2018</li> </ul>
<p><a href="https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/19-06-2018/documento_di_validazione_performance_2017.pdf">https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/19-06-2018/documento_di_validazione_performance_2017.pdf</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento di validazione della Relazione sulla Performance anno 2017 approvato dal Nucleo di Valutazione il 14 giugno 2018.</li> </ul>

Come precisato nell'avvio della premessa, la presente Relazione riferisce sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance relativo al ciclo attuato nell'anno 2017, tuttavia, vista la finalità, volta a favorire un graduale processo di miglioramento, ove opportuno il Nucleo di Valutazione potrà segnalare anche eventuali criticità e miglioramenti, concernenti il ciclo avviatosi con l'approvazione dei nuovi strumenti di programmazione e, in particolare, del Piano

Integrato per la gestione del Ciclo della Performance 2018<sup>6</sup> e del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che il consiglio di Amministrazione ha approvato con deliberazione del 19 dicembre 2017, previo parere vincolante dell'OIV espresso il 14 dicembre 2017 e già incluso tra i documenti prima citati.

## **Performance e attività istituzionali ordinarie**

Come già anticipato nella premessa, questa relazione intende seguire la traccia proposta dall'ANVUR nelle Linee Guida 2018 e in particolare nella scheda S4 allegata alle stesse linee guida, prendendo in esame i diversi punti di attenzione che caratterizzano le cinque dimensioni di analisi proposte. Tale scelta deriva in primo luogo dalla condivisione da parte del Nucleo di Valutazione dell'approccio metodologico adottato dall'ANVUR, che si è tradotto dapprima nella elaborazione dei documenti di feedback sui Piani Integrati 2016-18 e in un secondo momento nella emanazione della Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2010. Tali contributi, arricchiti anche dall'importante impulso fornito dal Nucleo di Valutazione nelle precedenti relazioni sul funzionamento complessivo del sistema e nelle precedenti sue relazioni annuali, hanno contribuito a meglio indirizzare l'Ateneo nella direzione di un progressivo miglioramento complessivo del sistema di gestione della performance. Prima di procedere all'esame degli aspetti e dei punti di attenzione specifici che delineano i cinque ambiti di analisi, il Nucleo intende proporre, agli organi di governo dell'Ateneo e alla stessa ANVUR, alcuni spunti di riflessione che di seguito si espongono.

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 nel definire i principi generali che hanno ispirato la norma stessa, al comma 1 dell'art. 3 stabilisce che "la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento". In tale enunciato si rileva come la misurazione e la valutazione della performance siano finalizzate in primo luogo al "cosa", ossia da un lato al miglioramento della qualità dei servizi offerti, dall'altro alla crescita delle competenze professionali. In aggiunta si precisa anche "come" tali finalità debbano essere perseguite, ossia attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi, ivi compresi il trattamento retributivo legato alla performance, il riconoscimento delle progressioni economiche, l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché il conferimento degli incarichi dirigenziali.

Appare evidente quanto i due ambiti concernenti la misurazione e valutazione della performance da un lato ai fini della individuazione di azioni per il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, in termini di efficienza ed efficacia, e dall'altro ai fini della individuazione di meccanismi volti a premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, così come previsto dall'art. 3 del d.lgs. n. 150/2009, non possano essere disgiunti, ma allo stesso modo non possano essere troppo strettamente correlati, soprattutto quando non sia rilevato un rapporto di corrispondenza biunivoca tra servizio erogato e unità organizzativa responsabile dell'erogazione di tale servizio.

---

<sup>6</sup> <https://www.unipr.it/node/19717>

Le prime delibere CIVIT che dal 2010 fornirono le prime linee guida per la corretta interpretazione e attuazione dei principi espressi dalla norma, tracciarono, a giudizio del Nucleo di Valutazione, un percorso che oggi pare confermato dagli aggiornamenti introdotti dal recente d.lgs. n. 74/2017. In particolare la delibera CIVIT n. 112/2010 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. Le amministrazioni possono autonomamente scegliere se assegnare specifici obiettivi strategici relativi all’attività ordinaria all’interno di diverse aree strategiche o creare una specifica area strategica a cui associare tutti gli obiettivi relativi all’attività ordinaria stessa.”

Quando si precisa la strategicità dell’attività istituzionale ordinaria si fa riferimento al complesso di tali attività, le quali possono non discendere direttamente dagli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo. In tale visione tutta la struttura organizzativa è soggetta al processo di misurazione e valutazione della performance, chi in relazione agli obiettivi di miglioramento della ordinaria gestione amministrativa in termini di efficienza ed efficacia, chi anche in relazione alla partecipazione al raggiungimento degli obiettivi discendenti dalle scelte strategiche adottate dagli organi di governo. D’altra parte tali principi e indirizzi paiono ben chiaramente espressi nell’art. 8 del d.lgs. n. 150/2009, ove vengono definiti, secondo la interpretazione dell’ANVUR, gli ambiti di misurazione e valutazione delle performance organizzative, intese come performance dell’amministrazione nel suo complesso o performance delle diverse unità organizzative che la compongono.

In tale contesto normativo, di cui va riconosciuta la valenza generale in quanto applicabile a tutte le pubbliche amministrazioni, occorre richiamare quanto precisato dalla stessa ANVUR nelle Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università italiane, approvate ed emanate nel luglio 2015<sup>7</sup>; in esse (par. 2 pag. 3) si ricorda come le disposizioni normative introdotte dal d.lgs. n. 150/2009 prevedessero che la gestione del ciclo della performance, attraverso la definizione di obiettivi, indicatori e target, fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo delle università, escludendo dall’ambito programmatico della performance il corpo docente. Per superare questa visione dicotomica nelle stesse linee guida (par. 4, pag.10, secondo capoverso) si è affermato un principio unitario e sistemico, secondo il quale la definizione degli obiettivi della performance del personale tecnico-amministrativo non può che dipendere dalla missione istituzionale dell’ateneo. Secondo l’interpretazione del Nucleo di Valutazione, nell’adozione e attuazione di tale indirizzo, la grande parte degli atenei italiani, nella definizione degli obiettivi dell’azione amministrativa, ha spostato decisamente il baricentro a favore degli obiettivi strategici, trascurando la definizione di un sistema di misurazione e valutazione della performance che prendesse in considerazione anche le attività cosiddette ordinarie.

Nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni<sup>8</sup>, che il Nucleo di Valutazione ha approvato nel giugno 2017, a pagina 8, si legge: “Nel Piano Integrato e nella stessa Relazione sulla Performance 2016 non si fa riferimento ad una organica mappatura dei processi, se non limitatamente alla parte relativa alla prevenzione

---

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

<sup>8</sup> [https://www.unipr.it/sites/default/files/albo\\_pretorio/allegati/29-06-2017/relazione\\_funzionamento\\_giugno\\_2017.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/29-06-2017/relazione_funzionamento_giugno_2017.pdf)

della corruzione. La mappatura dei processi dovrebbe invece fornire una descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili, contribuendo a definire la sequenza di attività elementari che da un input producono un output. Essa dovrebbe costituire un obiettivo strategico dell'Ateneo in quanto potrebbe costituire la base per la costruzione di un sistema di gestione e valutazione della performance realmente efficace”.

Nella stessa Relazione il Nucleo aveva rilevato positivamente che l'Ateneo, al fine di ottimizzare in termini di efficienza ed efficacia gli standard di funzionalità dei processi e delle attività amministrative gestite dai Dipartimenti e dai Centri, ha dato impulso alla creazione nel proprio sito web di un'“Area Procedure”, gestita dalla U.O. - Coordinamento delle Attività Amministrative dei dipartimenti e dei Centri, contenente informazioni, modulistica e percorsi relativi alle procedure amministrative a supporto della semplificazione ed omogeneizzazione dei processi e nella quale in diverse sezioni sono contenuti i diagrammi di flusso, l'elenco delle fasi e i documenti di utilizzo pubblico delle procedure standardizzate suddivise per aree tematiche. Il Nucleo di Valutazione sottolinea nuovamente la necessità di procedere in tale direzione estendendo la mappatura a tutti i fondamentali processi di Ateneo.

L'importanza di avviare una mappatura sia dei processi, sia anche dei servizi erogati, deriva dal fatto che la performance organizzativa di una pubblica amministrazione si realizza anche, se non soprattutto, nella sua attività istituzionale ordinaria. Allo stato attuale il Piano della performance non prende adeguatamente in considerazione tale ambito, in quanto pone l'enfasi, almeno negli intenti, sulla definizione di obiettivi assimilabili a progetti, ossia quei complessi di attività che hanno un inizio e una fine e che producono un risultato unico, non ripetibile in tempi e risorse definiti. Tuttavia il Nucleo rileva come la oggettiva difficoltà a definire obiettivi che abbiano tali caratteristiche “progettuali”, che discendano direttamente dagli obiettivi strategici definiti dalla governance e che vedano altresì coinvolte tutte le unità organizzative, si traduca di fatto nella definizione di molti obiettivi riconducibili a semplici attività.

La mappatura dei processi e dei servizi, per ciascuno dei quali definire standard di qualità, costituisce il prerequisito per la misurazione e valutazione proprio dell'attività istituzionale ordinaria come previsto dal d.lgs. n. 150/2009 e ancor più a seguito degli aggiornamenti introdotti dal d.lgs. n. 74/2017. Dall'osservazione di quanto pubblicato nella sezione “Amministrazione Trasparente” del sito *web* istituzionale di Ateneo, ove si richiede di esporre le informazioni relative a Carta dei servizi e standard di qualità<sup>9</sup>, il Nucleo rileva informazioni generiche riguardanti le attività previste affinché, da esperienze virtuose di qualità presenti e consolidate, il processo di qualità possa ampliarsi e diffondersi ad altre realtà ed attività istituzionali, didattiche di ricerca e amministrative. Nella sotto sezione “Servizi in rete”<sup>10</sup> ciascuna Area Dirigenziale elenca i principali servizi erogati, definendone i destinatari, interni o esterni, e tempi di erogazione; tuttavia tali elenchi a giudizio del Nucleo di Valutazione non costituiscono una carta dei servizi in quanto non sono definiti gli standard di qualità in riferimento alle dimensioni della qualità, quali anzitutto accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia, né sono definiti processi di monitoraggio continuo e per la verifica finale dell'effettivo rispetto degli standard di qualità definiti. Riguardo agli aspetti concernenti la mappatura dei servizi, ossia l'individuazione e caratterizzazione dei servizi erogati, la definizione per

---

<sup>9</sup> <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita>

<sup>10</sup> <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/tempi-medi-di-erogazione-dei-servizi>

ciascuno di essi di adeguati indicatori e standard di qualità, il Nucleo di Valutazione invita a prendere in esame i contenuti espressi nelle delibere CIVIT n. 88/2010 e n. 3/2012.

Occorre precisare che riguardo a quanto sopra esposto il Nucleo di Valutazione ha riscontrato qualche elemento di novità nel Piano integrato per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 (anno 2018): già al capitolo 1 a pag. 6 si fa riferimento alla presenza di ulteriori obiettivi trasversali funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza degli ambiti di didattica, ricerca e terza missione, oltre che dell'azione amministrativa ordinaria, che vanno ad affiancare gli obiettivi di performance organizzativa discendenti dagli obiettivi strategici. A pag. 8 si precisa nuovamente che l'efficienza e l'efficacia della struttura organizzativa, la formazione e il benessere del personale, la soddisfazione dell'utenza, l'informatizzazione, concorrono trasversalmente quali fattori determinanti per una didattica, ricerca e terza missione di valore. A pag. 15 si legge: "La performance organizzativa pertanto dipende dal sistema degli obiettivi strategici di pianificazione pluriennale e di natura complessa. Questo richiede dunque l'individuazione di obiettivi diversi e con finalità diverse che si possono definire di miglioramento, consolidamento e innovazione".

Nella relazione sul funzionamento dello scorso anno, tra i punti di forza il Nucleo di Valutazione aveva citato le attività che l'Ateneo svolge nel quadro del progetto Good Practice, soprattutto per la parte relativa alle analisi condotte sull'evoluzione del piano della performance in termini di indicatori strategici, di integrazione con la programmazione finanziaria, di definizione del sistema di misurazione. In questo contesto il Nucleo rileva quanto l'approccio metodologico adottato nel progetto Good Practice, ove si prevedono macro aree di servizi, suddivise ciascuna in attività, e la correlazione rispetto a tali servizi di valutazioni di efficienza con valutazioni di efficacia, derivanti, queste ultime, da rilevazioni di *customer satisfaction* da parte di diversi utenti dei servizi (studenti, personale tecnico amministrativo, docenti, dottorandi, assegnisti), possa rappresentare, una buona base di partenza.

## 1. Processo di definizione del Piano

Nel Piano integrato per la gestione del ciclo della performance – anno 2018, la descrizione del processo di definizione del piano stesso e degli altri strumenti di pianificazione e gestione del ciclo, con indicazione dei soggetti, interni o esterni, coinvolti nel processo stesso e descrizione delle modalità di loro consultazione non è sufficientemente messa in evidenza. Tuttavia, dalla lettura dei documenti ed in particolare del Piano integrato – anno 2017, il Nucleo rileva l'adozione da parte della governance di un approccio caratterizzato da una forte spinta verso l'autovalutazione, orientato alla individuazione di punti di forza e principalmente dei punti di debolezza o delle aree di miglioramento. Così come anche rilevato dall'ANVUR nel documento di feedback e richiamato dallo stesso Nucleo di Valutazione nella relazione dello scorso anno sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, la partecipazione attiva anche della componente docente alla fase di definizione del Piano, all'assegnazione degli obiettivi ed alla valutazione dei risultati, rappresenta un ulteriore elemento importante di integrazione delle due anime di indirizzo dell'Ateneo, quella politica e quella gestionale, che in sinergia hanno operato per mettere in campo le azioni necessarie per il conseguimento degli obiettivi strategici.

Per il coordinamento del processo viene confermato il ruolo centrale esercitato dalla "Commissione Monitoraggio, Qualità e Valutazione", nella quale trovano rappresentanza oltre alla componente politica, anche quella gestionale e amministrativa e la componente accademica, alle

quali si aggiungono, nell'esercizio dei rispettivi ruoli, anche il Presidio della Qualità e il Nucleo di Valutazione.

Nel documento di validazione della Relazione sulla performance – anno 2017, che il Nucleo ha approvato il 14 giugno 2018, alle pagine 2 e 3, si evidenzia nuovamente il ruolo importante svolto dalla Commissione, 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. Nella nuova composizione dell'organismo consultivo il Nucleo segnala l'importanza della presenza di una rappresentanza dei direttori di dipartimento, i quali partecipano a tutte le fasi del processo di elaborazione degli strumenti di pianificazione strategica pluriennale, oltre che degli strumenti di pianificazione integrata della performance.

Sebbene il flusso non risulti chiaramente esposto, anche in riferimento al suo grado di integrazione con il processo adottato per l'elaborazione del budget, il processo di elaborazione del Piano integrato, di definizione degli obiettivi operativi e di assegnazione di questi alle strutture organizzative e al personale, è coerente con quanto rappresentato nel SMVP. In particolare, facendo riferimento al nuovo sistema approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19 dicembre 2017, il Nucleo evidenzia l'indirizzo di procedere al rafforzamento di quei punti individuati tra i fattori di debolezza e alla risoluzione delle criticità riscontrate messi in evidenza nella relazione sulla performance – anno 2016 e che anche il Nucleo di Valutazione aveva posto in rilievo.

Già nel Piano integrato – anno 2017, in attuazione di una previsione introdotta nello Statuto, si era fatto riferimento alla costituzione, da parte del Direttore Generale, di un organismo di consultazione finalizzato a garantire il raccordo della gestione degli aspetti procedurali e gestionali tra i dipartimenti e le articolazioni amministrative della sede centrale. Da quanto esposto nello stesso Piano integrato, almeno nella fase di avvio concomitante alla recente riorganizzazione delle stesse strutture dipartimentali, le funzioni di coordinamento di tale organismo paiono più orientate prevalentemente alla definizione di soluzioni amministrative e gestionali comuni, che non alla partecipazione attiva al processo di definizione degli obiettivi di cui non si ha una chiara evidenza.

Va precisato che a pagina 7 della Relazione sulla performance – anno 2017 si evidenzia che il coinvolgimento dei direttori dei dipartimenti nel processo di definizione del Piano Strategico 2016-2018 rappresenta un elemento significativo nella definizione degli obiettivi che le strutture dipartimentali sono tenute ad attuare. Tuttavia permane, a giudizio del Nucleo, una ambiguità circa la reale partecipazione attiva da parte dei responsabili dei dipartimenti nel processo preliminare di

definizione degli obiettivi assegnati al personale dei dipartimenti stessi. Tale ambiguità sembra confermata anche dal fatto che agli obiettivi dei dipartimenti è dedicata una scheda specifica, allegata al Piano integrato – anno 2017, disgiunta dalla scheda rappresentativa degli obiettivi dell'amministrazione centrale. Un riferimento al ruolo della "Consulta dipartimentale" è presente anche nella relazione che il Direttore Generale ha redatto sul conseguimento degli obiettivi dell'azione amministrativa per l'anno 2017, laddove il Direttore evidenzia che la costante interrelazione con l'amministrazione è attestata dalla presenza, nell'organismo di consultazione, della U.O. Coordinamento delle attività amministrative dei dipartimenti e dei centri e della dirigente dell'Area Economico Finanziaria, dai frequenti incontri con il Direttore, dalla assidua presenza anche della Coordinatrice del PQA. In riferimento a tale rapporto tra amministrazione centrale e sedi decentrate, il Nucleo rileva che nella sua relazione il Direttore si sofferma ad evidenziare, per sommi capi, i risultati di maggior rilievo di ciascuna Area dirigenziale dell'amministrazione centrale, mentre non si forniscono informazioni relative allo stato di attuazione degli obiettivi di cui all'allegato 3 riguardanti le strutture decentrate.

Tuttavia il Nucleo rileva già nel Piano integrato – anno 2018 e ancor più nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal C.d.A. il 19 dicembre 2017, alcuni elementi che contribuiscono a meglio definire il processo di definizione, assegnazione e valutazione degli obiettivi ai dipartimenti e al personale sia amministrativo che tecnico degli stessi. A pagina 15 del SMVP si fa riferimento ad una fase di condivisione già avviata con i direttori dei dipartimenti e la partecipazione dei Responsabili Amministrativi e Gestionali, attraverso incontri nei quali il Rettore e il Direttore Generale hanno illustrato le priorità strategiche per la conclusione delle attività del Piano Strategico e della Programmazione Triennale 2016-2018 e le principali novità introdotte dal d.lgs. n. 150/2009. Tali consultazioni hanno prodotto, a seguito della condivisione con i dirigenti, la definizione di obiettivi operativi da portare all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Per quanto riguarda le iniziative in atto presso l'Ateneo per la rilevazione della *customer satisfaction*, il Nucleo di Valutazione richiama quanto espresso nella relazione dello scorso anno, quando, tra i punti di debolezza, suggeriva l'opportunità di prevedere modalità sistematiche di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, sia interna sia esterna, rispetto ai servizi erogati, che deve costituire un elemento importante sia nella fase di definizione degli obiettivi, sia nella fase di rendicontazione e valutazione sul raggiungimento degli stessi. Nella Relazione sulla performance – anno 2017, a pagina 5 si rileva l'importanza che l'Ateneo riconosce al *feedback* da parte degli utenti sulla soddisfazione rispetto ai servizi erogati e da essi usufruiti, con l'obiettivo principale di individuare eventuali carenze e porre in essere le conseguenti azioni per il miglioramento. In aggiunta, confermando la valutazione espressa dal Nucleo, si precisa che le azioni per indagare la soddisfazione dell'utenza sono state condotte in modo non adeguatamente strutturato.

Il paragrafo 7.1 della Relazione sulla performance – anno 2017 è dedicato interamente alle iniziative condotte per la rilevazione della soddisfazione degli utenti, al fine di avviare un processo migliorativo rispetto alla criticità relativa all'assenza di un quadro organico di indagini di *customer satisfaction*; oltre alle rilevazioni della opinione degli studenti, che in ogni caso sono attive in Ateneo nel contesto del sistema di Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio e quindi indipendentemente dai sistemi di rilevazione della *customer satisfaction* per i servizi così come definiti dal d.lgs. n. 74/2017, nella relazione si fa riferimento a specifiche iniziative per quanto riguarda le aule didattiche, le biblioteche, le aule informatiche, che vanno ad aggiungersi a quelle condotte nell'ambito del progetto *Good Practice* delle quali si espongono gli esiti a livello aggregato.

Il Nucleo di Valutazione esprime apprezzamento per la costituzione del “Gruppo di Lavoro per lo studio di metodi e modelli per la rilevazione del grado di soddisfazione dell’utenza”, citato a pagina 46 della stessa relazione, al quale è stato affidato il compito di presentare alla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità una proposta al fine di sviluppare le suddette attività. In aggiunta il Nucleo rileva positivamente l’inserimento nel Piano Integrato – Anno 2018 di specifici obiettivi di ambito innovativo relativi ad iniziative di rilevazione del grado di soddisfazione dell’utenza, che coinvolgono trasversalmente Rettorato, Direzione Generale, Aree Dirigenziali, strutture dipartimentali e Centri. Nella stessa relazione, a pagina 81, laddove si espongono punti di forza e di debolezza rispetto ad alcune dimensioni di analisi relative alla gestione del ciclo della performance, si segnala tra i punti di forza la presenza di azioni concrete per la strutturazione del processo di rilevazione di *customer satisfaction* e tra i punti di debolezza la non ottimale implementazione del processo. Il Nucleo di Valutazione fa proprie tali considerazioni, evidenziando favorevolmente l’attivazione di un processo del quale tuttavia appare carente il presupposto di partenza, ossia una sistematica definizione dei servizi, dei relativi standard e indici di qualità, resi noti in modo trasparente agli utenti chiamati infine ad esprimere il proprio grado di soddisfazione. In aggiunta il Nucleo rileva quanto il giudizio espresso dall’utente, soprattutto laddove i servizi ed i relativi standard non siano chiaramente definiti, possa presentare sostanziali elementi di soggettività derivanti da soggettive condizioni di percezione e pertanto un suo collegamento diretto alla valutazione della performance organizzativa dovrebbe limitarsi al miglioramento dei servizi, ancor più in relazione al fatto che i servizi non sono per lo più riconducibili ad una specifica unità organizzativa.

## 2. Integrazione con le strategie

La logica di integrazione della performance amministrativa, della trasparenza e anticorruzione con la programmazione strategica e finanziaria di Ateneo trova la sua ragione d’essere in alcuni fondamenti normativi, richiamati anche dalle “Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance” del luglio 2015 e che di seguito vengono ricordati:

- Programmazione Triennale - Il decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43 ha introdotto la programmazione triennale degli atenei che deve essere coerente con le linee generali di indirizzo definite con decreto del MIUR, anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti. La stessa legge 30 dicembre 2010, n. 240 ha confermato il ruolo cruciale della programmazione strategica triennale attribuendo al Consiglio di Amministrazione funzioni di indirizzo strategico, di approvazione della programmazione finanziaria e del personale e di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività.
- Piano della performance - Il d.lgs. n. 150/2009 ha introdotto un collegamento tra performance e programmazione strategica e finanziaria laddove definisce il Piano della Performance come un documento di programmazione triennale, da adottare in coerenza con i contenuti del ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, nel quale sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definiti gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione.
- Contabilità economico-patrimoniale - Il d.lgs. 27 gennaio 2012, n. 18 ha stabilito per le università l’adozione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili e di consentire l’individuazione dello stato patrimoniale e la valutazione dell’andamento complessivo della gestione.

Come precisato nella introduzione del documento, il Piano Integrato per la gestione del Ciclo della Performance (2016-2018) – aggiornamento per il 2017 trova il suo fondamento nel Piano strategico per il triennio 2016-2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 dicembre 2015 e nel successivo aggiornamento che il Consiglio di Amministrazione ha approvato nella seduta del 19 dicembre 2016, in coerenza con il nuovo strumento di Programmazione Triennale 2016-2018 redatto ai sensi del D.M. n. 635 del 8 agosto 2016<sup>11</sup>. Gli stessi riferimenti agli strumenti di programmazione strategica sono richiamati anche nel Piano integrato – anno 2018 nel quale, come si precisa, vengono individuate le azioni e definiti gli obiettivi operativi necessari al compimento della stessa programmazione strategica e programmazione triennale di cui al D.M. 635/2016 per il comune triennio 2016-2018. Sempre nell’ultimo Piano integrato – anno 2018 si fa riferimento agli obiettivi generali, così come introdotti dall’art. 5, comma 1, lettera a) del d.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, in attesa dei quali il Piano integrato viene concepito principalmente nell’intento di migliorare e consolidare le azioni mosse dal Piano integrato 2016-2018, fondate sugli strumenti di programmazione triennale prima richiamati.

La descrizione delle strategie generali dell’Ateneo trova pertanto espressione nei citati ed espliciti riferimenti alla programmazione strategica di Ateneo, integrata con gli obiettivi collegati alla programmazione triennale discendenti dagli indirizzi del D.M. 635/2016; tale collegamento alle strategie viene articolato negli allegati al Piano integrato nei quali, facendo riferimento al Piano integrato – anno 2018, sono descritti Obiettivi strategici e a cascata Obiettivi operativi dell’Amministrazione centrale e delle sedi decentrate (Dipartimenti e Centri). Tutti gli obiettivi operativi discendono da obiettivi strategici aggregati in sette diverse Aree strategiche; in tale articolazione indicatori e target sono definiti per ciascun obiettivo operativo.

Un ulteriore aspetto importante da porre in evidenza riguardo alla coerenza con la pianificazione strategica è rappresentato dalla previsione nel Piano integrato – anno 2018 di obiettivi di miglioramento per l’Assicurazione della Qualità. Come già ricordato dal Nucleo di Valutazione nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni dello scorso anno, nel documento di feedback sul Piano integrato 2016 l’ANVUR aveva segnalato l’assenza di obiettivi di miglioramento dell’Assicurazione della Qualità. Nella stessa relazione il Nucleo di Valutazione aveva tuttavia evidenziato che con l’aggiornamento per il 2017 al Piano Integrato 2016-2018 si erano introdotti già per l’anno 2017, con gli allegati 2 bis) e 3 bis) “Obiettivi operativi di Assicurazione della Qualità rispettivamente per le strutture dell’Amministrazione centrale e per i Dipartimenti.

Per quanto riguarda gli strumenti di programmazione in merito all’anticorruzione e alla trasparenza, seguendo le indicazioni fornite dall’ANAC l’Ateneo ha prodotto documenti separati, che tuttavia trovano un loro raccordo e coordinamento nel Piano della performance, secondo la logica dell’integrazione proposta dalle Linee Guida dell’ANVUR. Al paragrafo 2.1 del Piano integrato – anno 2017 vengono evidenziate alcune modalità organizzative adottata dall’Ateneo di Parma finalizzate alla gestione integrata e coerente delle tematiche relative alla performance, alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione. In particolare viene evidenziato il ruolo esercitato dalla Commissione Monitoraggio, Valutazione e Qualità in capo alla quale sono state affidate tutte le attività di cui al d.lgs. n. 150/2009, con espresso riferimento alle funzioni di raccordo, condivisione, valutazione, monitoraggio e proposta circa le attività in tema di performance, trasparenza e anticorruzione. Come richiamato anche a pagina 20 del Piano integrato – anno 2018,

---

<sup>11</sup> [https://www.unipr.it/sites/default/files/albo\\_pretorio/allegati/22-12-2016/pro3\\_2016\\_2018\\_20\\_12\\_-\\_complessiva.pdf](https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/22-12-2016/pro3_2016_2018_20_12_-_complessiva.pdf)

nella programmazione di Ateneo l'analisi delle aree a rischio corruzione rientra tra gli obiettivi specifici dell'Area strategica 6 "Comunicazione, organizzazione interna, welfare, trasparenza, anticorruzione e dematerializzazione" dai quali sono derivati obiettivi di natura trasversale che hanno interessato tutte le strutture di Ateneo (Aree dirigenziali, Dipartimenti e Centri), coordinate dal Responsabile della corruzione e della trasparenza e il supporto tecnico del Team anticorruzione e trasparenza.

Richiamando quanto già espresso nella relazione dello scorso anno sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni, il Nucleo di Valutazione sottolinea l'importanza del legame tra gestione delle performance e gestione del rischio, che si concretizza sulla base di due principi di fondo:

- l'assunzione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali);
- l'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con le missioni istituzionali dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle.

Così come rilevato dal rapporto Good Practice 2016, nel cui contesto, nell'ambito di uno specifico laboratorio, era stata condotta una analisi delle modalità con cui viene concepita ed attuata la gestione del rischio, nell'Ateneo di Parma, secondo una tendenza comune alla maggioranza degli atenei italiani, il tema della gestione del rischio è associato prevalentemente alla normativa dell'anticorruzione, che definisce approcci e procedure formalizzati molto precisi, mentre al contrario non è diffuso e strutturato un approccio orientato all'analisi e alla gestione del rischio in ottica più manageriale. La costruzione di un sistema di analisi e gestione del rischio richiede, accanto a quella delle posizioni organizzative, una precisa mappatura dei processi di cui però non si rilevano ancora evidenze significative, pur se, a pagina 82 della relazione sulla performance – anno 2017, tra i punti di forza si segnala l'analisi puntuale sulla mappatura dei processi e del rischio coerentemente con l'entrata in vigore della nuova organizzazione, che ha confermato l'esclusione della presenza di processi ad alto rischio corruzione. In aggiunta a pagina 34 della stessa relazione, con riferimento all'Area dirigenziale Personale e Organizzazione, si cita la partecipazione alla realizzazione degli obiettivi trasversali in materia di anticorruzione e trasparenza, che hanno condotto al processo di revisione della mappatura del rischio di corruzione come da previsione del P.T.P.C.T. 2017-2019 e alla stesura di un report recante la mappa ricognitiva degli obblighi di pubblicazione.

Un aspetto importante in termini di integrazione a livello strategico che il Nucleo di Valutazione rileva è rinvenibile nella Relazione sulla performance – anno 2017 e in particolare a pagina 81 ove, tra i punti di forza, è messa in evidenza la messa in esercizio, con il coordinamento della U.O. – Controllo di Gestione, di un Cruscotto direzionale, in area riservata del sito web istituzionale, per il monitoraggio dei principali indicatori riguardanti didattica e ricerca, oltre di indicatori di natura finanziaria utili agli organi di governo per il monitoraggio continuo dello stato di attuazione dei programmi. Il Nucleo di Valutazione considera importante attuare e ottimizzare i processi di raccolta e monitoraggio dei dati a diversi livelli: livello di modello organizzativo che consenta una gestione efficiente dei dati, a livello di acquisizione, monitoraggio e consultazione, a livello di misurazione e valutazione dei risultati al fine di supportare le scelte anche strategiche.

### 3. Integrazione con il ciclo di bilancio

Nella relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni (giugno 2017) il Nucleo di Valutazione tra i punti di debolezza aveva rilevato quanto segue:

“Pur se si ha evidenza di chiari riferimenti alla contabilità ed al bilancio, non si è ancora attuata una effettiva integrazione tra performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria. Gli obiettivi e gli stanziamenti di bilancio per la loro sostenibilità non sono ancora precisamente correlati ed agganciati. L’implementazione di un sistema di controllo di gestione, di un sistema di contabilità analitica e la definizione di indici e driver specifici, secondo la prospettiva delineata dagli Organi di Governo, dovrebbero consentire una maggiore integrazione tra il ciclo della performance e le misurazioni contabili. In particolare, la misurazione e il costante monitoraggio delle risorse utilizzate e i risultati programmati, attesi e realizzati, potrà consentire, in caso di criticità riscontrate, di attivare tempestivamente le eventuali azioni correttive. Il Nucleo di Valutazione prende atto di tale impegno e si riserva di valutare l’efficacia delle azioni adottate nel corso del ciclo della performance già avviatosi relativo all’anno 2017.”

L’insufficiente integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio pare confermata anche nella relazione sulla performance – anno 2017 dove, a pagina 80, tra i punti di debolezza viene inclusa l’incompleta integrazione nel Piano Strategico tra gli obiettivi strategici e la programmazione economico finanziaria. In verità il riferimento riguarda il collegamento tra gli obiettivi a livello strategico, su base pluriennale, e la previsione delle relative risorse di bilancio da tradurre in previsioni di budget. A tale riguardo, anche dall’esame della relazione che il Direttore Generale ha prodotto in riferimento ai risultati dell’azione amministrativa ed al raggiungimento degli obiettivi per l’anno 2017, un aspetto importante che il Nucleo di Valutazione pone in evidenza, è il riferimento esplicito alle indicazioni che l’ANVUR ha fornito nelle Linee guida per la gestione del ciclo della performance del 2015, e soprattutto a quelle contenute nel documento di feedback del 25 novembre 2016; tali indicazioni hanno rappresentato uno stimolo per la realizzazione di una maggiore connessione, rispetto al ciclo del 2016, tra il processo di definizione degli obiettivi ed il ciclo di bilancio. Un ulteriore miglioramento nella direzione proposta dall’ANVUR è rinvenibile a pagina 9 del Piano integrato – anno 2018 ove si precisa che, per rispondere alle esigenze della programmazione anche in termini di sostenibilità economica, l’amministrazione ha anticipato i tempi di approvazione del Piano integrato, allineandoli a quelli di approvazione del bilancio di previsione per il 2018. Il miglioramento che il Nucleo evidenzia non riguarda solo l’allineamento temporale dei due processi, ma soprattutto la loro gestione integrata nel momento che si prevede una fase di negoziazione del budget con gli interlocutori dell’Area Economico-Finanziaria, coordinata da un tavolo tecnico al quale partecipano anche il Direttore Generale, il Dirigente dell’Area Economico-Finanziaria coadiuvati dal controllo di Gestione per la parte di competenza relativa agli indicatori e il supporto tecnico agli utenti per l’utilizzo del sistema informatico di raccolta dati, nonché la produzione della reportistica sui dati oggetto di contrattazione. Nell’allegato 1 al Piano integrato – anno 2018 viene riportata per ciascun obiettivo operativo l’eventuale collegamento alle risorse finanziarie di cui viene esplicitato l’ammontare nella colonna dedicata; una sintesi degli obiettivi operativi associati alle relative risorse di budget, identificati dal rispettivo codice e con indicazione dell’Unità organizzativa responsabile, è riportata a pagina 10 del Piano. Dall’esame di tale tabella di sintesi il Nucleo rileva come gli obiettivi operativi associati a stanziamenti di budget interessino solo la Unità Organizzativa – comunicazione istituzionale e le Unità Organizzative – realizzazione servizi, erogazione servizi, pianificazione della domanda, tutte afferenti, queste ultime, all’Area dirigenziale – Sistemi Informativi.

La mancanza di collegamento a specifiche risorse di budget per tutti gli obiettivi operativi assegnati a tutte le altre Unità Organizzative, induce il Nucleo di Valutazione ad una riflessione riguardo la effettiva possibilità di definire in modo sistematico e generale tale tipo di collegamento. Occorre precisare come l'assegnazione delle risorse agli obiettivi debba dipendere dalla tipologia degli obiettivi stessi, che potrebbero essere ad esempio obiettivi organizzativi connessi al miglioramento o mantenimento dei servizi, o obiettivi connessi allo sviluppo di progetti di innovazione finalizzati al miglioramento degli indicatori di efficienza e di efficacia dei processi e dei servizi. In ogni caso si tratta di verificare se nel computo delle risorse, assegnate ai fini del raggiungimento di un obiettivo, debbano essere computate oltre alle risorse finanziarie direttamente imputabili al progetto anche i costi del personale ad esso dedicato. Un tale approccio è presente nel processo di valutazione adottato nell'ambito del progetto Good Practice, al quale aderisce anche l'Università di Parma, ove per un gruppo standard di servizi, raffinati a loro volta a livello di singole attività, viene svolta una analisi di efficienza, in termini prevalentemente di impiego di risorse umane per lo svolgimento delle attività, correlata ad una analisi di efficacia basata su rilevazioni della customer satisfaction rispetto agli stessi servizi.

Fatta salva l'opportunità di prevedere una riflessione complessiva che consideri anche gli aspetti sopra citati, il Nucleo di Valutazione conferma tuttavia un miglioramento rispetto ai cicli della performance del 2016 e del 2017. L'Università di Parma ha adottato un processo di budgeting, che, muovendo dalla definizione delle linee strategiche da parte degli organi di indirizzo si sviluppa con la definizione del piano della performance annuale, ove sono indicati le azioni, gli obiettivi e i risultati attesi dell'anno. Il processo prevede la diffusione tra gli attori del processo stesso del piano strategico e del piano della performance ed una fase di negoziazione ed assegnazione degli obiettivi e delle relative risorse ai Centri di Responsabilità. Parallelamente e coerentemente con il SMVP viene costruito un sistema di indicatori per la misurazione della performance e un sistema di monitoraggio dei risultati finali, nonché di medio termine, nella prospettiva di eventuali rimodulazioni degli obiettivi o riallocazioni delle risorse.

Occorre altresì rilevare quanto espresso a pagina 9 del nuovo SMVP ove si precisa che l'Ateneo di Parma, nella propria programmazione, non può prescindere da attente valutazioni di sostenibilità economica e pertanto la definizione degli obiettivi deve avvenire coerentemente con la programmazione economico-finanziaria. Di tale programmazione si fa un esplicito riferimento in modo particolare riguardo agli obiettivi derivanti dalla Programmazione Triennale 2016-2018 ai sensi del D.M. 635/2016. Secondo quanto espresso nel SMVP la definizione degli obiettivi tiene conto della effettiva disponibilità delle risorse necessarie al loro raggiungimento, in coordinamento con l'attività di predisposizione del bilancio di previsione e con il controllo di gestione.

#### **4. Pianificazione della performance organizzativa**

Alla performance organizzativa è dedicato il capitolo 3 del Piano integrato – anno 2018; confermando l'approccio adottato nel piano dell'anno precedente, l'Università di Parma si è mossa nella direzione di una maggiore strutturazione della performance organizzativa, favorendo la collaborazione tra le strutture e tra tutto il personale coinvolto nella realizzazione di risultati comuni, anche valorizzando l'attività di gruppo e la trasversalità degli interventi. Da quanto espresso pare di rinvenire una idea di performance organizzativa prevalentemente legata alle strutture organizzative più che alla Istituzione nel suo complesso. Nel SMVP la performance organizzativa viene definita citando l'allegato 3 della delibera CIVIT n. 112/2010; essa "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

rilevano i due diversi livelli rappresentati dalla organizzazione, vista in modo unitario nel suo complesso, e dalle unità organizzative di cui essa è costituita. Quando a pagina 13 del nuovo SMVP si precisa che la performance organizzativa prevede la definizione e assegnazione di obiettivi a intere componenti dell'organizzazione, al fine di favorire la collaborazione trasversale tra strutture, e si afferma inoltre che l'Ateneo di Parma, anche per rispondere ad una criticità segnalata dall'ANVUR nel documento di *feedback*, sta sviluppando un sistema che evidenzia il contributo che ciascuna Unità Organizzativa apporta per il conseguimento di un obiettivo di performance organizzativa trasversale, secondo l'interpretazione del Nucleo di Valutazione il concetto di performance organizzativa pare inteso prevalentemente come performance di struttura o di più strutture. Ciò pare confermato da quanto espresso sempre a pagina 13 del SMVP ove si dice che "a partire dal 2017, accanto alla valutazione della prestazione individuale, è rafforzata la valutazione della performance tipicamente organizzativa, legata alle strutture ..."

Nella relazione sul funzionamento complessivo del sistema il Nucleo tra i punti di debolezza osservò: "il Nucleo ritiene eccessivo il numero di obiettivi individuali, che si traducono sostanzialmente in attività ordinarie; molti obiettivi sono associati a target la cui valutazione risulta puramente qualitativa, essendo determinati prevalentemente sulla base del completamento di attività". Gli obiettivi operativi per l'amministrazione centrale e per i dipartimenti e i centri sono esposti negli allegati 1 e 2, nei quali ciascun obiettivo operativo è identificato da un codice, viene associato all'obiettivo strategico, e a ciascuno dei quali è associato un indicatore, un target, la struttura proponente o la struttura proponente principale, nel caso di obiettivi che vedano la partecipazione di più strutture, l'eventuale budget assegnato; viene anche indicato il peso di coinvolgimento di ciascuna Unità Organizzativa nel caso in cui più Unità Organizzative concorrano al raggiungimento dell'obiettivo. Rispetto all'eccessivo numero di obiettivi già rilevato dal Nucleo di Valutazione, per il 2018 sono stati individuati complessivamente 86 obiettivi operativi che declinati sulle Unità Organizzative possono essere articolati in ulteriori obiettivi specifici, individuati da una codifica che li collega agli obiettivi operativi, in modo tale da consentire, in fase di valutazione, di determinare la percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo operativo.

Nel Piano integrato – anno 2018 si definiscono tre diverse tipologie di obiettivi rispettivamente di consolidamento, di miglioramento, di innovazione. Tale classificazione è specificata anche nel nuovo SMVP a pagina 13 ove si precisa che gli obiettivi di performance organizzativa sono definiti quali obiettivi di consolidamento, di miglioramento, di innovazione, in linea con quanto disposto dall'ANVUR nelle linee guida. Esiste pertanto l'introduzione di una prima classificazione degli obiettivi che tuttavia non appare chiaramente definita. Ai fini del miglioramento del sistema il Nucleo suggerisce di prevedere l'introduzione di un metodo di selezione e graduazione degli obiettivi in assenza del quale, al di là della classificazione prima definita, oggi sembrano avere tutti lo stesso peso.

Il Nucleo di Valutazione ha preso in esame l'allegato 3 alla Relazione sulla performance 2017, ove sono descritti gli obiettivi operativi assegnati alle Unità Organizzative dell'Amministrazione centrale; per ciascuno di tali obiettivi è rappresentata la percentuale di raggiungimento al 31 dicembre 2017, rispetto al target fissato per ciascun indicatore. Una prima evidenza, che il Nucleo ha sottolineato anche nella validazione alla stessa relazione, è rappresentato da un raggiungimento degli obiettivi ad un livello sostanzialmente generalizzato al 100%, tale da confermare i dubbi già espressi sulla natura realmente "sfidante" di tali obiettivi o sulla congruenza dell'indicatore e del target determinati per descriverne lo stato di raggiungimento. In assenza di una classificazione il

Nucleo ha esaminato gli obiettivi prendendone in considerazione dapprima la portata (miglioramento organizzativo, miglioramento infrastrutturale, progetto, strumento per la governance) e in seconda analisi la tipologia di indicatore, distinguendo gli indicatori numerici, dagli indicatori espressi in termini di completamento di un'attività entro una determinata scadenza, o altri espressi in termini percentuali rispetto ad una attività. L'analisi in termini di tipologia di obiettivo ha consentito di rilevare per il ciclo 2017 la presenza, rispetto al complesso di 86 obiettivi operativi, di 7 obiettivi di miglioramento infrastrutturale tutti nell' Area dirigenziale - Edilizia e Infrastrutture. Gli obiettivi di miglioramento organizzativo sono 19 e interessano diverse aree dirigenziali e Unità Organizzative in qualità di struttura organizzativa principale. Gli obiettivi riconducibili a progetti sono 24, mentre 35 risultano gli obiettivi riconducibili ad attività. Considerata la formulazione degli obiettivi, una esatta classificazione a posteriori non costituisce attività semplice e del tutto oggettiva, tuttavia ha consentito al Nucleo di Valutazione di stimarne la consistenza. Per quanto riguarda la tipologia di indicatori, questi in prevalenza, per più del 50% si riferiscono al completamento di attività.

Rispetto alla natura degli obiettivi e la definizione dei relativi indicatori per la performance amministrativa occorre rilevare quanto l'ANVUR sottolinea nelle linee guida a pagina 23, laddove precisa che tali indicatori non sono funzionali alle sole attività di monitoraggio interno e di autovalutazione delle organizzazioni, ma massimizzano la loro utilità quando sono comparabili con enti aventi caratteristiche comuni, allo scopo di favorire il confronto e consentire l'individuazione, attraverso il *benchmarking*, di soluzioni per il miglioramento delle dimensioni essenziali. Anche in questo caso il Nucleo di Valutazione ritiene utile l'esperienza del progetto Good Practice, dal quale possono essere tratti utili spunti.

Per quanto riguarda la presenza di momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il Nucleo di Valutazione secondo quanto disciplinato dall'art. 6 del d.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, il SMVP prevede il monitoraggio degli indicatori e conseguenti azioni correttive ove necessarie. Secondo quanto espresso a pagina 26 del SMVP l'andamento degli indicatori è costantemente monitorato al fine di verificare l'eventuale necessità di azioni correttive; tale attività di monitoraggio diviene più strutturata dopo il primo semestre di attività e pertanto a giugno è prevista, da parte dei vertici politici e gestionali, una prima valutazione analitica sul grado di raggiungimento degli obiettivi e sulla realistica fattibilità delle azioni poste in essere per il loro conseguimento, anche in relazione a mutate condizioni o sopravvenute esigenze strategiche non preventivate in sede di definizione e assegnazione degli obiettivi e dei target.

## **5. Performance individuale**

Così come precisato nel nuovo SMVP a pagina 17, la performance individuale, richiamando l'allegato 3 della delibera CIVIT n. 112/2010, "esprime il contributo fornito da un individuo in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi a lui assegnati." In aggiunta si precisa che la performance individuale esprime l'attuazione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti e a ciascun soggetto coinvolto, nonché il comportamento agito dal personale. Nel Piano integrato – anno 2018 il capitolo 4 a pagina 19 è dedicato alla performance individuale. In esso si precisa che il legame tra la performance organizzativa e la performance individuale è assicurato dalla coerenza tra gli obiettivi assegnati alla struttura e gli obiettivi gestionali e progettuali propri della posizione organizzativa.

A pagina 82 della Relazione sulla performance – anno 2017 tra i punti di forza, con riferimento alla performance individuale, si citano la presenza di un consolidato sistema di

*cascading* nel processo di assegnazione degli obiettivi e di valutazione e un chiaro collegamento tra obiettivi strategici e performance organizzativa e individuale. Tra i punti di debolezza si citano la parziale efficacia del processo di valutazione del comportamento organizzativo e la parziale efficacia della misurabilità oggettiva degli indicatori, attestando in tal modo, in una logica di autovalutazione, la persistenza di elementi di criticità nel processo di valutazione.

Sempre a pagina 19 del Piano integrato – anno 2018 si precisa che gli obiettivi di natura complessa derivanti dalla strategia sono declinati e articolati in base alle specificità e competenze delle singole professionalità, configurandosi così quali obiettivi individuali. Pertanto si conferma che gli obiettivi individuali discendono dagli obiettivi operativi descritti negli allegati 1 e 2 del Piano integrato. Così come descritto nel nuovo SMVP la performance individuale esprime l'attuazione degli obiettivi assegnati ai dirigenti e a ciascun soggetto coinvolto, nonché il comportamento organizzativo agito dal personale. I criteri di valutazione della performance individuale sono ben descritti nel SMVP. In particolare vengono descritte le modalità di definizione e assegnazione degli obiettivi ai diversi livelli della struttura organizzativa dal Direttore Generale, ai Dirigenti, al Personale tecnico-amministrativo.

Per quanto riguarda il Direttore Generale, questi, per ciascun esercizio, concorda con il Consiglio di Amministrazione gli obiettivi dell'azione amministrativa e consegue i propri obiettivi individuali, consistenti nell'assicurare il perseguimento degli obiettivi dirigenziali, in ragione del raggiungimento degli obiettivi ad essi assegnati dallo stesso Direttore da parte dei singoli dirigenti.

Per il personale tecnico-amministrativo si prevede l'assegnazione di obiettivi ai responsabili di Unità Organizzativa o al personale assegnatario di incarico o funzione. Per tutto il personale, indipendentemente dall'assegnazione di obiettivi individuali da perseguire, è prevista una valutazione sul comportamento organizzativo, coerentemente a quanto disposto dall'art. 9, comma 1, lettera c) del d.lgs. 150/2009. La valutazione complessiva della performance individuale esita dalla combinazione della valutazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati – ove presenti – e della valutazione dei comportamenti organizzativi. Il Nucleo rileva positivamente l'introduzione nel nuovo SMVP per il 2018 di nuove schede di valutazione dei comportamenti organizzativi, nelle quali i parametri di valutazione sono differenziati per il personale dirigente, di categoria EP, per il personale di categoria B-C-D con incarichi o funzioni e per altro personale di categoria B-C-D, in modo da collegare più precisamente i comportamenti organizzativi attesi alle specificità dei ruoli ricoperti. La maggiore differenziazione delle schede potrà certamente consentire di pervenire a valutazioni più coerenti e con un maggiore grado di differenziazione, che il Nucleo di Valutazione provvederà a monitorare.

## **6. Punti di attenzione**

Il Nucleo di Valutazione, a seguito di quanto sopra esposto, prendendo in esame anche la propria relazione redatta ed approvata con riferimento al ciclo della performance dell'anno precedente, individua i seguenti aspetti da considerare per un miglioramento del funzionamento complessivo del sistema, mettendone in luce punti di forza e di debolezza ed aree di miglioramento.

### Punti di forza

- Nel Piano integrato – anno 2018 il paragrafo 3.1 a pagina 17 è dedicato agli obiettivi di miglioramento per l'Assicurazione della Qualità. L'assenza di tali obiettivi era stata individuata dall'ANVUR, nel documento di feedback sul Piano integrato 2016, tra le criticità. Già con un aggiornamento per il 2017 al Piano Integrato 2016-2018, tale criticità era stata superata con l'introduzione per l'anno 2017 di obiettivi operativi di Assicurazione della Qualità di Area

Dirigenziale, Rettorato e Direzione Generale di obiettivi operativi di Assicurazione della Qualità di Dipartimento. Gli obiettivi sono coerenti con il modello del nuovo sistema di Assicurazione della Qualità elaborato dal Presidio della Qualità di Ateneo, che lo stesso organismo definisce annualmente, e sono anche declinati nelle strutture amministrative e dei dipartimenti, nella fase di *cascading* descritta nel SMVP.

- Autovalutazione: il Capitolo 10 della Relazione sulla performance 2017, in linea quindi con quanto richiesto da ANVUR nelle già citate Linee guida per la gestione del ciclo della performance, è dedicato ad una analisi di autovalutazione, nella quale vengono individuati i punti di forza e le criticità emerse durante la gestione del ciclo della performance relativo al 2017, con particolare riferimento alle macro tematiche richiamate nel Piano Integrato di riferimento e in considerazione dei punti di forza e di debolezza individuati nelle precedenti autovalutazioni, tenendo presenti anche le raccomandazioni e i suggerimenti espressi dall'ANVUR nel documento di feedback e dal Nucleo di Valutazione.
- Anche in considerazione di quanto raccomandato dal Nucleo di Valutazione nella relazione dello scorso anno, quando si era sottolineata l'opportunità di prevedere modalità sistematiche di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi erogati, vista l'assenza di un sistema organico di rilevazione di efficacia degli outcome, il Nucleo di Valutazione segnala tra i punti di forza l'avvio di un processo, delineato anche nel SMVP al paragrafo 4.1, attuato anche sotto la spinta determinante del d.lgs. n. 74/2017, finalizzato allo sviluppo integrato delle attività di ascolto degli stakeholder. Come descritto nella presente relazione il sistema di rilevazione della *customer satisfaction*, pare al momento più orientato all'adempimento di quanto prescritto dal d.lgs. n. 74/2017 che non strutturalmente inserito in un processo di definizione dei servizi e dei relativi standard di qualità, di acquisizione della valutazione di tali servizi da parte degli utenti e della conseguente definizione di azioni di miglioramento. Pertanto, pur confermando l'attivazione del processo tra i punti di forza, il Nucleo di Valutazione segnala l'esigenza di procedere nella direzione disegnata anche dall'art. 19 bis del d.lgs. n. 150/2009, ove si invitano le amministrazioni ad adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione rispetto ad attività e servizi, da porre in relazione alla performance organizzativa dell'Ateneo ai fini del miglioramento.
- Il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato in coerenza con le nuove disposizioni introdotte dal d.lgs. n. 74/2017, è ben strutturato per quanto riguarda la metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale; per il 2018 l'Ateneo ha introdotto nuove schede per la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi, differenziate in modo che i comportamenti attesi da valutare siano meglio collegabili alle specificità dei ruoli ricoperti in relazione alle diverse categorie di personale valutato. Nella parte conclusiva del documento, al capitolo 9, tra i punti di maggiore interesse che hanno rappresentato un miglioramento nel 2018, si precisa che per dare riscontro sul basso grado di differenziazione delle valutazioni rilevato dal Nucleo di Valutazione, l'Ateneo ha spostato maggiormente l'attenzione su una più puntuale valutazione del comportamento organizzativo rispetto a quello atteso, che incide su tutto il personale, ivi compreso quello al quale non sono assegnati obiettivi.
- Nella gestione delle diverse fasi del ciclo della Performance e della sua integrazione con gli altri strumenti di programmazione relativi a trasparenza ed anticorruzione e alla programmazione finanziaria, si rileva positivamente dapprima il ruolo della Commissione Monitoraggio Qualità e Valutazione, alla quale è subentrata la nuova Commissione Pianificazione, Performance e Qualità. Il Nucleo segnala positivamente la presenza in seno alla Commissione dei rappresentanti dei direttori di dipartimento, i quali intervengono così più direttamente nelle fasi di programmazione strategica e definizione degli obiettivi.

- La Relazione sulla Performance – anno 2017 dedica un capitolo (cap. 7) alle politiche che l’Ateneo ha adottato per promuovere il benessere organizzativo e le pari opportunità. Il Nucleo di Valutazione esprime apprezzamento per le iniziative specifiche condotte in tale contesto e segnala altresì positivamente la riattivazione, nel corso del 2018, del processo di rilevazione, presso il personale tecnico amministrativo dell’Ateneo, sul benessere organizzativo e sul sistema di misurazione e valutazione della performance, condotto nel quadro delle attività coordinate dal team Good Practice. Il Nucleo sottolinea l’importanza del feedback di tali iniziative di rilevazione verso il personale, che dia riscontro della attivazione di conseguenti interventi finalizzati al miglioramento.
- Tra i punti di forza si confermano le attività che l’Ateneo svolge nel quadro del progetto Good Practice, soprattutto in una prospettiva di analisi, condivisa con gli altri atenei partecipanti al progetto, dei processi e dei servizi; il Nucleo, nel corso della presente relazione in varie occasioni ha fatto riferimento a tale esperienza che anche sotto il profilo metodologico può contribuire a fornire utili spunti per il miglioramento del sistema.
- Un punto di forza rilevabile dalla relazione sulla performance è rappresentato da un particolare utilizzo della leva della formazione interna per acquisire maggiori competenze professionali individuali. Questa attività si presta a diventare un indicatore strumentale alla performance che può essere oggetto di misurazione. Tra altro, l’aumento delle competenze individuali associato al loro contributo alla performance organizzativa (a giudizio del Nucleo anche i comportamenti possono rientrare in questo ambito) può essere il principale, se non esclusivo, riferimento per i premi individuali che in questo modo vengono riferiti alla responsabilità dei singoli.

#### Punti di debolezza - Aree di miglioramento

- Il grado di differenziazione, sia per le valutazioni relative al raggiungimento degli obiettivi, sia per quelle relative ai comportamenti, si presenta ancora insufficiente; i risultati della performance dell’anno 2017, espressi in forma aggregata, sia per gli aspetti relativi al raggiungimento degli obiettivi, sia per quelli relativi ai comportamenti organizzativi, appaiono ancora molto concentrati sui livelli massimi. Il Nucleo di Valutazione prende atto della modifica apportata alle schede di valutazione per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, che con una descrizione più articolata dei comportamenti descritti, dovrebbe determinare una valutazione degli stessi più precisa e una conseguente maggiore differenziazione.
- Il Nucleo rileva favorevolmente la riduzione degli obiettivi operativi e l’introduzione di una loro classificazione nelle tre tipologie definite di consolidamento, miglioramento, innovazione; tuttavia molti obiettivi sono ancora associati a target la cui valutazione risulta puramente qualitativa, essendo determinati prevalentemente sulla base del completamento di attività.
- Nel SMVP a pagina 32 si evidenzia che l’integrazione con la programmazione economico-finanziaria ha avuto un forte impulso tramite la definizione di obiettivi cui si è associato il relativo budget di spesa. In aggiunta il Nucleo, così come esposto nella presente relazione, ha rilevato una maggiore integrazione dei processi di definizione del bilancio di previsione e della programmazione della performance con il Piano integrato, significando un miglioramento nella direzione che anche l’ANVUR ha auspicato. Fatto salve le valutazioni in ordine ai progressi posti in essere, il collegamento tra obiettivi e stanziamenti di bilancio per la loro sostenibilità è presente per un numero ancora limitato di obiettivi. Riprendendo lo spunto già espresso nella presente relazione, il Nucleo invita ad una riflessione rispetto alla effettiva possibilità di definire in modo sistematico e generale tale tipo di collegamento.
- Nella Relazione sulla Performance – anno 2017 tra i punti di debolezza si segnala un limite delle strategie di Ateneo che paiono più orientate verso i risultati che verso gli effetti prodotti dal

conseguimento degli stessi, confermando una equivalente debolezza già riscontrata nel precedente ciclo. Una eccessiva concentrazione degli sforzi verso il conseguimento dei risultati, senza la corrispondente valutazione dell'efficacia di tali risultati, rischia di ricondurre le azioni nell'alveo di una logica adempimentale a danno di una logica di gestione che, al contrario deve essere sempre più orientata al miglioramento dei servizi offerti e delle attività.

Il Nucleo di Valutazione conclude confermando il giudizio complessivamente positivo, già espresso nella relazione sul funzionamento del sistema dello scorso anno, ed evidenzia quanto il sistema, dopo la prima esperienza del ciclo 2013-2015, nel corso del ciclo 2016-2018 ora in via di conclusione, sia gradualmente maturato, anche grazie allo stimolo dell'ANVUR, che con l'emanazione delle Linee Guida ha indirizzato gli atenei all'adozione di un approccio più orientato alla integrazione ed alla semplificazione e a cogliere le opportunità suggerite dall'impianto normativo di riferimento. Il più recente adeguamento normativo introdotto dal d.lgs. n. 74/2017 rappresenta un ulteriore contributo, importante e imprescindibile soprattutto in una fase di definizione della nuova programmazione strategica da cui dovranno discendere gli strumenti di pianificazione integrata della performance dei prossimi anni. In tale contesto il Nucleo di Valutazione invita gli Organi di Governo a tenere in considerazione quanto espresso in questa relazione, con particolare riguardo ai punti di debolezza e alle aree di miglioramento.

Parma, 12 luglio 2018