



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**



Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2020-2022 Anno 2020

Approvato dal Consiglio di Amministrazione
con deliberazione n. CDA/30-01-2020/4 del 30 gennaio 2020



INDICE

PRESENTAZIONE	3
1. LA LOGICA DI INTEGRAZIONE	5
2. PRINCIPALI INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER	8
3. L'ATENEO DI PARMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO.....	13
3.1 Obiettivi di miglioramento per l'assicurazione della qualità.....	16
4. LA PERFORMANCE DI ATENEO E LA PERFORMANCE DI STRUTTURA	18
4.1 La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza	21
5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	22
6. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	23
7. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	25
8. ALLEGATI	26



PRESENTAZIONE

Il piano della performance (art. 10, comma 1, lett. a) D.lgs. 150/2009) è il documento programmatico che si colloca nel ciclo di gestione della performance e che, adottato dalle amministrazioni pubbliche, individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici e operativi e le risorse ad essi destinate, definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori.

Il ciclo di gestione della performance, di cui al D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii, è condotto dall'Ateneo anche in osservanza dei suggerimenti e raccomandazioni pronunciati dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)¹, espressi nei propri documenti:

- *Documento di validazione della Relazione sulla Performance² - Anno 2018 del 25 giugno 2019;*
- *Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni, approvata il 10 luglio 2019;*
- *Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna³ (D.lgs. 19/2012, art. 12 e art. 14), approvata il 23 ottobre 2019 e presentata agli Organi di Governo nei primi mesi dell'annualità 2020;*
- *Parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ai sensi dell'art. 7, comma 1 del D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.lgs. 74/2017, del 20 novembre 2019.*

Tiene conto, inoltre, del feedback⁴ al Piano Integrato 2019-2021⁵ dell'Università di Parma ricevuto da ANVUR in data 2 maggio 2019.

Il documento di Programmazione Integrata, partendo dalla strategia individuata dagli Organi di Governo, identifica le azioni necessarie a garantire una piena coerenza tra obiettivi strategici e interventi necessari al conseguimento dei risultati attesi. Risponde a specifici dettami normativi intesi a garantire, promuovere e valorizzare l'efficacia, l'efficienza e la qualità nei servizi degli Atenei.

Il presente documento è redatto tenendo conto delle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali* (ANVUR, delibera n. 103 del 20 luglio 2015) – costituisce la programmazione integrata 2020-2022 con focalizzazione sull'annualità 2020, in continuità con il Piano Integrato della Performance 2019-2021⁶ e in linea con la programmazione strategica 2020-2022⁷, recentemente approvata dagli Organi di Governo (delibera CDA/28-11-2019/474 del 28 novembre 2019 e parere del Senato Accademico reso nella seduta del 26 novembre 2019).

¹ <https://www.unipr.it/nucleovalutazione>

² <https://www.unipr.it/node/26020>

³ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/08-01-2020/relazione_annuale_ndv_2019.pdf

⁴ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/10-01-2020/anvur_feedback_al_piano_integrato_2019.pdf

⁵ <https://www.unipr.it/node/24028>

⁶ <https://www.unipr.it/node/24028>

⁷ <https://www.unipr.it/node/27462>



Il Piano Integrato 2020-2022 riprende i contenuti minimi indicati da ANVUR nelle sopra citate Linee Guida, la cui vigenza è confermata anche nella più recente “*Nota di indirizzo per la gestione del Ciclo della performance 2018-2020*”, approvata dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR in data 20 dicembre 2017. In sintonia con quanto previsto dalle nuove “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane”, approvate dal Consiglio direttivo di ANVUR il 23 gennaio 2019, in una visione unitaria dell’organizzazione, il Piano Integrato 2020-2022, nel declinare le indicazioni contenute nei documenti strategici, si propone, inoltre, di mettere in concreta evidenza il legame con il documento di Bilancio Preventivo, in linea con quanto già fatto nel Piano Strategico 2020-2022.

Quest’ultimo, benché redatto durante la fase di consultazione delle “Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021”, emanate con D.M. 989 del 25 ottobre 2019, contempla obiettivi strategici e indicatori conformi agli indirizzi ministeriali, rilevanti per la distribuzione della quota premiale dell’FFO, affinché siano attentamente poste in essere le azioni necessarie al monitoraggio costante degli indicatori medesimi. Nella stesura del Piano Strategico 2020-2022 si è tenuto conto, inoltre, delle Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale (Linee guida n. 5/2019) adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica per fornire alle amministrazioni pubbliche ulteriori indirizzi metodologici in ordine alle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale come strumento di gestione strategica delle risorse umane, fornendo indicazioni di maggior dettaglio rispetto a quanto già previsto nelle precedenti linee guida del Dipartimento e, in particolare, nelle linee guida n. 2/2017. Inoltre, la circolare sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle pubbliche amministrazioni, adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione il 30 dicembre 2019, ha reso opportuno verificare la coerenza del Piano Strategico rispetto agli indicatori ministeriali individuati. L’Allegato 4 “Verifica indicatori comuni circolare n. 2/2019 Funzione Pubblica” al presente Piano evidenzia tale coerenza.

Il Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2020-2022, annualità 2020, è stato predisposto dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità⁸, istituita con D.R.D. 249/2018 del 5 febbraio 2018 e successivamente integrata con D.R.D. 483/2019 e D.R.D. 2357/2019, con funzioni di raccordo, condivisione, valutazione, monitoraggio e proposta in tema di performance, trasparenza e anticorruzione. La Commissione è costituita dai coordinatori del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità di Ateneo, dal Presidente del Comitato Unico di Garanzia (CUG)⁹, da due Direttori di Dipartimento e due rappresentanti degli studenti ed opera avvalendosi di un supporto tecnico-amministrativo e con la partecipazione dei Consiglieri di Amministrazione.

Rispetto a quanto avvenuto nella precedente gestione del ciclo della performance, nella quale erano stati approvati congiuntamente, nel mese di dicembre 2018, sia il Piano Integrato 2019-2021 sia il Bilancio di previsione per il 2019 (anche a copertura degli obiettivi operativi che necessitavano di budget), per l’attuale gestione e conseguente stesura del Piano Integrato se ne è posticipata

⁸ <https://www.unipr.it/node/20160>

⁹ <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/altri-organi-centrali/comitato-unico-di-garanzia>



l'approvazione al mese di gennaio 2020, al fine di consentire al nuovo Direttore Generale, insediatosi il 9 dicembre 2019, di prendere parte ai lavori della suddetta Commissione e, pertanto, alla definizione degli obiettivi.

Il Piano Integrato è stato predisposto seguendo i principi metodologici definiti dall'Ateneo nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'annualità 2020¹⁰, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 novembre 2019; è approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione ed è pubblicato sul sito web di Ateneo¹¹ nella sezione dedicata all'Amministrazione Trasparente e sul Portale della Performance¹² per l'idonea informativa agli *stakeholder* esterni, in linea con quanto disposto da ANVUR.

In aggiunta a tale azione divulgativa, nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2020, al paragrafo 4.2 "Comportamento organizzativo", è posto l'accento sulla opportuna condivisione degli obiettivi tra i diversi interlocutori deputati all'interno dell'amministrazione, anche prevedendo che la mancata condivisione rilevi ai fini della performance per l'aspetto comportamentale.

1. LA LOGICA DI INTEGRAZIONE

Alla logica di integrazione promossa dall'ANVUR, l'Ateneo ha dato ampio riscontro e descrizione già nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Anno 2020 (Cap. 2 "Un sistema integrato"). In esso vengono evidenziati diversi aspetti, in particolare la sinergia d'azione del corpo docente e del personale amministrativo, l'integrazione dei processi anticorruptivi e di trasparenza, dei processi di assicurazione della qualità.

Al fine di assicurare coerenza e integrazione con la programmazione strategica e con quella economico-finanziaria di Ateneo, il Piano Integrato fa esplicito riferimento ai seguenti documenti:

- il Piano Strategico di Ateneo 2020-2022;
- la Relazione illustrativa al Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2020 e del Bilancio di previsione non autorizzatorio per il triennio 2020-2022, approvati dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 559 del 18 dicembre 2019;
- il Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2020/2022¹³ per l'anno 2020, in fase di consultazione pubblica al momento della stesura del presente documento.

Nel presente Piano Integrato, tempestivamente rispetto alla normativa dettata dalla Direttiva 2/19 del 26 giugno 2019 della Funzione Pubblica "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche", l'Ateneo attua un ulteriore passaggio di integrazione per l'accrescimento del legame tra l'ambito delle **pari opportunità** e quello

¹⁰ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/02-12-2019/2019_11_26_smpv_2020_def.pdf

¹¹ <http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance>

¹² <https://performance.gov.it/performance/piani-performance>

¹³ <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione>
www.unipr.it



della performance amministrativa. Per il consolidamento della sottesa logica di integrazione e alla luce della proposta avanzata dal Comitato Unico di Garanzia, alcune delle azioni contemplate nel Piano Triennale Azioni Positive, in particolare quelle volte a promuovere la formazione per l'accrescimento della cultura delle pari opportunità e la conciliazione dei tempi vita/lavoro, saranno oggetto di obiettivi di performance con l'individuazione dei relativi indicatori, target ed effort¹⁴.

Ulteriormente strutturato è il processo di condivisione degli obiettivi fra le due anime dell'Ateneo, **la componente docente e la componente tecnico amministrativa**, sia in sede di pianificazione strategica (cfr. 2.3 "Il processo di redazione e comunicazione del Piano" del Piano Strategico 2020-2022) sia nel momento dell'individuazione degli obiettivi di performance.

La consolidata esperienza della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, integrata, come detto, da due rappresentanti dei Direttori dei Dipartimenti, ha consentito di concretizzare altresì tale sinergia. La presenza dei Direttori di Dipartimento, all'interno della Commissione, ha rappresentato, inoltre, un importante canale comunicativo con le strutture dipartimentali e i Centri.

Ai Direttori di Dipartimento, invitati in sede di Consulta, è stato proposto il quadro generale degli obiettivi dell'azione amministrativa, partendo dall'esame e valutazione degli obiettivi assegnati per l'annualità 2019, al fine di accertarne il conseguimento nonché la necessità di procedere ad una loro riproposizione o aggiornamento. La Consulta si è potuta riunire, alla presenza del nuovo Direttore Generale, nelle sedute del 16 dicembre 2019 e 14 gennaio 2020, e ha potuto affrontare solo alcune delle tematiche che vedono coinvolte le strutture dipartimentali: VQR, revisione dei regolamenti per le acquisizioni di lavori, forniture e servizi di importo inferiore alla soglia di rilevanza comunitaria, partecipazione a processi di digitalizzazione, analisi e valutazione dei risultati di customer satisfaction e individuazione di azioni migliorative.

Per quanto attiene ai **processi di assicurazione della qualità**, in una logica di continuità rispetto alla programmazione strategica precedente, anche nel Piano Strategico 2020-2022, essi sono stati inseriti quali Area di intervento strategica trasversale, con uno specifico obiettivo "Consolidamento dei processi di AQ nella didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione" che rappresenta una matrice fondamentale nella declinazione di obiettivi operativi nell'ambito della didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, stimolando il miglioramento dell'efficienza ed efficacia amministrativa.

La trasversalità rappresentata da tematiche quali **la trasparenza e l'anticorruzione**, che in molti casi ha evidenziato obiettivi omogenei per strutture diverse, sia dipartimentali che di Area dirigenziale, in questa pianificazione ha visto partecipi e propositive le strutture dipartimentali, che hanno suggerito specifici obiettivi di mappatura dei processi e di rilevazione dei tempi procedurali.

¹⁴ Il Piano Strategico 2020-2022 ha individuato, in continuità con la precedente programmazione, l'obiettivo strategico AMM3 Valorizzazione delle risorse umane – Componente tecnico-amministrativa – e l'obiettivo operativo AMM3.2.1 Consolidamento delle politiche di welfare e di conciliazione famiglia-lavoro.



Per una più mirata descrizione si rimanda al Cap. 7 “Comunicazione e Trasparenza” del presente documento.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione sono individuati i metodi di misurazione della **performance di Ateneo**, prevedendo in tale misurazione una stretta correlazione con la **performance organizzativa di struttura**, che è integrata e valorizzata con la declinazione degli obiettivi dalla **performance individuale**, rappresentando così il risultato dell’azione amministrativa e politico gestionale, delle strutture e dei singoli, per il raggiungimento degli obiettivi strategici. La performance di struttura viene progettata all’interno del Piano Strategico di Ateneo, ove sono definiti per ciascun Ambito e ciascuna Area di intervento strategico trasversale gli obiettivi operativi. Infatti questi ultimi sono recepiti nel Piano Integrato e attribuiti quali obiettivi alle strutture (cfr. Sistema di Misurazione par. 3.1 “Performance organizzativa”).

Ne consegue una sempre più chiara correlazione fra **obiettivi strategici, obiettivi operativi, di struttura e individuali**. Questi ultimi, se collegati all’obiettivo di struttura e identificati da uno specifico codice, sono ricondotti al medesimo ambito di intervento.

All’interno del presente documento si procede con la definizione e assegnazione degli obiettivi operativi alle strutture dotate della competenza necessaria al loro perseguimento, dando così evidenza del coinvolgimento trasversale delle stesse. In tal senso, per ciascuna struttura coinvolta è individuato il contributo (c.d. *effort*) che essa apporta per il conseguimento dell’obiettivo.

Nell’allegato 1 al presente documento è riscontrabile, tramite codifica, il nesso fra obiettivo strategico e obiettivo operativo individuato e assegnato ed è evidente il processo a cascata per tutta l’organizzazione.

Per rispondere alla **coerenza con la programmazione economico finanziaria**, lo sforzo profuso già dall’annualità 2018, per anticipare i tempi dell’approvazione del Piano Integrato 2018-2020, portandoli in parallelo all’approvazione del Bilancio di Previsione per il 2018, ha visto, nell’attuale programmazione 2020, un mancato parallelismo, per le motivazioni già espresse legate all’inizio del mandato del Direttore Generale il 9 dicembre 2019, che ha portato a posticipare i tempi di approvazione del Piano Integrato, per consentire il suo intervento sugli obiettivi dell’azione amministrativa per l’annualità 2020. È intenzione di questa amministrazione, per il 2021, colmare questo gap e procedere, come in passato, all’approvazione del Piano integrato nel mese di dicembre, unitamente al bilancio di previsione. Ciononostante si evidenzia che l’approvazione del Piano Integrato, per l’anno in corso, avviene entro la scadenza prevista dalle disposizioni vigenti.

All’interno del processo di programmazione finanziaria, a partire dal mese di settembre, il Consiglio di Amministrazione ha espresso indicazioni in merito alla formulazione delle previsioni annuali e triennali del Bilancio Unico di Ateneo. Le relative formulazioni e negoziazioni, svolte nei mesi di ottobre e novembre, sono state allineate con la fase di definizione delle azioni strategiche e relativi obiettivi. Contestualmente sono stati programmati incontri mirati con le strutture dell’Ateneo per eventi formativi sull’utilizzo dell’applicativo U-Budget.



Nel mese di novembre è stata definita la pianificazione strategica, esplicitata nel Piano Strategico 2020-2022 approvato; i valori stimati dalle singole strutture, ritenuti necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici, sono stati valutati in sede di Commissione Pianificazione, Performance e Qualità per poter procedere alle successive fasi formali di approvazione da parte degli Organi Accademici.

Le risorse richieste per gli obiettivi strategici sono state declinate dai responsabili di struttura sugli eventuali relativi obiettivi operativi.

L'individuazione analitica degli obiettivi e relative risorse, l'implementazione di un sistema di controllo di gestione, di un sistema di contabilità analitica e la definizione di indici e driver specifici consentono di misurare e valutare i risultati anche per attuare azioni correttive e di miglioramento.

Il legame fra obiettivo di performance e risorse finanziarie è evidenziato nell'allegato 1.

2. PRINCIPALI INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER

Certamente le radici dell'alta formazione a Parma affondano nel secolo X, ma sembra si debba attendere oltre quattrocento anni per il riconoscimento "ufficiale" di uno *Studium generale* dal quale prende forma e si evolve l'organizzazione di una Università come noi oggi la concepiamo¹⁵.

La storia, a volte travagliata, fa emergere un profondo attaccamento della città alla propria istituzione universitaria, difesa con fervore anche nei momenti difficili. L'apparato universitario è riuscito, nonostante i mutamenti, a rigenerarsi e a conservare nei secoli il senso profondo di una tradizione di appartenenza e l'idea di luogo deputato all'alta formazione e diffusione della Conoscenza e dei Saperi, come dichiarato nella nostra missione e nei nostri valori anche nel sito web di Ateneo¹⁶.

Lo Statuto di Ateneo¹⁷ definisce i principi generali, individua gli Organi e Organismi, le strutture, le cariche accademiche e le principali disposizioni che stanno alla base dei diversi testi regolamentari. Di recentissima introduzione è l'attuale Statuto dell'Ateneo, entrato in vigore dal 1° gennaio 2020, dopo essere stato emanato con D.R.D. n. 1506 del 26.06.2019 e pubblicato sulla G.U. n. 169 del 20.07.2019, che ha introdotto alcune novità espresse in una breve guida anch'essa pubblicata nel sito di Ateneo¹⁸.

L'organizzazione dell'Ateneo è disciplinata dalle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo"¹⁹ in vigore dal 1° gennaio 2017, e prevede strutture organizzative apicali: Rettorato, Direzione Generale,

¹⁵ *Università di Parma. Un millennio di storia*, MUP Editore, Parma, 2015.

¹⁶ <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/la-nostra-missione-e-i-nostri-valori>

¹⁷ <https://www.unipr.it/ateneo/albo-online/statuto>

¹⁸ https://www.unipr.it/sites/default/files/albo_pretorio/allegati/22-07-2019/breve_guida_alle_principali_novita.pdf.

¹⁹ <https://www.unipr.it/node/10044>.



Aree dirigenziali, Dipartimenti, Centri e Scuole di Alta Formazione (cfr. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, allegato 1).

Di seguito sono esposte singole tabelle che identificano Organi e strutture dell'Ateneo.

Organi e Organismi di Ateneo		
Organi di Governo	Altri Organi di Ateneo	Organismi di Ateneo
Rettore	Direttore Generale	Consiglio degli studenti
Senato Accademico	Nucleo di Valutazione	Consiglio del personale tecnico - amministrativo
Consiglio di Amministrazione	Collegio dei Revisori dei Conti	Presidio della Qualità
		Comitato Unico di Garanzia
		Comitato per lo sport universitario
		Collegio di disciplina

Tabella 1 - Gli Organi e Organismi di Ateneo

Dipartimenti²⁰
Dipartimento di Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali (DUSIC)
Dipartimento di Giurisprudenza, Studi politici e Internazionali
Dipartimento di Ingegneria e Architettura
Dipartimento di Medicina e Chirurgia
Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale (SCVSA)
Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco (ALIFARM)
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche
Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie

Tabella 2 - I Dipartimenti dell'Ateneo

Scuola di Studi Superiori in Alimenti e Nutrizione

Tabella 3 – Scuole di Studi Superiori

Centri²¹
Centri interdipartimentali di Ricerca
Centro Interdipartimentale di Ricerca per l'Innovazione dei prodotti per la salute, BIOPHARMANET_TEC
Centro Interdipartimentale di Ricerca per il Packaging – CIPACK
Centro Interdipartimentale per la Ricerca tossicologica – CERT

²⁰ <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/i-dipartimenti>

²¹ <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/centri-e-altre-strutture/centri-universitari>



Centro Interdipartimentale di Ricerca “MICROBIOME RESEARCH HUB” – MRH
Centro Interdipartimentale di Oncologia Molecolare e Translazionale – COMT
Centro Interdipartimentale di Ricerca Future Technology Lab
Centro Interdipartimentale di Ricerca denominato Centro Universitario per la Cooperazione Internazionale – CUCI
Centro “Ro.S.A. – Robust Statistics Academy”
Centro Interdipartimentale di Ricerca Sociale Diritti, società, civiltà – CIRS
Centro Interdipartimentale di Ricerca sulla Sicurezza, Tecnologie e Innovazione Agroalimentare – “SITEIA.PARMA”
Centro Interdipartimentale di Ricerca per l’Energia e l’Ambiente – CIDEA
Centro Universitario di Bioetica – UCB (University Center of Bioethics)
Centro Studi in Affari Europei e Internazionali – Center for Studies in European and International Affairs (CSEIA)
Centri di servizi
Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro
Centro per le attività delle arti e dello spettacolo – CAPAS
Centro “Servizi E-Learning e Multimediali di Ateneo” (Centro SELMA)
Centro Studi e Archivio della Comunicazione – C.S.A.C.
Centro di Servizi Misure “G. Casnati” – CIM
Centri di Ricerca e Clinici
Centro Universitario di Odontoiatria
Centro di Medicina del Sonno
Centri in cui sono coinvolti enti pubblici e privati
Centro di formazione e ricerca su organizzazione, qualità e sostenibilità dei sistemi sanitari – LabSan
Centro Interdipartimentale di Sicurezza Stradale – DISS
Centro Internazionale di Studi sulla Cooperazione - C.I.S.C., International Centre for Research on Cooperatives, I.C.R.C

Tabella 4 - I Centri dell'Ateneo con afferenza di personale

Aree dirigenziali²²
Area dirigenziale Affari Generali e Legale
Area dirigenziale Didattica e servizi agli studenti
Area dirigenziale Economico Finanziaria
Area dirigenziale Edilizia e Infrastrutture
Area dirigenziale Personale e Organizzazione
Area dirigenziale Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione
Area dirigenziale Sistemi Informativi

Tabella 5 – Le Aree dirigenziali dell'Ateneo

²² <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/organigramma>
www.unipr.it



L'Ateneo ha compiuto negli ultimi anni notevoli sforzi in tutti gli Ambiti strategici individuati. Sempre maggiore è l'attenzione posta nel potenziare l'offerta formativa e nel migliorare i servizi agli studenti, registrando così un andamento positivo sia per quanto riguarda le immatricolazioni, in costante crescita nell'ultimo triennio e con risultati effettivi anche rispetto all'andamento nazionale, sia nell'attrazione di studenti anche da fuori sede.

Nell'ambito della promozione e sostegno alla ricerca, anche grazie a considerevoli e innovativi progetti di ricerca, l'Ateneo ha ottenuto importanti finanziamenti, permettendo di accrescere la qualità dell'attività di ricerca e il prestigio reputazionale della nostra comunità accademica.

Il legame con il territorio e le innumerevoli iniziative di terza missione, anche in considerazione dell'anno straordinario che la città di **Parma**, investita dell'onore di essere per il **2020 Capitale italiana della Cultura**, si appresta ad affrontare, con il sostegno sinergico di tutte le istituzioni presenti, si concretano in una pluralità di eventi e appuntamenti rivolti ad un pubblico eterogeneo. Le attività previste contribuiranno a rafforzare la diffusione della conoscenza come l'Ateneo si è prefissato, con precisi obiettivi e individuando indicatori di performance legati al gradimento dell'utenza, al fine di un progresso costante e di un sempre più radicato consolidamento dei rapporti con la Società.

Per rafforzare l'ambito dell'Internazionalizzazione e l'accoglienza di docenti e studenti anche oltre i confini nazionali, l'Ateneo si propone inoltre di implementare le conoscenze linguistiche del proprio personale docente e tecnico amministrativo con l'istituzione di specifiche attività formative da impiegare sia nella didattica sia nello svolgimento quotidiano delle attività lavorative.

Specifico capitolo del Piano Strategico 2020-2022 è dedicato ai risultati raggiunti negli Ambiti strategici di Ateneo a cui si rimanda (cfr. Cap. 3 "L'Università di Parma oggi: i risultati conseguiti e l'analisi del contesto").

A conferma dell'impegno, dei solidi valori, della qualificazione della componente accademica e dell'azione amministrativa è giunto il riconoscimento dell'ANVUR ottenuto lo scorso anno: nell'aprile 2019, infatti, l'Ateneo è stato oggetto della visita ANVUR a conclusione del processo di valutazione per l'accreditamento iniziale della sede e dei corsi. All'Ateneo è stata riconosciuta la collocazione in **fascia A**, la più elevata tra le quattro previste e corrispondente a un giudizio "Molto positivo". L'ottima valutazione formulata da ANVUR ha riguardato, in particolare, la stesura dei documenti, per la chiarezza espositiva utilizzata, e il sistema di Assicurazione della Qualità, sia per la coerenza delle azioni strategiche dell'Ateneo rispetto agli assetti organizzativi che orientano i processi formativi, della ricerca, della terza missione e dell'internazionalizzazione, sia per il coinvolgimento degli studenti nei processi decisionali e per l'adeguatezza dei servizi loro dedicati. Particolarmente apprezzato anche il processo di pianificazione, ritenuto funzionale a declinare azioni coerenti con gli obiettivi strategici, in modo maturo e competente.



Tale positivo giudizio costituisce motivo di impulso per proseguire sulla strada del miglioramento che l'Ateneo ha pianificato, per il prossimo triennio, con forte senso di responsabilità, maggiore stimolo e conseguente doveroso impegno.

L'ATENEO IN CIFRE

Iscritti e Laureati*		Personale al 31/12/2019**	
N. iscritti lauree triennali 2019/2020	16937	N. professori Ordinari	202
N. laureati triennali a.s. 2019	2943	(di cui 14 a tempo definito)	
N. iscritti lauree magistrali 2019/2020	5054	N. professori Associati	397
N. laureati magistrali a.s. 2019	1585	(di cui 19 a tempo definito)	
N. iscritti lauree a ciclo unico 2019/2020	4304	N. Ricercatori	261
N. laureati a ciclo unico a.s. 2019	619	(di cui 19 a tempo definito) (di cui 122 RD)	
N. iscritti a corsi di dottorato 2019/2020	415	N. Assegnisti di ricerca	154
N. conseguimenti dottorato a.s. 2019	124	Direttore Generale	1
N. iscritti a scuole di specializzazione 2018/2019	641		
N. conseguimenti spec.ne a.s. 2019	163	N. Dirigenti	6
N. iscritti a master di I livello 2018/2019	323	Lettori e collaboratori linguistici	11
N. iscritti a master di II livello 2018/2019	278	Personale cat. D	283
N. iscritti ad altri corsi 2019/2020 (24 cfu)	497	(di cui 2 a tempo definito)	
N. studenti incoming 2018/2019	411	Personale cat. C	399
		(di cui 2 a tempo definito)	
N. studenti outgoing 2018/2019	691	Personale cat. B	77
Sostenibilità economica – indicatori di bilancio 2018***		Dimensioni della ricerca di Ateneo****	
Spese del personale (art.5 D.lgs. 49/2012)	68,85%	Da Miur o altri ministeri:	1.164.030,71 euro
Indebitamento (art.6 D.lgs. 49/2012)	0,74%	Da altri enti pubblici:	128.026,85 euro
		Da enti privati:	97.371,30 euro
Sostenibilità economico finanziaria (art.7 D.lgs. 49/2012)	1,19%	Dall'Unione Europea:	3.140.171,04 euro
Infrastrutture*****			



Numero edifici:	91
Numero aule con più di 20 posti:	236 di cui: 33 (fino a 24 posti) 64 (tra 25 e 49 posti) 38 (tra 50 e 74 posti) 33 (tra 75 e 99 posti) 31 (tra 100 e 149 posti) 18 (tra 150 e 199 posti) 13 (tra 200 e 249 posti) 3 (tra 250 e 299 posti) 2 (tra 300 e 349 posti) 0 (tra 350 e 399 posti) 0 (tra 400 e 449 posti) 0 (tra 450 e 500 posti) 1 (sopra 500 posti)
Numero laboratori informatici e linguistici:	22 (di cui 1 linguistico)
- laboratori informatici	1 presso il Centro linguistico
- laboratori linguistici	2 in fase di ultimazione lavori presso il Plesso di Scienze della Terra
Numero biblioteche suddivise per punti di servizio	27
Numero posti a sedere in biblioteca	2032

*Fonte Esse3, **Fonte CSA, ***Fonte Proper, ****Fonte Bilancio consuntivo di Ateneo 2018, *****Area Edilizia e Infrastrutture

3. L'ATENEO DI PARMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO

La missione dell'Ateneo di Parma consiste nel *"Promuovere la creazione, il trasferimento e il progresso della conoscenza per rispondere ai bisogni di alta formazione e di ricerca della società, sostenendone l'apertura anche a livello internazionale"*²³.

L'attuale inquadramento strategico, in cui si colloca il presente documento, si pone a scorrimento di quello elaborato per il precedente triennio 2019-2021. L'Ateneo, infatti, ha rafforzato il percorso intrapreso e proseguito l'attività di analisi critica e autovalutativa dei punti di forza e debolezza.

²³ <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/la-nostra-missione-e-i-nostri-valori>
www.unipr.it



I risultati di tale analisi (analisi SWOT) sono esplicitati nel Piano Strategico 2020-2022²⁴ in cui sono anche evidenziati i risultati raggiunti in termini di posizionamento nei ranking nazionali e internazionali.

Nel documento denominato “Dal Piano Strategico 2019-2021 al Piano Strategico 2020-2022”, che costituisce l’allegato 2 al Piano Strategico 2020-2022, pubblicato nel sito web di Ateneo²⁵, vengono descritti il raccordo con la precedente programmazione e gli impulsi che i risultati di quest’ultima hanno dato alla stesura dell’aggiornamento per il triennio 2020-2022.

In sede di pianificazione strategica si è inoltre compiuto uno sforzo in termini di valutazione consuntiva dei risultati raggiunti e nell’allegato 2 al Piano Strategico 2020-2022 si dà evidenza di azioni e obiettivi operativi dell’annualità precedente che risultano conclusi, rimodulati, confluiti in altri obiettivi o non riproposti.

Nell’attuale Piano Strategico viene dato ampio spazio a tematiche collocate in esso in maniera più strutturata. Tra di esse spicca il tema della sostenibilità, a cui viene data concretezza attraverso la previsione di azioni mirate e misurabili attraverso indicatori e relativi target all’interno di una nuova Area di intervento strategica trasversale denominata “Sviluppo sostenibile”.

Un altro tema a cui l’Ateneo presta rinnovata attenzione, anche grazie al lavoro sinergico con il Comitato Unico di Garanzia di Ateneo²⁶, è quello delle pari opportunità e delle azioni positive, con specifiche azioni in ambito formativo e di welfare.

Si è ritenuto inoltre di non poter prescindere dall’agire per rafforzare, nell’Ambito strategico dell’Internazionalizzazione, le competenze linguistiche dei docenti, degli studenti e del personale tecnico-amministrativo dell’Ateneo.

Al Piano Strategico di Ateneo 2020-2022 si rimanda per la lettura degli obiettivi strategici di pianificazione triennale individuati nei quattro Ambiti Strategici di intervento identificati e delle relative azioni da perseguire per il loro raggiungimento.

L’Ateneo ha inoltre individuato Aree di intervento Strategiche trasversali che investono parallelamente gli Ambiti Strategici sopra richiamati. Per queste Aree sono stati definiti obiettivi strategici dal cui conseguimento trarrà beneficio l’intera organizzazione in termini di competitività e di efficienza.

Pertanto gli obiettivi operativi e le azioni da porre in essere per il loro raggiungimento sono declinati per il periodo 2020-2022, all’interno dei seguenti Ambiti:

- Ambito Strategico: Didattica - Qualità della formazione e dell’azione didattica e centralità dello studente
- Ambito Strategico: Ricerca – Un ponte verso l’innovazione
- Ambito Strategico: Terza Missione – Ateneo e Società

²⁴ <https://www.unipr.it/node/27462>

²⁵ <https://www.unipr.it/node/27462>

²⁶ <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/altri-organi-centrali/comitato-unico-di-garanzia>
www.unipr.it



- Ambito Strategico: Internazionalizzazione – Incontro al mondo

e delle seguenti Aree di intervento Strategiche trasversali:

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

Nella fase di stesura del precitato Piano Strategico, si è tenuto conto anche del documento di programmazione ministeriale nella sua fase di pubblica consultazione. La nuova programmazione ministeriale, D.M. 989 del 25/10/2019, successiva all'approvazione del Piano Strategico 2020-2022, dà quindi luogo alla necessità di provvedere all'aggiornamento di quest'ultimo in termini di progettualità, pur avendo in essa già considerato e compreso, per alcune azioni e obiettivi, gli indicatori di programmazione ministeriale, al fine di monitorarne il loro andamento. Alla luce delle "Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2019/2021" di cui al D.M. sopra citato, il Piano Strategico 2020-2022, come approvato, risulta coerente rispetto alla programmazione, essendo in esso previsti la maggior parte degli indicatori ministeriali, e in linea con i principi di base di valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei. La recente circolare sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle pubbliche amministrazioni, adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione il 30 dicembre 2019, ha reso inoltre opportuna un'attenta valutazione in termini di conformità degli indicatori in essa contenuti rispetto a quelli già indicati nel Piano Strategico 2020-2022, per assicurare che la pianificazione di Ateneo possa rispondere in termini di misurazione di alcune dimensioni rilevanti della performance organizzativa nonché in termini di rendicontazione al Ministero stesso. Da tale analisi è emersa la quasi totale riconducibilità degli indicatori ministeriali agli obiettivi e alle azioni previste dal Piano Strategico.

I Piani di programmazione dell'Ateneo, dalla visione strategica a quella funzionale, si collocano in un modello di pianificazione integrata con cui ci si propone di gestire le fasi della programmazione di Ateneo all'interno di un processo unico, mediante la condivisione e il coinvolgimento degli attori interessati, sia componente docente che tecnico amministrativa, nelle specificità dei rispettivi ruoli.

Tale processo, coerentemente con quanto avvenuto all'inizio del mandato rettorale nel 2017, prevede l'esortazione ai Dipartimenti a procedere a un'analisi autovalutativa, propedeutica alla stesura dei piani di sviluppo dipartimentali.

Anche i Dipartimenti dovranno pertanto elaborare il "Piano Strategico Dipartimentale 2020-2022" entro febbraio 2020. Tale programmazione pluriennale, con obiettivi specifici relativamente a didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, pur nella specificità dell'identità culturale



e scientifica, nonché delle risorse disponibili di ciascun Dipartimento, dovrà essere collegata e coerente con quella dell'Ateneo. A tal fine sono state fornite ai Dipartimenti specifiche Linee Guida per la predisposizione di tali documenti.

Un altro importante aspetto da evidenziare nell'attuale programmazione è l'accuratezza con cui sono stati individuati indicatori e target, che avvalorano la solidità della pianificazione sia strategica sia gestionale.

Quanto sopra ha consentito di pianificare obiettivi strategici e operativi, per lo sviluppo del percorso intrapreso e delle potenzialità dell'Ateneo, a cui sono ancorati gli obiettivi dell'azione amministrativa, oggetto del presente documento.

Il presente Piano Integrato scaturisce e si raccorda con il nuovo ciclo di programmazione strategica 2020-2022, individuando gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa per l'annualità 2020 in coerenza con essa, con la programmazione finanziaria e tenuto conto delle politiche per la qualità di Ateneo.

3.1 Obiettivi di miglioramento per l'assicurazione della qualità

Considerata la centralità della qualità nel sistema dell'Università di Parma, lo Statuto di Ateneo contempla il Presidio della Qualità (PQA)²⁷ quale Organismo di Ateneo e, all'art. 16, ne prevede e disciplina le funzioni. Il Presidio della Qualità di Ateneo interloquisce costantemente con le strutture per la didattica e per la ricerca e terza missione, sia a livello di Ateneo che a livello di Dipartimento, attraverso i Presidî della Qualità di Dipartimento (PQD), consentendo un idoneo flusso informativo e aumentando la consapevolezza degli interlocutori di Ateneo.

L'Ateneo di Parma ha adottato, già da tempo, un modello di assicurazione della qualità coerente con il sistema AVA, progressivamente adeguato per rispondere agli aggiornamenti introdotti dal MIUR e dall'ANVUR, al fine di assicurare che le politiche e gli obiettivi della qualità, regolarmente rivisti e aggiornati dagli Organi di Governo dell'Ateneo, siano soddisfatti.

Il modello del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) ha trovato la sua definizione nel documento "*Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità*"²⁸ elaborato dal PQA di Ateneo, che il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno approvato nella presente versione nel 2018. Rispetto allo schema ANVUR, l'Ateneo ha inserito alcuni elementi peculiari, pensati per raccordare, da una parte, la Sede centrale e i Dipartimenti (il Presidio della Qualità di Dipartimento, PQD) dall'altra, il corpo docente e la popolazione studentesca (il Responsabile della Assicurazione della Qualità di Corso di Studio, RAQ).

Nella figura che segue, l'Architettura del Sistema AQ dell'Ateneo di Parma evidenzia le relazioni tra gli attori del sistema, gli obiettivi e i documenti prodotti periodicamente per la verifica delle azioni

²⁷ <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/presidio-della-qualita>

²⁸ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/14-12-2018/architettura_del_sistema_aq.pdf
www.unipr.it

intraprese e per il miglioramento continuo.

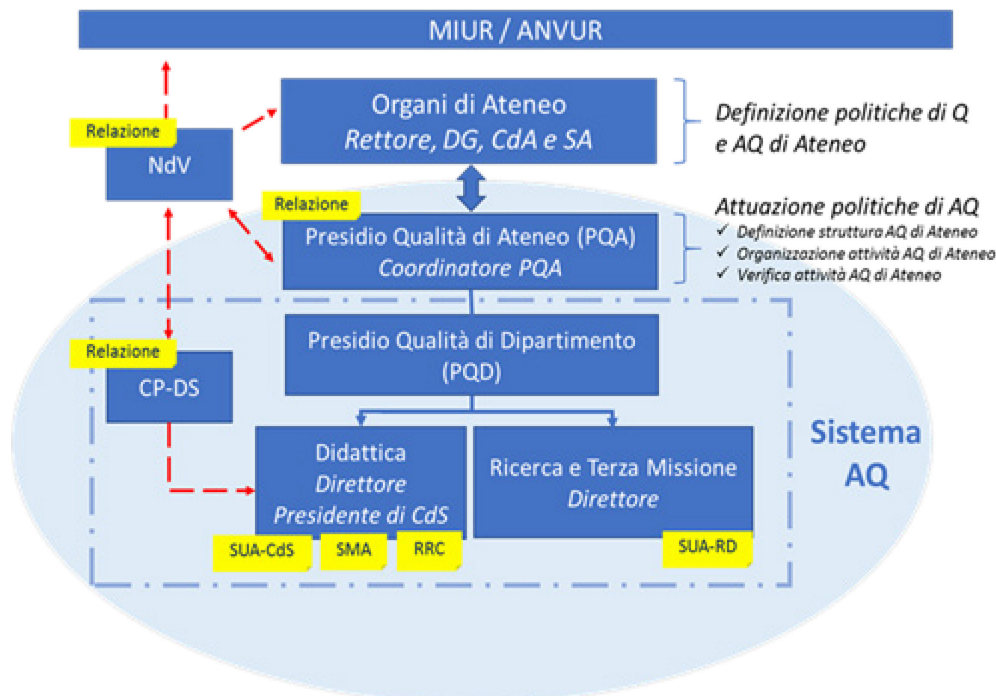


Figura 1 - Architettura del Sistema di AQ in Ateneo

Lo stato di implementazione del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo è stato sottoposto a valutazione da parte dell'ANVUR nei giorni dall'8 al 12 aprile 2019. Durante la visita di accreditamento, l'Agenzia di Valutazione ha espresso particolare apprezzamento per il processo di pianificazione, in particolare per la coerenza delle azioni programmate con gli obiettivi strategici.

Nel Piano Strategico 2020-2022 continua a essere definita, tra le Aree di intervento Strategiche trasversali, una specifica Area descritta al paragrafo 5.2 "Assicurazione della Qualità", che si pone quale obiettivo strategico il consolidamento dei processi di AQ nella didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, sia a livello di Ateneo che di Dipartimento.

Il PQA si impegnerà nel triennio 2020-2022 a monitorare che il Sistema di Gestione dell'Assicurazione della Qualità della Didattica e della Ricerca e Terza Missione divenga un processo consolidato e condiviso all'interno delle strutture di Ateneo, con particolare attenzione ai Dipartimenti, basandosi non solo sull'analisi documentale, ma anche sull'organizzazione, ormai consolidata, di incontri periodici con i Presidî della Qualità dei Dipartimenti e le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti. Questo obiettivo strategico, codificato AQ1, è declinato in azioni, di cui sono previsti per il triennio indicatori e target, che vedranno coinvolti tutti gli "attori" per l'assicurazione della qualità previsti in Ateneo.



Per il 2020 gli obiettivi operativi²⁹ di assicurazione della qualità, individuati nell'allegato 1 al presente documento e che discendono da questo obiettivo strategico, sono declinati nelle strutture amministrative di Ateneo e di Dipartimento, nella fase di *cascading* degli obiettivi descritta nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

L'azione amministrativa relativa all'assicurazione della qualità sarà rivolta al consolidamento dei processi di monitoraggio degli indicatori strategici e delle risorse economiche assegnate agli obiettivi strategici. Parimenti si punterà al consolidamento delle attività di monitoraggio correlate alla rilevazione della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna e delle prestazioni dell'Ateneo nell'ambito della ricerca e terza missione.

Continuando a fornire supporto ai corsi di studio in fase di progettazione e revisione dell'offerta formativa, si metteranno in atto azioni di monitoraggio delle attività finalizzate al miglioramento dell'internazionalizzazione della didattica e della qualità dei servizi e delle strutture di supporto alla didattica.

Altro tema su cui si focalizzerà l'attenzione sarà il consolidamento e l'ampliamento delle azioni volte ad incrementare il coinvolgimento degli studenti nella vita accademica.

4. LA PERFORMANCE DI ATENEO E LA PERFORMANCE DI STRUTTURA

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione, già richiamato, l'Ateneo ha introdotto la misurazione della performance organizzativa di Ateneo (cfr. Cap. 3.1 "Performance organizzativa"), alla quale contribuisce, al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici, l'attività di tutte le componenti dell'Ateneo, con le responsabilità indicate, per singolo obiettivo strategico, nel Piano Strategico 2020-2022.

In linea con gli indirizzi dell'ANVUR e del D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, l'Ateneo, con l'attuale pianificazione, ha privilegiato la performance organizzativa di struttura, favorendo la collaborazione tra le strutture e tra tutto il personale coinvolto nella realizzazione di risultati comuni, anche valorizzandola, riconoscendo e potenziando la trasversalità degli interventi e degli apporti.

Seguendo il percorso che vede declinati gli obiettivi operativi di Piano Strategico quali obiettivi di struttura nel Piano Integrato (cfr. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance par. 3.1 "Performance organizzativa" e 3.2 "Caratteristiche e definizione degli obiettivi"), il presente documento individua (Allegato 1) quattro tipologie di obiettivi: di innovazione, di miglioramento, di consolidamento, di funzionamento.

²⁹ Codici: AQ1.1.1, AQ1.1.10, AQ1.1.11, AQ1.1.3, AQ1.1.4, AQ1.1.5, AQ1.1.8, AQ1.1.9

Gli obiettivi di funzionamento, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, risultano essere qualificanti per un determinato processo o una specifica contingenza e rispondono all'esigenza di garantire il buon funzionamento delle attività e delle azioni del ciclo vitale dell'amministrazione.

Tali obiettivi possono anche non essere direttamente correlati a obiettivi strategici.

Questi ultimi sono individuati nella tabella 6 "Obiettivi operativi non direttamente correlati a obiettivi strategici" dell'Allegato 1 al presente documento.

Tale impostazione è stata approntata anche in considerazione delle osservazioni formulate dall'ANVUR, nel Feedback al Piano Integrato 2019, in merito agli obiettivi operativi allora definiti "liberi" e dalla stessa ANVUR ritenuti non sufficientemente argomentati.

Inoltre, al fine di rispondere a quanto richiesto dall'ANVUR nel feedback sopra citato, è stata meglio esplicitata l'applicazione dell'algoritmo deputato al calcolo della valutazione complessiva della performance organizzativa di struttura (cfr. par. 7.4 "Monitoraggio e misurazione della performance di struttura"). Per facilitare ulteriormente la comprensione di tale modalità di calcolo, viene riportata, nell'Allegato 2, un'estrazione degli obiettivi raggruppati per struttura.

Le figura che segue illustra la composizione della Performance dell'Ateneo di Parma, nella quale è evidente la forte dimensione organizzativa.

Performance di Ateneo

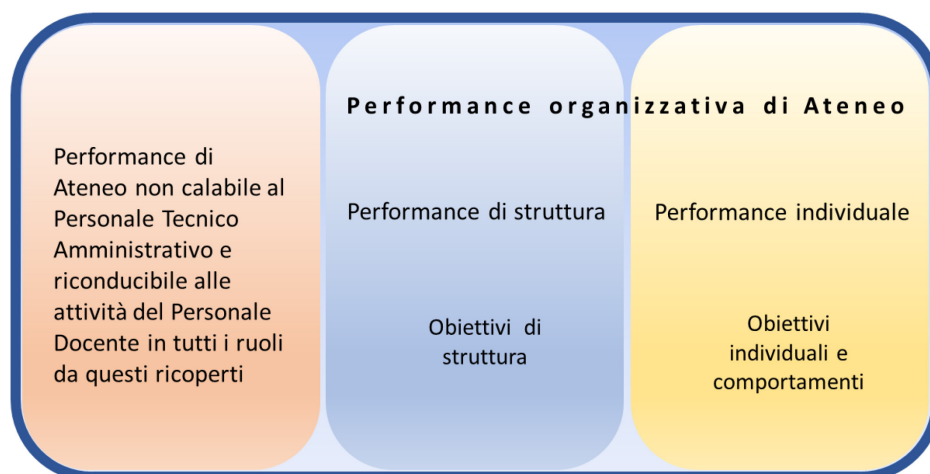


Figura 2 – I livelli di performance dell'Ateneo

La performance organizzativa di Ateneo dipende anche dalla performance organizzativa delle strutture che la compongono. La performance organizzativa delle strutture trae origine, a sua volta, dagli obiettivi strategici di pianificazione pluriennale e viene progettata, quindi, a partire dal Piano Strategico di Ateneo, ove vengono definiti gli obiettivi operativi per ciascun Ambito e per ciascuna



Area di intervento Strategica trasversale. Gli obiettivi operativi individuati nel Piano Strategico vengono poi approvati nel Piano Integrato quali obiettivi di struttura, in modo tale che tra gli stessi ci sia diretta corrispondenza.

Per raggiungere risultati e prestazioni attese in un'organizzazione complessa, il sistema di assegnazione degli obiettivi deve quindi rappresentare e guidare le diverse azioni di miglioramento in modo sinergico, complementare ed equilibrato, in linea con le strategie di Ateneo.

La definizione codificata degli obiettivi consente di identificare il legame con gli obiettivi strategici definiti dall'Ateneo e quelli caratterizzati da tempistica pluriennale.

Gli obiettivi operativi sono, altresì, corredati di attributi quantitativi e descrittivi, quali: la categoria, le Unità Organizzative coinvolte con relativo *effort*, la struttura apicale di appartenenza, gli indicatori e il loro valore iniziale, i target relativi, il costo, ove previsto, per la realizzazione dell'obiettivo stesso. È altresì individuato il Leader per gli obiettivi trasversali che coinvolgono unità operative di diverse strutture.

Si evidenzia il costante impegno riservato alla formulazione degli indicatori al fine di incrementare il numero di quelli misurabili mediante dati reperibili da banche dati locali o ministeriali.

È stata inoltre rafforzata l'azione congiunta trasversale e incentivata, quindi, la collaborazione tra le strutture. In tal senso, la strategia di Ateneo ha individuato le Aree d'intervento Strategiche trasversali, le cui azioni e operatività sosterranno obiettivi volti al miglioramento e concorreranno al raggiungimento della performance di Ateneo. La trasversalità di azione, anche favorendo l'aumento e la fruibilità delle competenze interne del personale, è diretta a sviluppare un clima di coesione verso obiettivi comuni che si auspica possa tradursi anche in benessere organizzativo.

In tal modo l'Ateneo intende strutturare maggiormente la performance organizzativa che coinvolge tutte le strutture di Ateneo, i Dipartimenti e gli ambiti tecnici dipartimentali, i Centri e le Aree dirigenziali.

Per quanto attiene agli aspetti metodologici di individuazione degli obiettivi di performance organizzativa, di declinazione e valutazione della stessa, si rimanda nel dettaglio al Sistema di Misurazione e Valutazione per l'anno 2020³⁰, paragrafo 7.7 "Fasi, modi e tempi".

I Dirigenti sono stati parte attiva per l'individuazione degli obiettivi, sia nelle riunioni della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, sia in dedicate riunioni con il Direttore Generale.

Gli obiettivi operativi di Ateneo, corredati dalle informazioni di cui sopra, sono riportati nell'Allegato 1 "Obiettivi strategici – Obiettivi operativi raggruppati per Ambiti strategici e Aree di intervento strategico trasversale – anno 2020".

³⁰ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/02-12-2019/2019_11_26_smvp_2020_def.pdf
www.unipr.it



DOCUMENTARE E PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO

In sintesi, rispetto alla precedente pianificazione, in coerenza con quanto rilevato da ANVUR nel Feedback al Piano Integrato 2019 al fine del miglioramento, l'Allegato 1 presenta alcune novità e informazioni aggiuntive, volte ad una chiara lettura del documento e alla trasparenza della misurazione della performance organizzativa delle strutture:

- L'obiettivo operativo è riconducibile all'obiettivo strategico da cui discende, evidenziato ulteriormente dalla lettera C = obiettivo collegato;
- La descrizione dell'obiettivo è completa della categoria in cui l'obiettivo operativo si inserisce: innovazione, miglioramento, consolidamento, funzionamento;
- È indicata la struttura organizzativa di riferimento completa dell'*effort* effettivo dalla stessa assunto al fine del conseguimento dell'obiettivo;
- È indicata la struttura organizzativa apicale di pertinenza con il relativo *effort*;
- Coerentemente con quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2020, è stata introdotta la figura del Leader per gli obiettivi di struttura trasversali, quale figura funzionale ad assicurare il necessario stimolo, coordinamento e monitoraggio delle attività per il conseguimento dell'obiettivo e relativa rendicontazione. Tale figura è individuata di norma nel responsabile di U.O. con *effort* maggiore;
- Sono presenti gli indicatori, con riferimento alla programmazione ministeriale quando definiti in conformità e rispondenza alla stessa;
- Il target è stato definito sulla base del valore iniziale esposto;
- È associato un budget di spesa qualora l'obiettivo necessiti di risorse economiche per la sua realizzazione.
- È stato introdotto l'Allegato 2 che raggruppa gli obiettivi per struttura al fine di facilitare ulteriormente la comprensione dell'algoritmo utilizzato per il calcolo della valutazione della performance di struttura.

4.1 La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza

L'impegno profuso dall'Ateneo nell'avviare, già nel 2017, un percorso di maggiore strutturazione del processo di coordinamento delle attività di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, già attivate negli scorsi anni ma che richiedevano l'individuazione di ulteriori iniziative, ha portato, nel 2018, come segnalato anche dal Nucleo di Valutazione nella "Relazione sul funzionamento complessivo del sistema", sezione della "Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna"³¹, all'avvio di un processo finalizzato allo sviluppo integrato delle attività di ascolto degli *stakeholder*.

³¹ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/08-11-2018/relazione_nucleo_2018_publica.pdf
www.unipr.it



Tale processo è stato condotto inizialmente dal Gruppo di lavoro per lo Studio di metodi e modelli per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza e proseguito dal Gruppo di lavoro per il Coordinamento delle Attività di Rilevazione della Soddisfazione dell'Utenza.

Si è pervenuti ad una mappatura del grado di soddisfazione dei diversi utenti dando evidenza della connessione, quando esistente, con le azioni e gli obiettivi previsti nel Piano Integrato di riferimento.

Sulla base del quadro complessivo di indagini effettuate presso l'Ateneo, è stata elaborata una proposta di strutturazione di indagini per il medio termine (due anni), al fine di pervenire ad una raccolta di dati su base storica fondamentale per effettuare valutazioni più consapevoli ed approfondite. La proposta è stata presentata al Nucleo di Valutazione e in seguito approvata dagli Organi di Governo.

Al fine di coinvolgere ulteriormente gli stakeholder esterni nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, l'Ateneo intende mettere in atto specifiche indagini di rilevazione della soddisfazione, in particolar modo per le numerose iniziative di terza missione (obiettivo strategico TM3 "Iniziativa di responsabilità sociale e cittadinanza attiva").

Nell'Area di intervento Strategica trasversale "Efficienza ed Efficacia" del Piano Strategico di Ateneo 2020-2022, è stato inoltre definito uno specifico obiettivo (AMM2.2 Strutturazione e sviluppo del processo di rilevazione della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna relativamente ai servizi erogati) finalizzato anche all'avvio di nuove iniziative di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, oltre che a una strutturazione del processo con l'individuazione delle strutture deputate alla valutazione dei risultati conseguiti e all'individuazione di azioni migliorative.

5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il legame tra la performance organizzativa e la performance individuale è assicurato dalla coerenza tra gli obiettivi organizzativi assegnati alla struttura e gli obiettivi gestionali e progettuali propri della posizione organizzativa. Questo legame è attivo sia per le strutture dell'Amministrazione che per le strutture a supporto dell'attività dipartimentale e dei Centri, con una logica unitaria e coerente. Pertanto gli obiettivi di natura complessa derivanti dalla strategia di Ateneo, sono articolati e declinati in base alle specificità e competenze delle singole professionalità, potendosi configurare così quali obiettivi individuali.

Le finalità possono essere volte alla realizzazione di nuovi beni e servizi, al miglioramento dell'efficacia di servizi già in essere, al miglioramento dell'efficienza di taluni processi, al funzionamento di particolari attività, al miglioramento del comportamento in relazione ai valori dell'Ateneo, nonché, per i ruoli tecnici, a supporto della didattica e della ricerca.

Eccezion fatta per gli obiettivi fissati per i Dirigenti dal Direttore Generale, per i quali è prevista l'assegnazione entro il 17 febbraio 2020, gli obiettivi di performance individuale saranno assegnati



entro il 17 marzo 2020, secondo le modalità descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Anno 2020 (cfr. Cap. 5 “Il processo di assegnazione degli obiettivi” e il paragrafo 7.7 “Fasi, modi e tempi”), successivamente quindi alla stesura e approvazione del presente documento.

Il punto di partenza per l’assegnazione degli obiettivi individuali, a seguito dell’approvazione del Piano Integrato da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta del mese di gennaio 2020, saranno gli obiettivi in esso individuati (Allegato 1) raggruppati per Ambiti strategici e Aree di intervento Strategiche trasversali, rispettivamente per il Rettorato, la Direzione Generale, le Aree dirigenziali, i Dipartimenti e i Centri. I responsabili potranno pertanto individuare specifiche competenze e professionalità per l’assegnazione di obiettivi individuali, di funzionamento o collegati agli obiettivi di struttura.

In coerenza con quanto previsto dalle “Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale” del dicembre 2019, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sopra citato e già approvato dagli Organi di Ateneo nel momento di emanazione delle suddette Linee Guida, contiene alcuni elementi essenziali ritenuti funzionali ad una gestione più efficace del processo di valutazione individuale. Primo fra tutti, l’esplicitazione del rapporto tra performance individuale e performance organizzativa con le indicazioni dei metodi che favoriscono il miglioramento delle performance individuali e la differenziazione delle valutazioni. Un altro elemento di rilievo è rappresentato dalla previsione di un confronto sistematico tra valutato e valutatore. Un terzo punto di riflessione è relativo alle procedure di conciliazione, che devono essere obbligatoriamente presenti nel Sistema di Misurazione e Valutazione ai sensi del comma 2-bis dell’art.7 del d.lgs. 150/2009.

6. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

Nel Piano Strategico di Ateneo 2020-2022 i temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione sono ricompresi nell’Area di intervento Strategica trasversale “Trasparenza, anticorruzione e pari opportunità” (cfr. paragrafo 5.8 del Piano Strategico), che investe trasversalmente gli Ambiti strategici. I suddetti temi sono declinati nell’obiettivo strategico RTPC1 “Diffusione della cultura della legalità e della trasparenza”.

Il processo di analisi e gestione del rischio corruzione mira a identificare potenziali eventi la cui manifestazione può ostacolare il conseguimento degli obiettivi prefissati dall’Amministrazione in modo da poter intervenire, tramite la programmazione delle misure di prevenzione, per la creazione di un contesto sfavorevole a comportamenti potenzialmente dannosi. Nell’Ateneo il processo, con particolare riferimento alla complessiva revisione organizzativa, si è svolto prendendo come riferimento **le fasi della filiera del processo di gestione del rischio descritte da A.N.AC. nei Piani Nazionali Anticorruzione (P.N.A.)**. L’analisi ha riguardato le cosiddette **aree di rischio generali e specifiche**.



I singoli rischi individuati sono stati misurati secondo la metodologia dell'allegato 5 del P.N.A. (misurazione del grado di rischio proporzionale alla "probabilità" che l'evento corruttivo si verifichi e all'"impatto" sulle risorse umane, sul piano economico, reputazionale e organizzativo), i valori ottenuti sono stati classificati in una scala di rischio al fine di stabilirne il livello (basso, medio, alto, molto alto) e la necessità di intervento con la programmazione di misure di prevenzione. L'attività ha interessato tutte le strutture dell'Ateneo (Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Centri) con il coordinamento del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ed il supporto operativo del Team Anticorruzione e Trasparenza.

L'attività di analisi dei processi è stata successivamente aggiornata in considerazione delle modifiche al funzionigramma di Ateneo determinate da ulteriori interventi di revisione organizzativa.

Le fasi, la metodologia e i risultati del processo di analisi delle aree di rischio corruzione sono dettagliati nel testo del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo, pubblicato sul sito d'Ateneo³².

Il processo di revisione della mappatura e dell'analisi del rischio corruzione proseguirà nel 2020, con l'obiettivo primario di dare attuazione alle previsioni del P.N.A. 2019-2021, recentemente approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione che, per quanto attiene alla gestione del rischio corruttivo, nell'allegato 1 allo stesso, fornisce nuove indicazioni metodologiche implicanti un'importante revisione del precedente sistema, il quale risulta ampiamente integrato e aggiornato, specialmente in riferimento alla fase della valutazione del rischio.

Data la complessità della suddetta attività, lo stesso P.N.A. prevede che le Amministrazioni possano programmarla nel tempo partendo, dapprima, dalla descrizione completa di processi che afferiscono a quelle aree di rischio ritenute maggiormente sensibili, motivando nel Piano tale decisione e specificando i tempi di realizzazione della stessa.

Pertanto, come meglio indicato nel PTPCT di Ateneo al quale si rinvia, si programma, a partire dal 2020, di riesaminare la mappatura dei processi e dei rischi sulla base dei principi di completezza ed analiticità definiti dall'Allegato 1 del PNA 2019-2021, ricorrendo al principio guida della gradualità, data la complessità dell'attività di mappatura in sé e le peculiarità organizzative e funzionali che caratterizzano l'Amministrazione universitaria.

³² <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione>
www.unipr.it



7. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

L'art 10, comma 6, del D.lgs. 33/2013, laddove stabilisce che ogni amministrazione presenti il Piano e la Relazione sulla Performance in apposite giornate della trasparenza, fonda il dato normativo da cui ricavare la centralità della comunicazione come processo strategico per realizzare concretamente il principio di trasparenza nelle Pubbliche Amministrazioni. La trasparenza si realizza e si concretizza solo tramite e grazie alla comunicazione. Un'amministrazione trasparente non può non essere un'amministrazione "che comunica" con tutti i suoi *stakeholder*.

Ai sensi del D.lgs. 33/2013 e delle modifiche ivi apportate dal D.lgs. 97/2016, l'Ateneo pubblica i documenti, i dati e le informazioni relative alla propria attività amministrativa ed organizzazione nella sezione online dedicata: "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale³³; attua e garantisce il diritto di accesso "generalizzato" ai dati e ai documenti ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria, di cui faccia richiesta chiunque ne abbia interesse³⁴. Tutto ciò per favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali, sull'utilizzo delle risorse pubbliche e, per l'effetto, prevenire fenomeni di *maladministration*.

Ogni anno il "sistema" trasparenza dell'Ateneo viene "comunicato" e diffuso alla collettività anche attraverso una giornata espressamente dedicata; la giornata costituisce occasione di confronto con altre realtà pubbliche e di condivisione di strategie miranti al miglioramento della performance amministrativa di ciascuno.

L'Università di Parma, anche per favorire la circolazione delle informazioni e così dare massima visibilità alle attività istituzionali, ai risultati scientifici raggiunti, far conoscere opportunità, proporre all'opinione pubblica contributi rilevanti sul piano culturale, pone la comunicazione come una reale leva strategica, trasversale e di supporto agli obiettivi strategici principali, identificandola come attività determinante per raggiungere gli obiettivi di trasmissione della conoscenza alla Società e *public engagement*.

Per il triennio 2020-2022 la comunicazione di Ateneo sarà quindi finalizzata, oltre al supporto dei quattro Ambiti Strategici centrali (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione, ognuno dei quali necessita di pianificazioni e attività coordinate di comunicazione che favoriscano lo sviluppo e la valorizzazione, sia verso l'esterno che verso l'interno, dei relativi obiettivi strategici e delle conseguenti azioni), al potenziamento della visibilità istituzionale dell'Ateneo.

Pertanto, i singoli piani di comunicazione che saranno sviluppati per il conseguimento degli obiettivi operativi individuati di anno in anno saranno tutti finalizzati ad un unico obiettivo strategico centrale, ovvero lo sviluppo della comunicazione dell'Università per il miglioramento dell'attrattività, accoglienza, ascolto e dialogo con i diversi *stakeholder* e con il territorio.

La pianificazione della comunicazione di Ateneo porrà quindi costantemente al proprio centro la divulgazione positiva dell'Istituzione e delle sue attività verso il contesto sociale in cui è inserita e, in ultima analisi, il potenziamento dell'ascolto e del dialogo con i diversi *stakeholder*, per pervenire al miglioramento dell'immagine percepita e della *reputation* istituzionale, in coerenza con i principi espressi nella nostra missione e visione istituzionali.

³³ <http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente>

³⁴ <http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/accesso-civico>



Il presente documento è stato presentato, discusso, valutato e licenziato dalla **Commissione Pianificazione, Performance e Qualità** di Ateneo nelle riunioni che si sono tenute presso la Direzione Generale nei giorni:

16 gennaio 2020 ore 9.00

22 gennaio 2020 ore 9.00

8. ALLEGATI

Allegato 1) Obiettivi strategici – Obiettivi operativi raggruppati per Ambiti strategici e Aree di intervento strategico trasversale – anno 2020

Allegato 2) Obiettivi strategici – Obiettivi operativi raggruppati per strutture – anno 2020

Allegato 3) Piano Triennale Azioni Positive dell'Università Di Parma Annualità 2019 – 2021
Aggiornato Per Il 2020

Allegato 4) Verifica indicatori comuni circolare n. 2/2019 Funzione Pubblica