



**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)*

**Giugno 2017**

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

Sommario .....	1
Presentazione .....	2
1. Grado di integrazione con la documentazione strategica.....	4
2. Mappatura dei processi .....	8
3. Modalità di definizione degli obiettivi.....	8
4. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance (organizzativa e individuale) .....	10
5. Monitoraggio e sistema informativo di supporto.....	11
6. Modalità di attribuzione dei giudizi al personale .....	12
7. Utilizzo dei risultati della valutazione .....	12
8. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV .....	13
9. Punti di attenzione .....	13

## Presentazione

La presente relazione costituisce una sezione della Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione ex artt. 12 e 14 del d.lgs. 19/2012 e viene redatta tenuto conto delle Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della Performance, pubblicate dall'ANVUR a luglio 2015; 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 (art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. n.150/2009) nell'ambito del ciclo della performance 2016, mettendone in luce gli aspetti più significativi, evidenziandone i rischi e le opportunità, al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

Al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della *performance* organizzativa e individuale, sono attribuite ai Nuclei di Valutazione dall'art.2, c.1 lettera r) della legge di riforma del sistema universitario n. 240 del 30 dicembre 2010, le funzioni relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, in raccordo con l'attività dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Con l'art.60, c.2 del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito con la legge n. 98 del 9 agosto 2013, le competenze sul sistema di valutazione delle attività amministrative delle università sono state trasferite all'ANVUR, nel rispetto dei principi generali di cui all'art. 3 del d.lgs. 150/2009 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), oggi Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC).

Le "Linee guida 2015 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione – Aprile 2016" redatte dall'ANVUR prevedono che già a decorrere dal 2015 la relazione di cui all'art.14, c.4, lettera a), del d.lgs. 150/2009, con la quale l'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, divenga parte integrante della relazione annuale del Nucleo di Valutazione prevista dagli artt. 12 e 14 del d.lgs. 19/2012.

Con l'entrata in vigore della legge n. 114 dell'11 agosto 2014, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell'ANAC relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del d.lgs. 150/2009, sono state trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica, al cui indirizzo l'ANVUR è tenuta ad attenersi.

Il Nucleo di Valutazione ha redatto la presente relazione coerentemente a quanto disposto dalle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance – luglio 2015 – prendendo in esame la seguente documentazione:

- Piano Integrato per la Gestione del Ciclo della Performance 2016-2018 approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 26 gennaio 2016 ed i seguenti allegati:

Allegato 1 - Obiettivi Strategici delle Aree Strategiche 2016/18;  
 Allegato 2 - Obiettivi Strategici – Obiettivi Operativi delle Unità Organizzative per l’anno 2016;  
 Allegato 3 - Obiettivi Strategici – Obiettivi Operativi di Dipartimento per l’anno 2017;

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 dicembre 2015;
- Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità 2015-2017 adottato con D.R. n. 57 del 30 gennaio 2015;
- Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione (aggiornamento 2016 con scorrimento al 2018) – Sezione del Piano Integrato della Performance;
- Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni – luglio 2016
- Documento di feedback redatto dall’ANVUR relativo al Piano Integrato 2016-2018.
- Relazione sulla Performance – anno 2016 Approvata dal Consiglio di Amministrazione del 30 maggio 2017 con deliberazione n. 560/32144

La presente Relazione riferisce sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance relativo al ciclo attuato nell’anno 2016, 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 ed, in particolare, del Piano Integrato per la gestione del Ciclo della Performance 2017 e del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che il consiglio di Amministrazione ha approvato in data 26 gennaio 2017. Nell’analisi si prende in esame anche quanto espresso nella Relazione sulla Performance – anno 2016, nella quale l’Ateneo svolge un’attività di rendicontazione ai cittadini e a tutti gli ulteriori stakeholder, interni ed esterni, in relazione al Piano Integrato ed al raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali in esso definiti.

La Relazione si articola nei seguenti ambiti di analisi:

- Grado di integrazione con la documentazione strategica
- Mappatura dei processi
- Modalità di definizione degli obiettivi
- Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance (organizzativa e individuale)

- Monitoraggio e sistema informativo di supporto
- Modalità di attribuzione dei giudizi al personale
- Utilizzo dei risultati della valutazione
- Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV
- Proposte per il miglioramento del sistema di valutazione

## 1. Grado di integrazione con la documentazione strategica

Riprendendo quanto espresso nel già citato documento dell'ANVUR "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance" del luglio 2015 (nel seguito Linee Guida), 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. 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.

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.

Infine 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) – anno 2016 trova il suo fondamento nel Piano strategico per il triennio 2016-2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 dicembre 2015; a pag.3 si dichiara che "... la programmazione strategica delle Università assume un ruolo sempre più rilevante, se non imprescindibile, per la pianificazione delle attività proprie delle istituzioni universitarie - ricerca scientifica, insegnamento (didattica) e terza missione - per la pianificazione finanziaria, delle risorse umane e degli obiettivi operativi dell'amministrazione".

Nel Piano Integrato e nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si illustra chiaramente come l'Ateneo di Parma intenda cogliere le opportunità introdotte dagli interventi normativi, così come esplicitati ed articolati dalle Linee Guida dell'ANVUR, indirizzando l'attività amministrativa al

raggiungimento degli obiettivi strategici nelle diverse aree di intervento, con l'assunzione di sempre più chiare e definite responsabilità da parte di tutti i soggetti coinvolti. Emerge chiara la volontà di operare tramite una stretta sinergia tra gli organi politici di indirizzo e quelli gestionali, con il coinvolgimento del personale docente e del personale tecnico amministrativo, con l'obiettivo di stabilire una stretta relazione fra obiettivi strategici, propri della programmazione, e obiettivi operativi propri dell'azione amministrativa.

L'integrazione con la programmazione strategica e la logica dell'interazione e partecipazione interna trovano ulteriore sostegno nella Commissione Monitoraggio, Qualità e Valutazione, già istituita nel 2010 e successivamente ricostituita nel giugno 2015, che vede la presenza dei vertici politici e gestionali, oltre che delle Coordinatrici del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità, con il compito di assicurare il coordinamento delle attività di cui al d.lgs. n. 150/2009 e con espresso riferimento, come si precisa a pag. 5 del Piano Integrato, alle funzioni di raccordo, condivisione, valutazione, monitoraggio, proposta circa le attività in tema di performance, trasparenza ed anticorruzione, anche al fine dell'armonizzazione e del coordinamento dei relativi processi e dei relativi documenti. Tale integrazione viene ampiamente dichiarata nel capitolo secondo del Piano, nel quale viene illustrato il nuovo approccio adottato dall'Ateneo in un'ottica programmatica ed integrata, e trova la sua espressione laddove la performance organizzativa, che esprime il risultato dell'intera organizzazione, con tutte le sue articolazioni, a fronte dell'assegnazione di obiettivi definiti, misurandone il grado di raggiungimento, viene fatta discendere direttamente dagli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico 2016-2018, coerenti a loro volta con le aree strategiche di intervento della Programmazione Triennale 2013-2015. Si rileva quanto il riferimento alla Programmazione Triennale, di cui al D.L. n. 7 del 31 gennaio 2005 convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43, le cui linee di indirizzo sono contenute nel D.M. n. 635 dell'8 agosto 2016, sia stato recepito nel Piano Integrato 2016-2018 (aggiornamento 2017) così come nello stesso Piano Strategico 2018-2018 aggiornato nel dicembre 2016.

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; il Piano Triennale per la Prevenzione della corruzione e il Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità costituiscono infatti gli allegati 4 e 5 del Piano Integrato. Il paragrafo 2.1 del Piano sottolinea l'impegno dell'Ateneo nella visione coordinata di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione, grazie in particolar modo all'impulso della Commissione Monitoraggio Valutazione e Qualità; tale visione ha assunto un ruolo determinante per la definizione degli obiettivi della performance organizzativa ed individuale. Occorre evidenziare che specifici obiettivi strategici ed operativi sono presenti solo all'interno dell'area strategica 6 "Comunicazione, organizzazione interna, welfare, trasparenza, anticorruzione e dematerializzazione", tuttavia occorre anche precisare che nello stesso Piano quelli in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione sono individuati

come obiettivi trasversali, che coinvolgono trasversalmente tutte le aree dirigenziali e le strutture dipartimentali. Le stesse Linee Guida sottolineano favorevolmente l'opportunità di individuare obiettivi trasversali, che vedano impegnate più unità organizzative coordinate da un responsabile principale; il paragrafo 4.1 del Piano Integrato fa riferimento agli obiettivi trasversali, individuati nell'allegato 2 dello stesso Piano, che coinvolgono diverse strutture e per i quali, nel processo a cascata e nella loro scomposizione, sono definiti i diversi responsabili ed individuato un responsabile principale. Fra gli obiettivi trasversali sono compresi tipicamente quelli in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione e quelli di miglioramento dell'assicurazione della qualità della didattica, che investono sia le strutture amministrative, sia anche il corpo docente.

In riferimento alle azioni in materia di prevenzione della corruzione, nella Relazione sulla Performance – anno 2016 si fa riferimento a due interventi che hanno visto la costituzione delle due Unità Organizzative "Approvvigionamenti" e "Contrattualistica Lavori e Servizi Tecnici" con l'obiettivo di rafforzare la organizzazione dell'Ateneo, anche in relazione ai profili inerenti la prevenzione della corruzione e il rafforzamento della trasparenza. A queste si è aggiunta una Unità Organizzativa "Anticorruzione e Trasparenza".

Occorre evidenziare che il piano integrato, così come disegnato dalle Linee Guida, pur mantenendo il focus sugli aspetti relativi all'anticorruzione, ha sottolineato il legame tra gestione delle performance e gestione del rischio; tale legame 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.

Rispetto a tale tematica un utile contributo è fornito dal rapporto Good Practice 2016, nel cui contesto, nell'ambito di uno specifico laboratorio, sono state condotte: un'analisi dell'evoluzione del piano della performance in termini di indicatori strategici e di come viene strutturato il sistema di valutazione, una analisi della struttura del processo di programmazione integrata (definizione della strategia, programmazione finanziaria, sistema di indicatori e di reporting), 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 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 evidenze significative. Dall'esame della Relazione sulla Performance – anno 2016 la gestione del rischio viene associata all'attività svolta dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione (R.P.C.) che con il contributo di uno staff dedicato,

ha coordinato l'intero processo di revisione della mappatura del rischio di corruzione, come previsto dal P.T.P.C. 2016, coinvolgendo risorse di tutte le Aree e delle strutture dipartimentali. Come evidenziato nella stessa Relazione sulla Performance, i risultati della mappatura e la successiva misurazione del grado di rischio dei processi mappati hanno portato ad escludere la presenza di processi ad alto rischio corruzione.

L'integrazione con la programmazione economico-finanziaria si presenta ancora poco definita e articolata; al paragrafo 2.3 pag. 9 del Piano si pone in evidenza la necessità di coniugare la performance organizzativa ed individuale con la necessaria previsione di risorse aggiuntive necessarie per la realizzazione degli obiettivi del Piano Strategico, tuttavia sono indicate le risorse "aggiuntive" collegate al bilancio di previsione 2016, suddivise per sei aree dirigenziali, senza una chiara attribuzione di risorse associate alla programmazione degli obiettivi di performance contenuti nell'allegato 2 del Piano stesso. La coerenza della programmazione della performance con quella economico-finanziaria viene ricondotta essenzialmente alla contestuale predisposizione dei documenti, che tuttavia non consente di ritenere realmente attuata una effettiva loro integrazione. Nella Relazione sulla Performance – anno 2016 a pag. 61 si sottolinea l'impegno, a partire dall'anno 2017, ad attuare l'integrazione del budget con il piano performance.

Citando le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance e nello specifico il par. 5.1 ove si precisa che *"la parte iniziale del Piano Integrato esprime la capacità dell'ateneo di posizionarsi nel quadro nazionale e internazionale e di identificare le aree e gli obiettivi strategici di miglioramento"* e che in tale sezione *"l'ateneo riassume brevemente le principali linee di sviluppo, facendo esplicito riferimento ai documenti di pianificazione strategica esistenti, alla programmazione finanziaria (triennale e annuale), **nonché alle politiche per l'assicurazione della qualità intraprese in seguito all'avvio del processo AVA**"* il Nucleo di Valutazione rileva che nel Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2016 – 2018 (gennaio 2016) non è adeguatamente esplicitato il riferimento alle politiche per l'assicurazione della qualità. A tale proposito occorre evidenziare tuttavia che il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 27/04/2017, ha approvato un aggiornamento 2017 al Piano Integrato, con il quale sono stati introdotti, come meglio espresso negli allegati alla stessa delibera, obiettivi di assicurazione della qualità di ateneo per il 2017, che fanno esplicito riferimento ai documenti "Politica della Qualità di Ateneo" e "Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità", approvati dal Presidio della Qualità e adottati dal senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente il 28 e 30 marzo 2017.

Riprendendo quanto espresso anche nella Relazione sulla Performance – anno 2016, con l'attuazione del processo di riorganizzazione, che ha condotto nel 2015 ad una semplificazione e razionalizzazione della struttura organizzativa, l'Ateneo si è dotato di una Unità Organizzativa "Controllo di Gestione" con l'obiettivo di fornire, attraverso il consolidamento dei flussi informativi, l'analisi dei dati in termini di didattica, ricerca e terza missione, bilancio e performance, un qualificato strumento che fornisca elementi utili per la programmazione. Con

l'implementazione di un sistema di controllo di gestione, di un sistema di contabilità analitica e con la definizione di indici e driver specifici, l'Ateneo prevede di conseguire una maggiore integrazione tra il ciclo della performance e le misurazioni contabili.

## 2. Mappatura dei processi

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 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.

Va 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 UO di Coordinamento delle Attività Amm.ve, 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 fasi e i documenti di utilizzo pubblico delle procedure standardizzate suddivise per aree tematiche. Il Nucleo di Valutazione sottolinea la necessità di procedere in tale direzione estendendo la mappatura a tutti i fondamentali processi di Ateneo.

## 3. Modalità di definizione degli obiettivi

Nel Piano Strategico 2016-2018 sono individuate sette aree strategiche ciascuna articolata in obiettivi strategici che nel Piano Integrato, secondo una rigorosa logica di *cascading* si traducono a loro volta in obiettivi operativi per i quali si individuano target e unità organizzative interessate. A pag. 21 e seguenti del Piano integrato per la gestione del ciclo della performance 2016-2018 si delinea il processo di definizione degli obiettivi operativi verso i quali è indirizzata l'azione amministrativa, e si esplicita come questi discendano dagli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico. Nella definizione di tali obiettivi si evidenzia quanto questi debbano esser coerenti con gli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa di cui all'art. 8 del d.lgs. n. 150/2009. Nel documento sono individuati gli attori che assumono un ruolo decisivo nella definizione ed attribuzione degli obiettivi:

- l'Organo di indirizzo politico e amministrativo che approva il Piano con obiettivi e priorità;
- i Dirigenti che per le rispettive competenze vengono chiamati in causa per la definizione degli obiettivi;
- i Direttori dei dipartimenti, già coinvolti nella definizione degli obiettivi del Piano Strategico, che sulla base di specifiche linee guida definiscono gli obiettivi per il personale tecnico amministrativo delle proprie strutture;

- i portatori di interessi esterni.

Rispetto a questi ultimi, tuttavia, non si ricavano evidenze circa il loro contributo diretto nella identificazione e definizione di uno o più obiettivi specifici, anche se, a pag.5 del Piano Integrato si fa riferimento agli intensi rapporti con gli *stakeholder* esterni invitati a partecipare alle frequenti sedute di staff convocate dal Rettore, che nella loro qualità di portatori di interessi, bisogni e aspettative, possono costituire una fonte importante di informazioni e spunti cui far corrispondere specifici obiettivi.

Il Piano prevede la possibilità di definire obiettivi operativi trasversali, che vedono il coinvolgimento di diverse strutture e per i quali, nel processo a cascata e nella loro scomposizione, sono definiti i diversi responsabili. Per ciascun obiettivo trasversale è individuato un Responsabile principale. Tra gli obiettivi trasversali sono compresi tipicamente quelli in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione, che coinvolgono trasversalmente tutte le aree dirigenziali e le strutture dipartimentali, nonché il Team Anticorruzione e Trasparenza, rappresentativo di diverse competenze e strutture dell'Ateneo.

Fra gli obiettivi trasversali assumono un significato particolarmente importante quelli relativi al miglioramento dei processi di assicurazione della qualità della didattica; come evidenziato dalla stessa ANVUR nel suo documento di feedback, le attività pianificate per il 2016 prevedono due obiettivi specificatamente connessi al sistema AVA, che tuttavia ANVUR definisce obiettivi di "ordinaria amministrazione", mentre manca qualsiasi riferimento alla VQR e ad altri esercizi valutativi di ANVUR. Già nel Piano Integrato 2016-2018, aggiornamento 2017, a dimostrazione di quanto nel corso degli ultimi anni l'Ateneo abbia significativamente investito sui processi di assicurazione della qualità e di quanto la tematica sia diventata prioritaria, sotto l'impulso del ricostituito Presidio della Qualità sono stati individuati specifici obiettivi trasversali a livello di Ateneo, dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti, assicurando un approccio integrato alla pianificazione, come previsto da AVA 2.0, che pone al centro le tematiche relative alla qualità della didattica, ricerca e terza missione.

Le modalità di definizione degli obiettivi possono essere ricondotte al processo di definizione del Piano Integrato e sono articolate nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 16 dicembre 2015 che, pertanto, definisce sul piano metodologico l'intero processo di assegnazione degli obiettivi con relativi target e di valutazione del raggiungimento degli stessi per il ciclo della performance riferita all'anno 2016. Tuttavia è utile prendere in esame anche il rinnovato sistema, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 26 gennaio 2017, sulla base del quale si articolerà il ciclo della performance relativo al 2017; il nuovo sistema modifica e completa il precedente, rendendo più esplicito il collegamento fra obiettivi strategici ed obiettivi organizzativi, nonché di gruppo, anche sulla base delle osservazioni che l'ANVUR ha proposto con il suo documento di feedback sul Piano Integrato 2016. Nel Piano Integrato

al cap. 4 ove si tratta la Performance Organizzativa si specifica che gli obiettivi dell'azione amministrativa possono essere definiti strategici, di miglioramento, di consolidamento/continuità. Le Linee Guida dell'ANVUR precisano che sarebbe opportuno distinguere tra obiettivi di miglioramento, relativi ad una maggiore efficienza interna, ed obiettivi di innovazione, cosa che nel Piano non è esplicitata.

Nel Piano Integrato di gestione del Ciclo della performance per il 2016, l'Ateneo individua una performance organizzativa scaturita dagli obiettivi strategici individuati nel Piano con indicatori e target per il triennio, tale da esprimere il risultato dell'intera organizzazione, con tutte le sue articolazioni, a fronte di assegnazione di obiettivi definiti, misurandone il grado di raggiungimento. Gli obiettivi di performance organizzativa sono stati dunque ricondotti ai singoli obiettivi strategici e assegnati dal Direttore Generale ai Dirigenti e da questi ai Responsabili delle Unità Organizzative che, sempre secondo una rigida logica a *cascading*, li hanno attribuiti al personale con incarichi, afferente alla relativa struttura, applicando un approccio sostanzialmente gerarchico.

Come precisato nella Relazione sulla Performance 2016 già nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance per il 2016 si anticipava l'intento dell'Ateneo di passare ad un sistema integrato "nel quale interagiscano, oltre agli obiettivi individuali e al comportamento organizzativo, anche obiettivi di struttura e obiettivi di gruppo, con relativi pesi indicatori e target, valutando la possibilità di assegnare specifici budget finalizzati".

Lo stesso feedback dell'ANVUR rilevava una criticità "nell'assenza di schede di obiettivi attribuiti alle unità organizzative, ivi compresa la direzione generale", auspicando che "alla logica del cascading (che definisce il Piano dal punto di vista degli obiettivi) si associasse una sorta di "ricongiunzione" degli obiettivi alle singole strutture operative (definire il Piano dal punto di vista dell'organizzazione)."

Nel processo di definizione del Piano Integrato 2016-2018 (anno 2016), così come rilevato anche dall'ANVUR nel documento di feedback già richiamato, non vengono citati riferimenti ad altri documenti ed in particolare alla Relazione sulla Performance ed alla Relazione del Nucleo di Valutazione; il mancato riferimento alla Programmazione Triennale 2016-2018 è giustificato dal fatto che il D.M. n. 635 dell'8 agosto 2016, contenente le linee di indirizzo del MIUR per il periodo 2016-2018, è stato emanato successivamente all'adozione del Piano.

Il Nucleo osserva che nella Relazione sulla Performance – anno 2016 si precisa che dal punto di vista metodologico, la Relazione è stata redatta tenendo conto anche delle indicazioni contenute nel feedback sul Piano Integrato 2016/18 e delle raccomandazioni espresse dal Nucleo di Valutazione nelle sue relazioni ed in particolare nella Relazione annuale per l'anno 2016, oltre che nel rispetto delle indicazioni fornite dall'ANVUR nelle Linee Guida.

#### **4. Modalità di definizione degli indicatori per la misurazione della performance (organizzativa e individuale)**

Condividendo la valutazione espressa dall'ANVUR nel documento di feedback, il Nucleo di Valutazione rileva che il Sistema di Misurazione e

Valutazione della Performance relativo al ciclo 2016 si presenta ben strutturato per quanto concerne la definizione metodologica per la misurazione e valutazione della performance individuale. Il Sistema, come già osservato, non ha ancora impostato un sistema integrato nel quale gli obiettivi individuali ed i comportamenti organizzativi sono posti in correlazione con obiettivi organizzativi di struttura; in tale sistema, così come precisato nella Relazione sulla Performance 2016, il risultato di performance organizzativa è dato dalla media delle performance misurate e valutate dei singoli dipendenti afferenti a quella struttura ed è ridotto a una semplice componente della performance individuale.

Il sistema di valutazione delle performance individuali è applicato a tutto il personale sia dirigente, sia di categoria EP con incarichi di responsabilità e di categoria D con incarichi di cui rispettivamente agli articoli 75 e 91, comma 3 del CCNL. La contrattazione integrativa, in applicazione dell'art. 91 comma 1 dello stesso CCNL, ha consentito inoltre di conferire incarichi e funzioni anche al personale di categoria C e B al quale parimenti si applica lo stesso sistema di valutazione. Tutto il personale cui sono conferiti responsabilità organizzative, incarichi e funzioni, è oggetto di valutazione la performance individuale sia riguardo al raggiungimento degli obiettivi, sia riguardo ai comportamenti organizzativi con pesi rispettivamente del 60% e del 40%. In ogni caso tutto il restante personale cui non sono conferiti incarichi o funzioni è oggetto di valutazione al 100% in relazione al comportamento organizzativo.

Il Sistema a pag. 35 definisce i requisiti ai quali gli obiettivi, i relativi indicatori e target, devono corrispondere:

- chiarezza nella descrizione dell'obiettivo
- realistica – l'obiettivo deve essere perseguibile dal responsabile al quale è assegnato, tenendo anche conto delle risorse attribuite e disponibili
- misurabilità – gli indicatori devono essere individuati in modo da consentire la misurabilità dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto al target.

Riguardo alla misurabilità oggettiva degli obiettivi operativi in relazione ai target fissati negli allegati 2 e 3 del Piano Integrato 2016, la U.O. – Controllo di Gestione ha condotto una verifica i cui esiti, recepiti nella Relazione sulla Performance 2016 (pag. 60), hanno evidenziato che gli obiettivi per i quali è possibile procedere ad una verifica puntuale del raggiungimento del target è circoscritto ad un numero decisamente limitato a causa della natura di molti obiettivi che non si prestano ad una valutazione puramente quantitativa.

Per l'assegnazione degli obiettivi e per la loro valutazione la modalità principale è rappresentata dal colloquio individuale da cui discende la definizione dei contenuti di una scheda strutturata, predisposta nella procedura informatica UGOV-Risorse Umane, nella quale vengono esplicitati gli obiettivi ricevuti con i relativi indicatori ed i comportamenti attesi.

## **5. Monitoraggio e sistema informativo di supporto**

Al fine di verificare lo stato di raggiungimento degli obiettivi, il Sistema prevede un monitoraggio costante degli indicatori che assume una forma più strutturata dopo il primo semestre di attività, con una valutazione analitica sul

grado di raggiungimento degli obiettivi, sulla realistica fattibilità delle azioni per il loro raggiungimento, sulla opportunità di procedere ad una rimodulazione, che viene attuata nel mese di giugno.

Come precisato nella Relazione sulla Performance 2016 a pag. 61, nel mese di giugno è stata effettuata un'analitica valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi, sulla realistica fattibilità delle azioni per il loro raggiungimento, sugli eventi, anche normativi, che, sopraggiunti, hanno in qualche modo influenzato la fattibilità e realistica delle azioni, su sopravvenute esigenze strategiche non preventivate. All'esito di tale analisi sono stati rimodulati alcuni obiettivi in termini di indicatore e/o target o, in altri casi, si è provveduto a sostituire l'obiettivo assegnato con obiettivi identificativi di priorità diverse. Il processo di monitoraggio ha prodotto la rimodulazione di soli 12 obiettivi sul totale di 1.307 obiettivi inizialmente assegnati.

## 6. Modalità di attribuzione dei giudizi al personale

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, al paragrafo 5.1 a pag. 28, prevede chiaramente una metodologia di valutazione della performance individuale, che viene gestita mediante un sistema informatizzato per la gestione della procedura prevista dallo stesso Sistema. A seguito della valutazione gli obiettivi si intendono:

- raggiunti se l'attività è stata svolta per una percentuale almeno pari al 71% del target e pertanto il punteggio è considerato uguale al peso dell'obiettivo;
- parzialmente raggiunti se l'attività è stata svolta in una percentuale compresa tra il 31% ed il 70% del target ed il punteggio assegnato è pari alla metà del peso dell'obiettivo;
- non raggiunti se l'attività è stata svolta per una percentuale al più uguale al 30% del target ed il punteggio è in tal caso pari a zero.

La valutazione complessiva del personale con qualifica dirigenziale e del personale tecnico amministrativo cui sono assegnati obiettivi è data dalla somma delle valutazioni relative al conseguimento degli obiettivi per un massimo del 60% e delle valutazioni relative ai comportamenti organizzativi per un massimo del 40%.

Per quanto riguarda la valutazione dell'attività svolta dal Direttore Generale, il Sistema prevede che questi, con riferimento agli obiettivi tanto organizzativi, quanto individuali, coordini l'insieme degli obiettivi dirigenziali e, secondo percentuali concordate con il Rettore, consegua il proprio obiettivo in ragione del raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente. La valutazione circa il raggiungimento degli obiettivi del Direttore compete al Rettore, tenuto conto della proposta di valutazione redatta dal Nucleo di Valutazione ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera e) del d.lgs. n. 150/2009.

Il sistema prevede le necessarie procedure di conciliazione dirette a risolvere i conflitti nel processo di valutazione della performance individuale. Al fine di prevenire l'insorgenza di situazioni di conflitto il processo prevede l'adozione di interventi preventivi tali da generare la più diffusa condivisione del Sistema.

## 7. Utilizzo dei risultati della valutazione

Conclusa la fase di valutazione della performance, la Commissione Monitoraggio, Qualità e Valutazione redige una Relazione, quale documento consuntivo del ciclo della performance, che il Consiglio di Amministrazione approva entro il termine del 31 maggio. La Relazione acquisisce efficacia solo a seguito della sua validazione che il Nucleo di Valutazione, nella sua qualità di Organismo Indipendente di Valutazione, approva ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c) del d.lgs. n. 150/2009, entro il 30 giugno. Ogni responsabile provvede a compilare nella piattaforma informatica appositamente predisposta e a condividere con gli interessati; conclusa la fase di valutazione, dalla procedura viene estrapolato un elaborato finale con i punteggi conseguiti. Tali risultati, coerentemente ai criteri stabiliti in sede di contrattazione integrativa, determinano la corresponsione della retribuzione di risultato, di una quota pari ad un terzo dell'indennità di responsabilità e della quota spettante dell'indennità per incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi.

## **8. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV**

Nel corso del 2016 il Nucleo ha svolto la sua generale attività di monitoraggio, principalmente attraverso la redazione di relazioni e pareri che ha espresso riguardo i diversi ambiti di attività dell'Ateneo (didattica, ricerca, gestione amministrativa, contratti di insegnamento, trasparenza e anticorruzione). In particolare, per il monitoraggio soprattutto di quanto disposto dal d.lgs. 33/2013, così come modificato ed integrato dal d.lgs. n. 97/2016, ma anche in ordine a quanto disposto dal d.lgs. 150/2009, il Nucleo ha adottato strumenti e metodologie disposti dalla CiVIT prima e da ANAC in seguito, interagendo con le diverse strutture amministrative interessate e, come detto, con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, con il supporto costante della Direzione Generale, della Commissione Monitoraggio, Qualità e Valutazione, delle Aree Dirigenziali. La presenza della Coordinatrice del Nucleo di Valutazione nella Commissione Monitoraggio, Qualità e Valutazione ha consentito di seguire tutte le fasi del processo di elaborazione ed attuazione degli strumenti di programmazione, con riferimento particolare allo stesso Piano Integrato ed al Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, provvedendo a stimolare ulteriormente il processo di autovalutazione a tutti i livelli.

## **9. 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. A tale proposito il Nucleo di Valutazione prende un iniziale spunto da quanto espresso dall'ANVUR nella relazione di feedback sul Piano Integrato 2016 e da quanto espresso nella stessa Relazione sulla Performance – anno 2016 già approvata

dal Consiglio di Amministrazione in data 30 maggio 2017, rispettando la scadenza prevista nello stesso Piano.

#### Punti di forza

- il Piano Integrato si presenta sintetico ed i suoi contenuti risultano sufficientemente chiari, sebbene non risultino presenti chiari riferimenti alle politiche per la qualità, al sistema AVA ed alla VQR.
- Autovalutazione: il Capitolo 8 della Relazione sulla Performance, partendo dall'analisi e dall'autovalutazione dei risultati conseguiti, è dedicato alla identificazione di criticità ed alla individuazione di possibili aree di miglioramento.
- Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è ben strutturato per quanto riguarda la metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale; a tale proposito, il Nucleo di Valutazione segnala quanto espresso a pag. 43 della Relazione sulla Performance – anno 2016, ove si precisa che l'Ateneo nel 2017 ha avviato un nuovo sistema integrato di valutazione e misurazione della performance articolato sulla performance organizzativa, di gruppo e individuale, nonché sul comportamento organizzativo atteso, rafforzando *“la valutazione della performance organizzativa, legata alle strutture, la quale opera nel nuovo sistema, con i medesimi criteri di misurazione, fondati su più specifici ed analitici obiettivi di struttura organizzativa, misurabili sulla base di target ed indicatori dedicati.”* La revisione del Sistema dovrebbe migliorare la gestione complessiva del ciclo della performance, dando avvio al superamento di una criticità già riscontrata dalla stessa ANVUR.
- 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 il ruolo della Commissione Monitoraggio Qualità e Valutazione, che vede una integrazione della componente politica con quella gestionale propriamente amministrativa e la partecipazione attiva anche della componente accademica. Si segnala come buona prassi, evidenziata dall'ANVUR nel documento di feedback, la partecipazione attiva anche del personale docente al processo di gestione del ciclo della performance. Essa si concretizza principalmente nell'azione dei circa 60 docenti delegati del Rettore, che in stretto collegamento con i responsabili delle Unità Organizzative, partecipano alla fase di definizione del Piano, all'assegnazione degli obiettivi e valutazione dei risultati. Importante anche la presenza in seno alla Commissione delle Coordinatrici del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità le quali, nell'esercizio dei rispettivi ruoli, seguono le diverse fasi di costruzione e di attuazione del ciclo della performance.
- Ancorché dalla documentazione esaminata non si ricavino evidenze chiare di come essi si traducano nella definizione di specifici obiettivi strategici o in ogni caso di obiettivi operativi coerenti con la visione strategica dell'Ateneo, il Nucleo di Valutazione esprime apprezzamento per la sussistenza di frequenti e regolari rapporti con gli stakeholder esterni, in particolare nelle numerose riunioni di staff, alle quali è invitata la

Coordinatrice del Nucleo; tuttavia rileva l'opportunità che emerga più chiaramente l'efficacia di tali rapporti in relazione alla definizione degli obiettivi e che i rappresentanti degli studenti siano più attivamente coinvolti in questo processo.

- La Relazione sulla Performance – anno 2016 dedica un capitolo (cap. 5) alle politiche che l'Ateneo ha adottato per promuovere il benessere organizzativo e le pari opportunità, in collaborazione con il delegato per il "Miglioramento della qualità della vita dei dipendenti e dei rispettivi nuclei familiari", il quale ha accolto favorevolmente le raccomandazioni del Nucleo di Valutazione al riguardo, dando così impulso a progetti per il miglioramento che hanno interessato le diverse aree dell'amministrazione centrale e le strutture decentrate. Il Nucleo valuta positivamente gli interventi adottati e suggerisce di proseguire nella direzione già intrapresa dal 2013, con la periodica rilevazione dei giudizi del personale tecnico-amministrativo sul benessere organizzativo e sul sistema di misurazione e valutazione della performance, con l'obiettivo di acquisire informazioni utili per attivare adeguate azioni di miglioramento.
- Tra i punti di forza rientrano anche le attività che l'Ateneo svolge nel quadro del progetto Good Practices, nel cui contesto, nell'ambito di uno specifico laboratorio, sono state condotte: un'analisi dell'evoluzione del piano della performance in termini di indicatori strategici e di come viene strutturato il sistema di valutazione, una analisi della struttura del processo di programmazione integrata (definizione della strategia, programmazione finanziaria, sistema di indicatori e di reporting), una analisi delle modalità con cui viene concepita ed attuata la gestione del rischio.

#### Punti di debolezza - Aree di miglioramento

- Il Nucleo di Valutazione aveva riscontrato, a conclusione della relazione riferita al ciclo della performance dell'anno 2015, un lieve miglioramento rispetto all'anno precedente, del grado di differenziazione sia per le valutazioni relative al raggiungimento degli obiettivi, sia per quelle relative ai comportamenti. I risultati della performance dell'anno 2016 (pag. 44 della Relazione sulla Performance), 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, tuttavia per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale presentano, rispetto al precedente ciclo di valutazione, un ulteriore ma lieve miglioramento nel grado di differenziazione ed una leggera riduzione del punteggio medio. Si dimostra in tal modo da un lato una tendenza al miglioramento nel processo di individuazione degli obiettivi e di definizione dei relativi target, dall'altro una migliore propensione dei valutatori alla misurazione puntuale del livello di raggiungimento degli obiettivi. Al contrario (sempre riguardo all'Amministrazione Centrale) aumenta il valore medio dei punteggi per i comportamenti organizzativi accompagnata da un ridotto grado di differenziazione. Ancora più ridotto è il grado di differenziazione dei risultati per le strutture dipartimentali, con punteggi che si attestano mediamente a livelli prossimi al 100%.

Pertanto, pur riscontrando alcune situazioni nelle quali i giudizi appaiono articolati, tuttavia il generale livello di differenziazione degli stessi, soprattutto per le strutture decentrate, non è ancora sufficiente ad attestare l'adozione ed attuazione di un sistema di definizione degli obiettivi e dei relativi target e di un sistema di misurazione e di valutazione pienamente efficace; il Nucleo raccomanda che l'Ateneo proceda con sempre maggiore incisività nella direzione già intrapresa verso il miglioramento complessivo del processo.

- 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; tale aspetto può rappresentare una ragione della differenziazione delle valutazioni ancora insufficiente. Si rileva inoltre una carenza di correlazione tra gli obiettivi individuali ed obiettivi organizzativi il cui legame deve essere reso più esplicito.
- Pur se si ha evidenza di chiari riferimenti alla contabilità ed al bilancio, non è ancora in atto 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.
- Nella Relazione sulla Performance – anno 2016 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. Un maggiore spostamento del baricentro del processo verso tali effetti rappresenta l'abbandono di una logica adempimentale a favore di una logica di gestione sempre più orientata al miglioramento dei servizi offerti.
- Nella relazione relativa al ciclo della performance 2015 il Nucleo aveva auspicato l'introduzione di un sistema per la rilevazione della *customer satisfaction* che tuttavia non è stata sufficientemente sviluppata, così come precisato nella stessa Relazione sulla Performance 2016 tra i punti di debolezza. La partecipazione al progetto Good Practice ha dato modo di rilevare il grado di soddisfazione espresso dagli studenti, dal personale tecnico amministrativo, da docenti, assegnisti e ricercatori rispetto ad un determinato numero di servizi erogati, per verificare la corrispondenza del livello di efficacia così rilevato con il grado di efficienza nella gestione dei servizi stessi. Tale esperienza certamente rappresenta un utile contributo, ma comunque insufficiente e tale da non costituire un sistema organico di

rilevazione di efficacia degli outcome. Il Nucleo sottolinea 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 valutazione e rendicontazione sul raggiungimento degli stessi. Il feedback da parte degli utenti può rappresentare la leva che consente di spostare la strategia dell'Ateneo maggiormente verso gli effetti prodotti dal conseguimento dei risultati della performance.

- Nel documento di feedback sul Piano integrato 2016 l'ANVUR segnala l'assenza di obiettivi di miglioramento dell'Assicurazione della Qualità; sotto questo aspetto occorre evidenziare che dal 1° gennaio 2017 l'Ateneo, coerentemente a quanto dettato dalla revisione statutaria conclusasi nel dicembre 2015, si presenta con un nuovo assetto negli organi e nei vertici amministrativi, con il rinnovo dell'incarico del Direttore Generale, le nomine dei vertici dirigenziali, le nuove rappresentanze del personale negli organi accademici, l'avvio dei nuovi nove Dipartimenti in luogo dei precedenti diciotto e la conseguente riorganizzazione del personale in servizio e la ricostituzione del Presidio della Qualità. Con delibera del 27 aprile 2017 il Consiglio di Amministrazione ha approvato un aggiornamento per il 2017 al Piano Integrato 2016-2018 introducendo con gli allegati 2 bis) e 3 bis) "Obiettivi operativi di Assicurazione della Qualità di Area Dirigenziale, Rettorato e Direzione Generale per l'anno 2017" ed "Obiettivi operativi di Assicurazione della Qualità di Dipartimento per l'anno 2017". Tali obiettivi fanno riferimento al documento denominato "Politica della Qualità di Ateneo" e al nuovo documento denominato "Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità".

Il Nucleo di Valutazione conclude esprimendo un giudizio complessivamente positivo ed evidenzia quanto il sistema, dopo la prima esperienza del ciclo 2013-2015, con l'avvio del ciclo 2016-2018 sia gradualmente maturato, anche grazie allo stimolo dell'ANVUR, che con l'emanazione delle Linee Guida ha indirizzato gli atenei al superamento della logica puramente adempimentale ed all'adozione di un approccio più orientato alla integrazione ed alla semplificazione. Tuttavia pone l'attenzione sui punti di debolezza e sulle aree di miglioramento rispetto ai quali i primi riscontri potranno essere rilevati nel corso di attuazione del ciclo della Performance 2017.

Parma, 28 giugno 2017