



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**



Relazione sulla Performance ANNO 2016

Approvata dal Consiglio di Amministrazione del 30 maggio 2017 con deliberazione n. 560/32144



Indice

1.	PRESENTAZIONE	4
2.	I RISULTATI DELL'ATENEO.....	5
2.1	AREA DIRIGENZIALE AFFARI GENERALI E LEGALE.....	5
2.2	AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI.....	8
2.3	AREA ECONOMICO FINANZIARIA.....	16
2.4	AREA EDILIZIA E INFRASTRUTTURE	18
2.5	AREA PERSONALE E ORGANIZZAZIONE	20
2.6	AREA RICERCA, INTERNAZIONALIZZAZIONE, BIBLIOTECHE E MUSEI	24
2.7	AREA SISTEMI INFORMATIVI	29
2.8	TERZA MISSIONE.....	34
2.8.1	Attività assistenziale	38
2.9	ATTIVITÀ DEL PRESIDIO DELLA QUALITÀ	38
3.	IL SISTEMA DELLA PERFORMANCE PER IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	40
3.1	COERENZA CON LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO, LA STRATEGIA DI ATENEO E I DOCUMENTI PROGRAMMATICI	40
3.2	I RISULTATI DELLA PERFORMANCE IN FORMA ORGANIZZATA.....	42
3.2.1	OBIETTIVI TRASVERSALI	49
3.3	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	52
3.3.1	Rettorato.....	53
3.3.2	Direzione Generale	53
3.3.3	Area Dirigenziale Affari Generali e Legale	54
3.3.4	Area Didattica e Servizi agli Studenti	55
3.3.5	Area Economico Finanziaria.....	55
3.3.6	Area Edilizia e Infrastrutture.....	56
3.3.7	Area Personale e Organizzazione	56
3.3.8	Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei	57
3.3.9	Area Sistemi Informativi.....	58
3.3.10	Dipartimenti e Centri.....	58
3.4	OBIETTIVI STRATEGICI – OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2016	59
4.	ATTIVITA' DI MONITORAGGIO DELLE PRESTAZIONI	61
5.	POLITICHE DELL'ATENEO PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LE PARI OPPORTUNITA'	62
5.1	AREA DIRIGENZIALE AFFARI GENERALI E LEGALE.....	63



5.2 AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI.....	64
5.3 AREA ECONOMICO FINANZIARIA.....	65
5.4 AREA EDILIZIA E INFRASTRUTTURE	66
5.5 AREA PERSONALE E ORGANIZZAZIONE	66
5.6 AREA RICERCA, INTERNAZIONALIZZAZIONE, BIBLIOTECHE E MUSEI	69
5.7 AREA SISTEMI INFORMATIVI	69
5.8 DIPARTIMENTI E CENTRI	69
6. PERFORMANCE IN MATERIA DI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	70
7. RISORSE DESTINATE ALLA INCENTIVAZIONE E LORO EROGAZIONE	70
8. CRITICITA' E RIFLESSIONI PER IL MIGLIORAMENTO.....	71
8.1 LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	72
8.3 PROPOSTE PER IL MIGLIORAMENTO.....	74
8.4 ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	76
9. ALLEGATI	76



1. PRESENTAZIONE

La presente Relazione, elaborata dall'Università di Parma ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b) del Decreto legislativo 150/2009, conclude il ciclo di gestione della *performance* per l'anno 2016.

L'Università di Parma, assicurando un elevato livello di visibilità dei risultati conseguiti, presenta la propria Relazione sulla *performance* 2016, la cui stesura è ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, nonché di partecipazione e coerenza interna ed esterna.

La Relazione sulla Performance rappresenta, quindi, lo strumento mediante il quale l'Ateneo svolge un'attività di rendicontazione ai cittadini e a tutti gli ulteriori *stakeholder*, interni ed esterni, in relazione al Piano Integrato, documento che ha dato avvio al ciclo di gestione della *performance* e nel quale, coerentemente con le strategie dell'Ateneo e le risorse disponibili, sono stati esplicitati gli obiettivi, organizzativi e individuali, per l'anno 2016.

All'interno della Relazione vengono descritti i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e rilevati gli eventuali scostamenti, criticità e opportunità di miglioramento rispetto alla programmazione strategica, enunciata nel Piano Strategico 2016-18 e rispetto agli obiettivi operativi della componente tecnico amministrativa relativi al 2016 dichiarati nel Piano Integrato per la gestione del ciclo della Performance 2016-18.

Dal punto di vista metodologico, il contenuto della Relazione è stato redatto nel rispetto delle indicazioni fornite dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) mediante l'emanazione delle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance" approvate dal Consiglio direttivo con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, nonché dei riferimenti normativi in esse richiamati, delle indicazioni contenute nel feedback ricevuto dall'ANVUR in data 25 novembre 2016 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.

I documenti relativi alla gestione del ciclo della performance per il 2016, sono rinvenibili nel sito istituzionale di Ateneo, nella Sezione Amministrazione Trasparente e precisamente:

- Piano Strategico 2016-2018 (approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo il 16/12/2015):
<http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance>
- Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2016-18 (approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo il 26/01/2016):
<http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance>
- e sul Portale della Trasparenza:
<http://portaletrasparenza.anticorruzione.it/microstrategy/html/index.htm>,
come previsto dall'art. 13, comma 6, lett. p) del D.Lgs. 150/2009, secondo le indicazioni contenute nella nota 28 aprile 2014 dell'ANVUR, nonché a seguito del Comunicato del Presidente dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).



Anche la presente Relazione sulla Performance per l'anno 2016 sarà pubblicata nella "Sezione Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Ateneo al seguente link: <http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance>, e sul suddetto Portale della Trasparenza, ora Portale della Performance <https://performance.gov.it>

2. I RISULTATI DELL'ATENEO

L'Ateneo di Parma, nel mandato dell'attuale Governance, ha predisposto quale documento di programmazione strategica triennale il Piano Strategico 2016/18, dal quale, a conclusione anche del primo triennio di mandato, si è mosso il Piano Integrato 2016/18 con l'individuazione degli obiettivi operativi per il 2016 e nel quale l'integrazione delle diverse componenti accademiche ha visto il coinvolgimento sia del corpo docente, sia del personale tecnico amministrativo, in un'azione sinergica e performante per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

L'impegno della Governance diretto a rilanciare l'Università di Parma con particolare attenzione al miglioramento del proprio posizionamento nel confronto con gli altri Atenei italiani ed europei, si è concretizzato anche nel processo di revisione statutaria intervenuto nel 2015.

Si è ritenuto opportuno perseguire tale revisione nell'ottica dei principi di spending review, di alleggerimento dei processi amministrativi, di semplificazione delle procedure, con conseguente riesame del sistema organizzativo anche mediante un incremento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa e una migliore razionalizzazione nell'impiego delle risorse disponibili.

Tale revisione, approvata dal Senato Accademico con delibera n. 529/17817 del 19 ottobre 2015, previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione, ed entrata a pieno regime il 1° gennaio 2017, ha portato ad una ulteriore riduzione del numero dei dipartimenti, passando dai diciotto preesistenti ai nove attuali, anche nella prospettiva di ridurre le complessità gestionali e razionalizzare l'offerta formativa mediante azioni strategiche di sinergia interdisciplinare.

Il completamento del processo di riorganizzazione è stato conseguito grazie all'ingente attività svolta da tutte le componenti dell'Accademia nel corso del 2016; il raggiungimento di questo importante obiettivo della Governance sta producendo effetti di rinnovamento, miglioramento e razionalizzazione a partire dal 1 gennaio 2017.

Al fine di rendere evidenza dei risultati raggiunti dall'Ateneo con le sue attività che si muovono nell'ambito dei propri fini istituzionali: didattica, ricerca e terza missione, nei paragrafi che seguono, ogni Dirigente, ciascuno per le specifiche e proprie responsabilità, ha illustrato i risultati dell'Area dirigenziale coordinata e l'apporto dato dalla stessa per il perseguimento della strategia di Ateneo per il 2016.

2.1 AREA DIRIGENZIALE AFFARI GENERALI E LEGALE

L'Area dirigenziale Affari Generali e Legale è stata coinvolta nel processo di valorizzazione e "centralizzazione" dello studente con azioni che hanno spaziato dalla cura dei rapporti con le scuole



secondarie di secondo grado alla reingegnerizzazione del processo elettorale relativamente alle elezioni studentesche.

Nello specifico, nell'ambito dell'obiettivo finalizzato al potenziamento dei servizi offerti agli studenti (obiettivo strategico 3) di cui all'area STRATEGICA 1 (QUALITÀ DELLA FORMAZIONE E CENTRALITÀ DELLO STUDENTE) si è provveduto a rafforzare i rapporti con gli istituti di secondo grado per migliorare l'orientamento in entrata, attraverso l'attivazione di percorsi di Alternanza scuola/lavoro tramite la stipula delle relative convenzioni.

Le istituzioni scolastiche, infatti, hanno l'obbligo, ai sensi dell'art. 1, comma 1 del D.Lgs. 14 gennaio 2008, n. 21, di favorire e potenziare il raccordo con il mondo delle professioni e del lavoro, realizzando nell'ambito della propria autonomia (amministrativa, didattica, organizzativa e di ricerca) azioni di orientamento e iniziative finalizzate alla conoscenza delle opportunità formative offerte dai percorsi di istruzione e formazione tecnica superiore, e dai percorsi finalizzati alle professioni e al lavoro.

Un'esperienza formativa innovativa, per unire "sapere e saper fare", orientare le aspirazioni degli studenti e aprire didattica e apprendimento al mondo esterno, che l'Università degli Studi di Parma, ha colto prontamente.

Numerosi sono stati i contatti con le istituzioni scolastiche e gli scambi con i Dipartimenti dell'Ateneo aderenti al progetto Alternanza, per l'attivazione della convenzioni necessarie all'avvio dei percorsi formativi.

Nel corso del 2016 sono state 19 le convenzioni attivate:

Istituto Superiore Mattei di Fiorenzuola d'Arda PC; I.T.I.S. Leonardo Da Vinci di Parma; I.S.I.S.S. Galilei-Bocchialini – Solari – S. Secondo PR; Liceo di Scienze Umane A. Sanvitale di Parma; I.T.T. Rondani di Parma; Convitto Nazionale M. Luigia di Parma; Istituto Tecnico Economico Bodoni di Parma; Scuola per l'Europa di Parma; Istituto Giordani; Istituto Tecnico Economico Melloni; Liceo Paritario Porta; IISS Berenini di Fidenza; IISS Gadda di Fornovo Taro PR; Liceo Scientifico Respighi e Liceo Colombini di Piacenza; Istituto Sanfelice di Viadana; Istituto Romani di Casalmaggiore CR; Liceo Scientifico Pacinotti di La Spezia; Liceo Ariosto Spallanzani di Reggio Emilia.

I percorsi formativi realizzati all'interno delle varie strutture universitarie sono stati pubblicati nell'apposita sezione pubblica dedicata del sito web di Ateneo.

La stessa struttura amministrativa che si è occupata del progetto ha ospitato uno studente del Liceo Scientifico Bertolucci, consentendo allo stesso di effettuare il percorso di Alternanza Scuola Lavoro presso un ufficio dell'Università di Parma. Il percorso ha portato ad una collaborazione sfociata nella corealizzazione di un sezione dedicata sul sito di Ateneo denominata "Proform" contenente i documenti di stretto interesse dei docenti a supporto delle varie procedure amministrative.

Nell'Area Strategica 6: Comunicazione, Organizzazione Interna, Welfare, Trasparenza, Anticorruzione e Dematerializzazione, quale obiettivo strategico 1: Organizzazione interna, l'Area Affari Generali e Legale è stata fortemente coinvolta nel processo di reingegnerizzazione e snellimento delle procedure connesse alle elezioni studentesche, oltre che dell'adeguamento del relativo regolamento elettorale, che hanno a lungo coinvolto il personale afferente alla struttura amministrativa deputata e gli studenti.



La decisione della Governance di “aprire le porte” ad una nuova modalità di svolgimento delle tornate elettorali delle elezioni studentesche (ossia il passaggio da una modalità cartacea a quella telematica), ancora una volta ha tenuto il faro puntato sullo studente, nella consapevolezza che tale nuova metodologia avrebbe portato a risultati senz’altro migliori in termini di partecipazione ed efficienza dell’azione amministrativa e posto le basi per una dematerializzazione del processo elettorale, i cui primi effetti si sono concretizzati con le elezioni per tutte le rappresentanze studentesche nei vari organi ed organismi di Ateneo, svoltesi nelle giornate del 28 e 29 marzo 2017. In considerazione dell’impegno richiesto per l’attuazione delle nuove procedure, il personale afferente all’area dirigenziale si è mosso in stretta collaborazione con il personale dell’area sistemi informativi, principali attori di questa novità, portando a termine il lavoro con un ottimo risultato, seppur nella ristrettezza di risorse e tempo a disposizione.

Un ulteriore obiettivo strategico 1: Organizzazione interna, che ha coinvolto l’Area dirigenziale Affari Generali e Legale sempre all’interno dell’area Strategica 6: Comunicazione, Organizzazione Interna, Welfare, Trasparenza, Anticorruzione e Dematerializzazione è quello relativo alla revisione statutaria con tutti gli atti e provvedimenti necessari per la costituzione e attivazione dei nuovi dipartimenti, la revisione dei regolamenti per l’elezione delle componenti elettive negli organi di Ateneo e la definizione di un regolamento quadro che fornisse la cornice entro la quale si sarebbero dovuti disciplinare i nuovi nove costituendi dipartimenti.

La revisione statutaria ha perciò reso necessario un lungo lavoro. Attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro, a seguito di incontri, riflessioni congiunte, si è pervenuti alla stesura e all’approvazione negli organi collegiali nel mese di Aprile 2016 del regolamento quadro per il funzionamento dei Dipartimenti emanato con DRD. n. 1235/2016 del 4 Maggio 2016.

Il personale ha fornito supporto operativo e ricognitivo ai dipartimenti allorché gli stessi si sono trovati ad approcciare una cornice entro la quale trovare la loro regolamentazione. Allo stato attuale tutti e nove i dipartimenti, dell’Università di Parma, hanno la loro regolamentazione.

Ultimo obiettivo strategico 1: Organizzazione interna, che ha coinvolto l’Area dirigenziale Affari Generali e Legale sempre all’interno dell’area Strategica 6: Comunicazione, Organizzazione Interna, Welfare, Trasparenza, Anticorruzione e Dematerializzazione è stato quello di affiancare l’area sistemi informativi per reingegnerizzare i processi amministrativi della ricerca, in particolare il processo di gestione delle missioni che riguarda tutto il personale di Ateneo (docenti, professori a contratto, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, borsisti, dottorandi, specializzandi, studenti). La struttura dell’Area, in collaborazione anche con l’Area Economico Finanziaria, prendendo spunto dalle esigenze emerse, ha contribuito a creare il Diagramma di flusso e a descrivere la procedura prevista da Modulo CINECA U-WEB Missioni, analizzando le criticità e le implicazioni operative. Sono stati effettuati incontri con i rappresentanti delle altre Università che hanno scelto di utilizzare il Modulo Missioni partecipando ai Focus Group organizzati da CINECA. Tali incontri hanno portato alla configurazione del processo e alla definizione dell’ambiente di pre-produzione che verrà testato da alcuni Dipartimenti pilota nei primi mesi dell’anno 2017.

È opportuno, nello stesso ambito strategico, rilevare la costituzione, nel mese di febbraio 2016, di un Gruppo di lavoro con il compito di mappare e predisporre la digitalizzazione dei flussi documentali in ottica lean office, redigere e aggiornare permanentemente il manuale di gestione documentale, fornire un supporto costante in materia di conservazione documentale al



responsabile della gestione documentale e al responsabile della conservazione, nominati ai sensi del DPCM 3 dicembre 2013 e del Codice dell'Amministrazione Digitale n. 82/2005. Priorità di indirizzo è stato il licenziamento del Manuale di gestione del protocollo informatico dell'Amministrazione Centrale, presentato nella riunione di Staff del 5 ottobre 2016 e concretamente adottato con D.R. n. 289 di febbraio 2017.

Il Manuale precitato disciplina le fasi di formazione, spedizione, ricezione, smistamento e conservazione dei documenti informatici, la cui gestione ha un impatto diffuso sulle Unità organizzative e sui responsabili individuati ai sensi del D.Lgs. 241/1990. Nel contempo si è predisposta la relativa formazione per gli operatori, dal momento che l'attività investe trasversalmente gli uffici. Tale intervento formativo sarà concretizzato nel 2017.

L'Area dirigenziale Affari Generali e Legale è stata coinvolta, nell'ambito dell'area Strategica 7: Rapporti con Il Servizio Sanitario, alla revisione, Obiettivo strategico 1, degli accordi tra Università e Regione Emilia Romagna di concerto con gli altri Atenei della Regione.

Si è pervenuti all'elaborazione di una bozza di accordo e al pari sono stati elaborati e predisposti i dati relativi al personale docente e tecnico amministrativo in convenzione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma che dovranno confluire nel nuovo accordo attuativo locale. Il dettaglio è riportato al punto 2.8.1, concernente l'attività assistenziale.

2.2 AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

Nell'ambito dell'obiettivo strategico finalizzato alla razionalizzazione dell'offerta formativa (1.1) di cui all'Area Strategica 1 (Qualità della Formazione e Centralità dello Studente), volto a qualificare l'offerta formativa per migliorarne l'efficacia e l'efficienza, nonché a promuovere la qualità dell'offerta formativa medesima e la sua coerenza con le potenzialità di ricerca, la tradizione scientifica dell'Ateneo e il relativo inserimento nella comunità scientifica internazionale, l'attività è stata principalmente rivolta a favorire la partecipazione attiva degli studenti al processo formativo, promuovendo lo sviluppo di attività didattiche interdisciplinari in grado di consentire l'interazione degli studenti attraverso gli strumenti dell'e-learning.

Le azioni poste in essere hanno consentito di rafforzare le iniziative formative erogate in modalità e-learning, con particolare riferimento alle abilità linguistiche, la cui acquisizione viene sempre più richiesta dal mondo produttivo.

Accanto all'offerta formativa tradizionale è stato progettato un programma di e-learning che ha consentito di accoppiare formazione frontale con distance learning, garantendo un risparmio di spazi e attrezzature ed allargando il bacino potenziale di studenti che, per motivi logistici, lavorativi, di salute o geografici, avevano difficoltà a frequentare le lezioni.

L'attività si è gradualmente inserita in un contesto in cui le nuove tecnologie non sono considerate sostitutive della didattica tradizionale, ma si inseriscono in un percorso formativo in grado di integrarle, nell'ottica di un miglioramento costante dei servizi all'utente.

La realizzazione concreta e sostenibile del programma ha richiesto la progettazione di un percorso adeguato basato sulle tecnologie per la didattica a distanza, attraverso un'ideale piattaforma per l'erogazione di insegnamenti on-line in grado di offrire agli studenti, anche



potenziali, lezioni a distanza assistite da esercitazioni interattive, la possibilità di condividere materiali e confrontarsi in discussioni inerenti gli argomenti trattati nel corso, contemplando anche un'assistenza tutoriale in tempo reale.

In questo primo anno di sperimentazione si è deciso di puntare sugli insegnamenti di lingua inglese. L'incremento degli insegnamenti di lingua inglese erogati in modalità e-learning, con riferimento alle esigenze dei corsi di studio, ha permesso di raggiungere un'ampia platea di studenti. In particolare, è stato progettato un insegnamento di inglese B2 standard ed è stato sperimentato un MOOC dell'Università di Yale per l'insegnamento di lingua inglese previsto nell'ambito della Laurea Magistrale in Psicologia dell'Intervento Clinico e Sociale. Entrambe le iniziative, realizzate attraverso la piattaforma didattica di Ateneo denominata "Elly", hanno consentito di rafforzare le competenze degli studenti partecipanti, grazie ai percorsi individuali di apprendimento che hanno migliorato la comunicazione interattiva, la capacità di comprensione, lo spirito critico, l'abilità nell'elaborare nuove informazioni, la chiarezza di argomentazione e la personale espressione creativa del discente. Le attività formative si sono concluse con una prova di autovalutazione da parte dello studente, vertente sul materiale didattico preventivamente messo a disposizione.

In tale contesto appare opportuno, in tema di e-learning, aumentare l'interazione tra apprendimento formale e informale, mantenere la motivazione degli studenti nel lungo periodo e favorire la capacità di controllo, da parte del discente, del proprio apprendimento.

Un ulteriore obiettivo strategico che ha coinvolto l'Area Dirigenziale Didattica e Servizi agli Studenti è relativo all'istituzione di nuovi corsi di laurea (1.2).

È stato avviato uno specifico percorso volto a migliorare l'attrattività dell'offerta formativa, senza prescindere da una maggiore integrazione con il territorio, in particolare per i corsi di primo livello, nonché a migliorare la regolarità delle carriere studentesche, riducendo la dispersione e formando persone competenti, curiose, critiche e coraggiose.

In particolare, l'azione strategica posta in essere ha tenuto conto dell'evoluzione scientifica e tecnologica, delle esigenze economiche e sociali, della necessità di assicurare adeguati livelli di qualità, efficienza ed efficacia dei corsi, al fine di rispondere al bisogno di incrementare in misura significativa il numero degli studenti che scelgono l'Università di Parma per la loro formazione universitaria, nonché per riqualificare l'offerta formativa di Ateneo dal punto di vista culturale ed intellettuale. Si è ritenuto, infatti, che il raggiungimento dei succitati obiettivi fosse correlato ad un'innovazione concreta dell'offerta formativa in grado di rispondere ai bisogni professionali del mondo del lavoro. A tale scopo, si è preliminarmente operato sulla base dei seguenti indirizzi:

- evitare di alimentare una concorrenza interna con i corsi di laurea già presenti;
- favorire un tasso di occupazione elevato, grazie all'ascolto attivo e progettuale dei bisogni della domanda e dell'offerta di lavoro;
- migliorare l'attrattività complessiva dell'Ateneo;
- realizzare un posizionamento distintivo rispetto agli altri Atenei della regione Emilia-Romagna con ricadute positive sulla capacità competitiva dell'Università di Parma.

Nella consapevolezza dell'importanza e del valore strategico della suddetta azione di Ateneo, si è ritenuto opportuno che le proposte di attivazione dei nuovi corsi di laurea fossero formulate dai



Dipartimenti, il cui ruolo istituzionale è garanzia di sintonia con la domanda di formazione universitaria e la richiesta di specifici profili professionali.

L'intero processo istruttorio finalizzato all'attivazione di nuovi corsi di laurea ha visto un ampio coinvolgimento che ha richiesto un forte senso d'identità, alimentato non solo con la condivisione degli obiettivi, ma soprattutto con l'attenzione allo studente e alle sue più alte aspirazioni, in tutte le fasi del percorso formativo. In tale contesto di definizione delle strategie rivolte alla didattica, l'Università di Parma, oltre a continuare a muoversi con convinzione all'interno del proprio orizzonte di studio generale e nel proprio peculiare assetto generalista, ha dovuto fronteggiare un quadro di forte instabilità, non solo normativa.

È stata quindi questa la sfida e l'originalità che si è trovato ad affrontare l'Ateneo: elaborare un progetto formativo in grado sia di trasmettere cultura per il presente, sia di anticipare ed orientare quesiti, bisogni e valori inediti, per i quali non si disponeva ancora di strategie sicure e di indicatori precisi.

Si è trattato, pertanto, di "orientare il futuro", in modo tale che gli studenti, con le loro capacità ed aspirazioni, potessero trasformarsi in una grande energia ed opportunità per i due nuovi corsi di laurea. Disseminare conoscenza, nell'integrazione con il territorio e con lo sguardo rivolto al futuro, ed orientare il processo didattico alla cura dello studente, che passa dal miglioramento della qualità dell'iter di apprendimento mediante una didattica interdisciplinare, laboratoriale e collaborativa: queste sono state le politiche formative che hanno pervaso l'iter connesso all'attivazione del Corso di Laurea in Sistema Alimentare: Sostenibilità, Management e Tecnologie - Food System: Management, Sustainability and Technologies e del Corso di Laurea in Comunicazione e Linguaggi della Contemporaneità per le Industrie Creative.

L'istituzione dei suddetti corsi di studio, che ha contribuito al notevole aumento del numero di matricole iscritte all'Ateneo di Parma nell'anno accademico 2016/17, è passata attraverso un lungo iter che ha previsto l'accertamento strategico della necessità di offerta formativa da soddisfarsi con tali nuove istituzioni, previa verifica, anche attraverso meccanismi consultivi, dell'interesse e dell'ampiezza dei bacini di riferimento, nella consapevolezza che programmare e condividere i percorsi formativi con gli attori del territorio, in un'ottica di prospettiva integrata, agevola la formazione nello studente di competenze trasversali utili a riconoscere e risolvere problemi reali, nonché rafforza il rapporto con le imprese generando contaminazione e stimolo all'autoimprenditorialità. Nello stesso tempo, il mondo del lavoro e, in particolare, quello dell'impresa, hanno avuto gli strumenti necessari a riconoscere il grande sforzo compiuto dal sistema universitario per aprirsi al cambiamento e all'innovazione.

Altrettanto importante è stato il riscontro della non sostituibilità di tali nuovi progetti didattici con adeguamenti e/o aggiornamenti dell'offerta formativa in essere nella medesima classe o in classi limitrofe per contenuto disciplinare.

Infine prioritario, nelle valutazioni relative alle attivazioni dei succitati corsi di laurea, è stato il rilievo dell'andamento dell'indice di sostenibilità economico finanziaria al quale era rapportata la possibilità per gli Atenei delle nuove istituzioni di corsi di studio rispetto all'offerta in essere nell'anno precedente.

Un ulteriore obiettivo previsto all'interno del Piano Strategico (Area Strategica 1) ha riguardato il potenziamento dei servizi offerti agli studenti (1.3), mediante il rafforzamento dei rapporti con gli



istituti di secondo grado per migliorare l'orientamento in entrata, il mantenimento e il potenziamento delle attività di orientamento in ingresso e dei rapporti convenzionali con le scuole USR, il rafforzamento del tutorato a sostegno degli studenti e dell'orientamento in uscita e del placement.

Relativamente al rafforzamento dei rapporti con gli istituti di secondo grado per migliorare l'orientamento in entrata, si è mirato al mantenimento delle convenzioni già in atto nell'ambito del Progetto CORDA (Cooperazione per l'Orientamento e la Rimozione del Debito in Accesso) per l'attivazione di corsi di matematica ed informatica. Il Progetto CORDA rientra fra le principali iniziative di orientamento dell'Ateneo di Parma e, come tale, contribuisce ad orientare efficacemente le matricole verso il corso di studio in cui più facilmente potranno completare gli studi, aumentando quindi il valore degli indicatori previsti in sede di programmazione triennale. Il progetto, che rientra nell'ambito delle direttive sia sulle attività di orientamento che su quelle di raccordo fra i sistemi scolastico e universitario, rappresenta un'iniziativa pre-universitaria di orientamento degli studenti che poggia sulla cooperazione fra Istituti Superiori e Università, sia per l'orientamento medesimo sia per le attività finalizzate alla riduzione del "debito formativo" di accesso. L'attività si è configurata nello svolgimento presso le medesime Scuole Superiori di corsi propedeutici alle materie matematiche ed informatiche da parte di personale delle Scuole medesime, sotto stretto controllo da parte dell'Università per quanto riguarda il programma, il numero minimo di ore, il numero massimo di studenti per classe, la qualificazione degli insegnanti, l'esame finale. L'attività del progetto CORDA è stata regolata da apposite convenzioni, stipulate all'inizio dell'anno scolastico 2016/17, fra l'Università di Parma e n. 25 Scuole Superiori.

È auspicabile, per il futuro, riuscire ad intensificare i contatti diretti e periodici con i Dirigenti Scolastici interessati, sia per aumentare la fidelizzazione, sia per allargare il numero di Scuole coinvolte, dal momento che numerosi Dirigenti Scolastici hanno la reggenza di più Istituti. Appare opportuno, altresì, istituire un servizio di aggiornamento e guida per i docenti coinvolti, aspetto che potrebbe aumentare il numero di studenti che partecipano alla prova finale e il numero di coloro che la superano. Sarebbe inoltre importante riuscire ad allargare il progetto ad altri insegnamenti come, ad esempio, la lingua inglese di livello 1 e di livello 2.

Nell'ambito del mantenimento e del potenziamento delle attività di orientamento in ingresso e dei rapporti convenzionali con le scuole USR, si è provveduto all'erogazione dei premi di studio per matricole meritevoli; l'attività propedeutica realizzata ha riguardato l'identificazione, al fine dell'erogazione dei premi di studio, delle suddette matricole.

L'erogazione di premi di studio a favore di studenti che si sono immatricolati al primo anno è stata svolta all'interno dell'Azione Network Università di Parma – Imprese. I premi di studio sono stati frutto di convenzioni con aziende ed enti di riferimento per il mondo del lavoro, finalizzati a promuovere percorsi di eccellenza tra gli studenti, nell'ambito di corsi di studio selezionati dal tessuto industriale e produttivo del territorio. Le aziende e gli enti che hanno aderito al Network, contribuendo con importanti finanziamenti alla realizzazione dell'iniziativa, sono stati i seguenti: Allodi S.r.l., BPER Services, Casappa S.p.A., CGR S.p.A., Consorzio della Bonifica Parmense, Emiliambiente S.p.A., FLO S.p.A., Fornovo Gas S.r.l., Impresa Pizzarotti e C. S.p.A., Ordine degli Ingegneri della Provincia di Parma, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Parma, Sopra Steria Group S.p.A., Unione Parmense degli Industriali.



I premi sono stati assegnati tramite una procedura di bando ed una successiva selezione ad opera di una Commissione composta da docenti dell'Università e rappresentanti degli enti sottoscrittori, che ha utilizzato come criteri il voto di maturità, le conoscenze linguistiche certificate, il curriculum di studi e l'aspetto motivazionale dello studente. L'iniziativa ha testimoniato la consistenza dei proficui rapporti di collaborazione instaurati dall'Università di Parma con le imprese, gli enti e le associazioni di riferimento per il mondo del lavoro presenti nel territorio parmense, con l'auspicio di poter incrementare, nell'immediato futuro, il numero degli attori coinvolti.

Per quanto concerne il rafforzamento del tutorato a sostegno degli studenti, l'attività posta in essere è stata mirata al mantenimento del Progetto IDEA e, in particolare, al presidio delle attività amministrative connesse alle esercitazioni e ai precorsi. Occorre registrare, in tale contesto, come l'aumento numerico dei tutor abbia consentito un progressivo incremento dei servizi a favore degli studenti.

Il Progetto IDEA (Integrazione Didattica per Esercitazioni Assistite) è stato avviato nel 1998 in convenzione con i Provveditorati delle province di Parma e Reggio Emilia (successivamente la convenzione si è estesa anche alla provincia di Piacenza), e rientra tra le principali iniziative di raccordo tra i sistemi scolastico e universitario. L'obiettivo è quello di permettere, da un lato, ad un selezionato gruppo di docenti delle Scuole Superiori di partecipare alla didattica universitaria in qualità di esercitatori ed effettuare un consistente e motivante aggiornamento professionale e, dall'altro, agli studenti iscritti al primo anno dei corsi universitari di fruire di esercitazioni di matematica divisi in piccoli gruppi, anziché concentrati in un solo gruppo di oltre 150 persone. Nell'anno accademico 2016/17 una commissione di docenti dell'Università di Parma ha selezionato un gruppo di docenti, aventi un contratto di lavoro a tempo indeterminato o determinato, delle scuole superiori, che hanno svolto esercitazioni per insegnamenti del primo anno dell'Ateneo di Parma, coordinandosi con il docente del corso.

Inoltre, l'attività del progetto IDEA è stata integrata con l'introduzione di un "precorso" svolto nel mese di settembre e destinato a ridurre o eliminare il debito formativo di accesso: questa attività rientra fra quelle istituzionalmente previste dalla normativa di cui al D.M. 270/04 e, per la Matematica, si affianca a quella del progetto CORDA. I precorsi hanno rappresentato anche lo strumento attraverso cui lo studente ha potuto recuperare gli OFA (Obblighi Formativi Aggiuntivi).

Le discipline ed i Dipartimenti interessati dalle esercitazioni didattiche integrative delle competenze disciplinari, nell'anno accademico 2016/17, sono stati i seguenti:

- Dipartimento di Bioscienze: insegnamenti di Fisica, Matematica;
- Dipartimento di Chimica: insegnamenti di Fisica, Matematica;
- Dipartimento di Economia: insegnamenti di Economia Aziendale, Matematica;
- Dipartimento di Farmacia: insegnamenti di Chimica, Fisica, Matematica;
- Dipartimento di Fisica e Scienze della Terra: insegnamento di Matematica;
- Dipartimento di Ingegneria Civile, dell'Ambiente, del Territorio e Architettura: insegnamenti di Chimica, Fisica, Matematica;
- Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione: insegnamenti di Fisica, Matematica;



- Dipartimento di Ingegneria Industriale: insegnamenti di Chimica, Fisica, Matematica;
- Dipartimento di Matematica e Informatica: insegnamento di Matematica;
- Dipartimento di Scienze degli Alimenti: insegnamento di Matematica;
- Dipartimento di Scienze Biomediche, Biotecnologiche e Traslazionali: insegnamento di Matematica.

A livello di precorsi volti all'integrazione delle competenze propedeutiche, il coinvolgimento ha riguardato i seguenti dipartimenti e discipline:

- Dipartimento di Antichistica, Lingue, Educazione, Filosofia: precorsi di Filosofia, Greco, Latino, Pedagogia, Tedesco;
- Dipartimento di Ingegneria Civile, dell'Ambiente, del Territorio e Architettura: precorsi di Matematica;
- Dipartimento di Lettere, Arti, Storia e Società: precorsi di Italiano;
- Dipartimento di Scienze degli Alimenti: precorso di Matematica;
- Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie: precorso di Chimica.

Il docente partecipante ha svolto l'attività al di fuori della sua attività didattica istituzionale nella Scuola Superiore. È stata prevista un'indennità lorda per i precorsi e per le esercitazioni, rispettivamente di euro 1.500,00 lordi e di euro 2.300,00 lordi; l'onere complessivo del progetto è stato sostenuto interamente dall'Università. Il numero di ore previste per ciascun precorso è stato pari a 40, mentre per le esercitazioni è stato previsto un numero massimo di 60 ore. I precorsi si sono svolti nella seconda, terza e quarta settimana del mese di settembre 2016, mentre le esercitazioni si sono tenute sia nel primo, sia nel secondo semestre dell'anno accademico 2016/17, in base alla collocazione temporale dei corsi. L'attività del progetto IDEA è stata regolata da una convenzione tra l'Università di Parma ed i provveditorati delle province di Parma, Reggio Emilia e Piacenza, consentendo ai docenti partecipanti di tenere le esercitazioni nei corsi dell'Ateneo di Parma, senza interferire con l'attività didattica istituzionale dei docenti delle Scuole Superiori; in particolare, i docenti che hanno partecipato al progetto IDEA per più annate successive hanno fatto esercitazioni su corsi di diverse discipline, seguendo un percorso formativo molto valido (alcuni docenti hanno pubblicato testi di esercitazioni adottati nei corsi di Ingegneria).

Il progetto IDEA ha offerto ai docenti delle province di Parma, Reggio Emilia e Piacenza l'occasione di studiare argomenti usualmente non trattati nella didattica somministrata nelle Scuole Superiori, di valutare sul campo la preparazione impartita allo studente dalle Scuole Superiori medesime e, infine, di fare esperienza nella didattica universitaria.

La collaborazione didattica tra docenti universitari e docenti delle Scuole Superiori ha permesso un feedback continuo tra le due esperienze didattiche, che ha portato a comprendere meglio la preparazione e le potenzialità degli studenti del corso.

Per ciò che riguarda il rafforzamento dell'orientamento in uscita e del placement, sono stati realizzati eventi condivisi, anche tramite piattaforme online, tra l'Ateneo e il servizio di orientamento al lavoro di ER.GO.; inoltre, è stata estesa anche ai dottori di ricerca l'indagine



occupazionale già prevista per i laureati, è stata mantenuta l'iniziativa del PhD Day e sono stati incrementati i corsi di studio con tirocini formativi gestiti in modo informatizzato.

Entrando maggiormente nel dettaglio, nel corso del 2016 sono stati organizzati e condivisi due eventi: "Linkedin per il personal branding e la ricerca del lavoro", volto a delineare le strategie per la ricerca del lavoro ed a rafforzare la capacità di promuovere sé stessi in modo da risultare "appetibili" alle aziende, e "Monster University Tour: fai i tuoi primi passi nel mondo del lavoro. La piattaforma Verso il lavoro", evento che ha permesso agli esperti di Monster, leader mondiale in oltre 60 Paesi nel favorire l'incontro tra persone e opportunità di lavoro, di incontrare gli studenti affrontando temi come la web reputation, i consigli migliori per proporsi alle aziende nell'era del social recruiting, gli aspetti cui prestare attenzione rispetto ad un curriculum vitae/profilo professionale che "viaggia" quasi solo online.

È poi stata estesa anche ai dottori di ricerca l'indagine occupazionale, precedentemente riservata ai soli laureati e laureati magistrali; gli stessi sono stati protagonisti, in data 17 giugno 2016, del "PhD Day", la cerimonia di consegna delle pergamene ai Dottori di Ricerca dell'anno 2016 svoltasi presso l'Auditorium del plesso Polifunzionale del Campus Universitario alla presenza, oltre che del Rettore, dell'Assessore alla Scuola, Formazione Professionale, Università e Ricerca, Lavoro della Regione Emilia-Romagna. Alla cerimonia sono stati invitati i 155 Dottori di ricerca che hanno concluso il loro percorso di studio e di ricerca durante il 2016.

Inoltre, sempre nel corso dell'anno 2016, è stato fornito il supporto a n. 26 corsi di studio per l'attivazione del progetto di gestione informatizzata dei tirocini curriculari (tirocini online) e sono state implementate le funzionalità del programma ESSE3 attraverso l'introduzione di nuove funzioni operative.

L'obiettivo strategico 4 è stato centrato sulla formazione post lauream e sulla costruzione di percorsi di dottorato di alta qualificazione in grado di rispondere alle domande di innovazione di settori produttivi locali e non (1.4). L'Università ritiene cruciale la valorizzazione e diffusione di percorsi formativi post lauream, per favorire, nel suo insieme, la crescita culturale ed economica del sistema Paese. La recente riforma che ha interessato i dottorati di ricerca ha posto le basi affinché il titolo di PhD potesse portare lo spirito del ricercatore anche nelle professioni e nel sistema produttivo, consentendo alle aziende di collaborare con l'Ateneo per attivare specifici percorsi di dottorato attraverso, principalmente, due tipi di strumenti: il dottorato industriale, in cui un corso di dottorato, soggetto come tutti gli altri all'accREDITAMENTO ministeriale, viene attivato dall'Università in convenzione con una o più imprese, ed il dottorato in apprendistato di alta formazione e ricerca, che consente l'inserimento lavorativo di risorse ad elevata qualificazione professionale nell'impresa, tramite la realizzazione di singoli progetti di ricerca e formazione di interesse aziendale in collaborazione con l'Università.

In tale ambito l'Università ha attivato 6 nuovi posti di dottorato industriale, portando a 24 il numero complessivo dei relativi posti, testimoniando così, ulteriormente, il collegamento tra ricerca ed imprese. L'Ateneo di Parma è stato individuato tra quelli che hanno contribuito all'attivazione dei Dottorati industriali secondo il Rapporto 2016 dell'Osservatorio Università-Imprese della Fondazione CRUI. Sul sito web istituzionale di Ateneo (<http://www.unipr.it/didattica/post-laurea/dottorati-di-ricerca>) sono pubblicate le informazioni concernenti il presente indicatore. Inoltre, l'Ateneo ha attivato 2 nuovi posti di dottorato in alto apprendistato, mantenendo in tal



modo un totale di 11 posti di dottorato in alto apprendistato e collocandosi al 5° posto a livello nazionale per il numero di contratti di alto apprendistato, come si evince dalle presentazioni effettuate nell'ambito del seminario svoltosi a Roma l'11 ottobre 2016 sul tema "La via italiana al Sistema duale: lo sviluppo dei percorsi di Apprendistato di alta formazione e ricerca nelle Università" (<http://www.sistemaduale.anpal.gov.it>).

Nel corso del 2017 si intendono migliorare alcuni parametri per l'accreditamento dei dottorati di ricerca, nella consapevolezza che la qualificazione degli stessi dottorati necessita di un rafforzamento, anche alla luce delle attività di ANVUR volte a definire e gestire il sistema introdotto dalla L. 240/2010 e dal Decreto Ministeriale 45/2013 ed esplicitato, per i corsi di dottorato XXXIII ciclo, nel documento approvato da ANVUR stessa e trasmesso dal MIUR con nota protocollo 11677 del 14 aprile 2017.

Nell'ambito dell'obiettivo strategico rivolto al consolidamento delle politiche di internazionalizzazione relative alla mobilità studentesca ed alla internazionalizzazione dei percorsi di studio (4.1), di cui all'Area Strategica 4 (Internazionalizzazione), particolare attenzione è stata posta all'assestamento del numero di programmi di doppia titolazione con Atenei stranieri; in particolare, sono state predisposte le linee guida per l'implementazione dei programmi di doppia titolazione e per la definizione delle procedure di valutazione e di monitoraggio, che sono state sottoposte all'attenzione della Direzione Generale in data 27 dicembre 2016.

Relativamente all'organizzazione interna (6.1), di cui all'Area Strategica 6 (Comunicazione, organizzazione interna, welfare, trasparenza, anticorruzione e dematerializzazione), si è contribuito allo sviluppo del Contact Center di Ateneo, attraverso l'attivazione del servizio di assistenza relativo alle procedure di immatricolazione degli studenti per l'anno accademico 2016/17. Specificatamente, è stata effettuata la messa a sistema di tutte le fasi delle procedure di immatricolazione ed iscrizione attraverso il Contact Center di Ateneo (BT Enia), utilizzando il canale helpdesk.studenti@unipr.it ed il canale telefonico 0521-902050, in tempo utile per l'avvio del processo di immatricolazione, avvenuto il 20 luglio 2016.

Inoltre, nell'ambito della revisione organizzativa dei processi amministrativi legati alla carriera dello studente, è stato predisposto un dettagliato progetto, trasmesso alla Direzione Generale in data 30 settembre 2016.

In tema di dematerializzazione (6.6) è stato fornito il supporto necessario all'Area Dirigenziale Sistemi Informativi, come si evince dal progetto di riorganizzazione delle Segreterie Studenti, recepito dall'Area Dirigenziale Sistemi Informativi nella definizione del piano di sviluppo 2017 di ESSE3. La progressiva dematerializzazione dei processi di gestione della carriera studenti è stata avviata in passato con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi e, nel contempo, di razionalizzarne costi e gestione.

Al fine di rendicontare e meglio comprendere l'andamento del flusso studentesco, è stato predisposto l'allegato 1, parte integrante della presente Relazione, nel quale sono riportati dati e statistiche concernenti:

- Andamento immatricolati
- Andamento studenti regolari



- Andamento laureati
- Andamento post lauream

2.3 AREA ECONOMICO FINANZIARIA

L'Area Dirigenziale Economico Finanziaria è stata coinvolta, nel corso dell'anno 2016, in numerosi processi gestionali e di pianificazione delle attività diretti al conseguimento di importanti obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo rientranti nell'ambito della "Qualità della formazione e centralità dello studente" (Area Strategica 1), nonché della "Comunicazione, organizzazione interna, welfare, trasparenza, anticorruzione e dematerializzazione" (Area Strategica 6).

In particolare, tra le azioni tese al potenziamento dei servizi offerti agli studenti, obiettivo strategico 3 dell'Area Strategica 1, e al fine della realizzazione, tra gli altri, del relativo obiettivo operativo rappresentato dallo sviluppo dei servizi della "Student Card", la carta magnetica dell'Università di Parma con cui lo studente può accedere ai servizi universitari e ai servizi finanziari della banca che gestisce la tesoreria dell'ente, si è provveduto, in collaborazione con l'Area Sistemi Informativi (responsabile principale), alla gestione e, soprattutto, alla ottimizzazione, anche in ossequio alle novità normative introdotte dal nuovo codice dei contratti pubblici, delle procedure di acquisto per la sostituzione delle periferiche di stampa e di riproduzione non compatibili con la suddetta carta magnetica.

La razionalizzazione degli acquisti dei beni e servizi necessari allo svolgimento delle attività dell'Ateneo è stata il principio ispiratore della analisi propedeutica all'attivazione della nuova "U.O. Approvvigionamenti", analisi richiesta all'Area Economico Finanziaria al fine di concorrere al raggiungimento di un altro considerevole obiettivo operativo, dato dal completamento e consolidamento della riorganizzazione di Ateneo alla luce della revisione statutaria, con attribuzione degli incarichi di responsabilità delle UOC e UOS, identificazione e svolgimento delle relative procedure, eventuale modifica dei criteri di conferimento/rinnovo degli incarichi e coinvolgimento del personale, delle parti sindacali e sociali.

Tale obiettivo operativo, ricompreso nel più ampio obiettivo strategico 1-organizzazione interna, nell'ambito dell'Area Strategica 6, è stato raggiunto con la collaborazione dell'Area Organizzazione e Personale (responsabile principale), dell'Area Edilizia e Infrastrutture, nonché dell'Area Affari Generali e Legale, e si è concluso tramite la presentazione, al Direttore Generale, della proposta di istituzione della "U.O. Approvvigionamenti" deputata alla gestione unitaria e al coordinamento di tutti i processi inerenti la filiera della contrattualistica pubblica per l'approvvigionamento di beni e servizi, anche in relazione ai profili riguardanti la prevenzione della corruzione e il rafforzamento della trasparenza.

Altro obiettivo operativo rientrante nella suddetta linea strategica dell'Ateneo, conseguito dall'Area Economico Finanziaria di concerto con le Aree Sistemi Informativi (responsabile principale) e Affari Generali e Legale, è consistito nel reingegnerizzare i processi amministrativi della ricerca relativi alle missioni di docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, dottorandi, specializzandi, borsisti e studenti dell'Università di Parma.

L'Area Economico Finanziaria, in particolare, si è occupata, ai fini dell'allestimento della fase di pre-produzione del processo, dell'analisi e della verifica dei requisiti relativi ai parametri di natura



economico-finanziaria, completate anteriormente alla scadenza stabilita, contribuendo alla creazione del diagramma di flusso e alla definizione della procedura prevista dal modulo CINECA U-Web Missioni.

Si evidenzia, inoltre, che sono stati organizzati dal CINECA incontri con i funzionari amministrativi delle altre Università che hanno scelto di avvalersi del modulo U-Web Missioni, durante i quali, attraverso l'analisi delle criticità e delle necessità operative emerse, si è giunti alla configurazione definitiva dell'ambiente di pre-produzione che sarà testato da alcuni Dipartimenti pilota a partire dal 2017.

La revisione delle procedure amministrativo-contabili ha costituito un ulteriore fondamentale obiettivo operativo di competenza dell'Area Economico Finanziaria, all'interno dell'obiettivo strategico 1-organizzazione interna, Area Strategica 6. Esso è stato raggiunto, entro il termine previsto del 31 ottobre 2016, con la predisposizione delle seguenti quattro procedure: 1-procedura pagamenti esteri – dogane; 2-procedura trasferimenti interni; 3-procedura gestione degli inventari (a seguito di stesura ed approvazione del relativo nuovo Regolamento); 4-procedura di gestione dei progetti di ricerca e di didattica.

Sempre nell'ambito dell'obiettivo strategico 1-organizzazione interna, Area Strategica 6, e in collaborazione stavolta con la UOC Controllo di Gestione della Direzione Generale, l'Area Economico Finanziaria si è adoperata per la realizzazione di ulteriori quattro rilevanti obiettivi operativi, rappresentati dalla reingegnerizzazione del processo di budgeting, dall'avvio del progetto di analisi dei costi, dall'implementazione del sistema di contabilità analitica e dall'attuazione delle norme dello Statuto relative al riordino dei Dipartimenti.

In sintesi, relativamente alla reingegnerizzazione del processo di budgeting, si è provveduto ad elaborare il documento descrittivo della procedura, in cui sono stati disegnati i flussi pre e post reingegnerizzazione, presentato ed approvato dalla Governance di Ateneo in data 20 ottobre 2016, con anticipo rispetto alla data stabilita.

Il secondo obiettivo di avvio del progetto di analisi dei costi è stato conseguito, invece, tramite la redazione dei report di full costing dei Dipartimenti e di direct costing dei Corsi di Studio. In particolare sono stati elaborati report di confronto costi-ricavi dei Dipartimenti per gli anni 2014 e 2015 ed è stato prodotto un file Excel con riepilogo e ripartizione dei costi riferiti ai Corsi di Studio. E' stata predisposta, infine, una presentazione in file PowerPoint con i criteri, le principali problematiche e le analisi future.

L'implementazione del sistema di contabilità analitica è stata attuata tramite la predisposizione e la presentazione alla Direzione Generale, entro il termine convenuto, della bozza del Manuale di contabilità dell'Ateneo.

Il quarto degli obiettivi operativi condivisi con la UOC Controllo di Gestione della Direzione Generale, consistente nell'attuazione delle norme dello Statuto relative al riordino dei Dipartimenti, è stato raggiunto infine attraverso l'analisi e la stesura di report dei costi e dei ricavi per Unità Analitica di Ateneo, tramite software Pentaho, disponibili a partire da settembre 2016 conformemente a quanto prescritto.

Occorre segnalare, altresì, che la completa realizzazione di quest'ultimo obiettivo ha comportato il disbrigo di un ulteriore adempimento, a cura della sola Area Economico Finanziaria, consistito



nella compilazione, avvenuta entro il termine previsto del 31 dicembre 2016, di tabelle di raccordo atte a consentire la migrazione dei progetti riferibili ai responsabili scientifici dei Dipartimenti da disattivare alle nuove destinazioni di afferenza dei docenti.

Nell'ambito dell'obiettivo strategico 6 (Area Strategica 6) relativo alla dematerializzazione, sono stati assegnati all'Area Economico Finanziaria due obiettivi operativi: il primo, in collaborazione con l'Area Sistemi Informativi (responsabile principale), l'Area Affari Generali e Legale e l'Area Ricerca, Internazionalizzazione e Biblioteche, rappresentato dallo sviluppo del sistema informativo di gestione delle missioni dei docenti, il secondo, unicamente a cura dell'Area, consistente nello sviluppo del sistema informativo di gestione dell'ordinativo informatico.

In relazione al primo obiettivo, si segnala che la configurazione dell'ambiente di pre-produzione, necessaria per il conseguimento dello stesso, è stata rimandata al 2017 in accordo con le altre Aree in quanto doveva essere prima completata la revisione organizzativa nel programma U-GOV.

Relativamente allo sviluppo del sistema informativo di gestione dell'ordinativo informatico, raggiungibile tramite attivazione della relativa funzionalità nel programma Titulus prevista entro il 30 novembre 2016, si rileva che il sistema è stato definitivamente attivato in data 22 dicembre 2016 a causa di continui ritardi di CINECA nell'implementazione del work-flow in Titulus.

L'ultimo obiettivo operativo attribuito all'Area Economico Finanziaria ha riguardato l'ambito del welfare, formazione e lavoro, Obiettivo strategico 3 dell'Area Strategica 6, e precisamente la formazione continua del personale.

Esso è stato conseguito a tempo debito, entro il 15 settembre 2016, tramite l'organizzazione di un Corso di Formazione sul budget di struttura, rivolto ai responsabili di budget, incentrato sulla lettura e verifica del budget attraverso le varie stampe e funzioni disponibili e sull'analisi degli scostamenti verificatisi a consuntivo.

2.4 AREA EDILIZIA E INFRASTRUTTURE

Le attività svolte nel 2016 dall'Area Edilizia e Infrastrutture al fine di raggiungere gli obiettivi strategici relativi all'area Habitat Universitario, si sono concentrate prevalentemente sulla progettazione finalizzata all'indizione delle gare d'appalto per la realizzazione di interventi di manutenzione straordinaria volti al rifacimento di coperture o alla loro nuova realizzazione per diversi edifici dell'Ateneo che presentavano gravi problemi di infiltrazioni. In taluni siti, quali il plesso di Economia, gli interventi di progettazione si sono concentrati oltre che sulle coperture anche al rifacimento di Aule che necessitavano di consistenti rifunionalizzazioni. Le attività sono state particolarmente intense al fine di garantire in tempi brevi la realizzazione degli interventi.

Nell'ambito delle manutenzioni ordinarie, sono state portate a conclusione le gare per l'attuazione degli Accordi Quadro per la manutenzione ordinaria edile e la manutenzione ordinaria strade che hanno consentito di individuare un unico soggetto per ognuno di essi quale attuatore di tutti gli interventi di manutenzione per gli edifici e per le strade di pertinenza dell'Ateneo.

Sono inoltre proseguite le attività relative alla promozione della mobilità ecovirtuosa soprattutto per quanto riguarda il Campus Scienze e Tecnologie.



E' proseguito il lavoro relativo alla creazione di nuovi spazi di aggregazione per la comunità studentesca in un'ottica di miglioramento dei servizi per gli studenti e di miglioramento del benessere degli stessi. In particolare, relativamente all'obiettivo strategico riguardante la programmazione progettuale a scala urbana Mastercampus Strategy è stato realizzato il progetto definitivo di messa a norma dei locali dell'ex Dipartimento di Lettere, Arti, Storia e Società ubicati presso il Palazzo della Pilotta; è stato realizzato il progetto di ristrutturazione dell'Aula Ferrari e dell'Aula 1 del Dipartimento di Economia insieme al progetto di rifacimento della copertura del medesimo. Sul Campus delle Medicine è stato realizzato il progetto di rifacimento della copertura dell'edificio di Medicina Interna e la sua messa a norma (intervento sulle scale). Sul Campus Scienze e Tecnologie sono stati portati a termine i progetti che hanno però necessitato di modifiche per quanto attiene alla sismica delle nuove coperture degli edifici di Bioscienze e Fisica e sono stati realizzati i progetti di rifacimento delle coperture della sede scientifica e della sede didattica di Ingegneria.

E' stato inoltre concluso, al fine della indizione della gara per l'individuazione del progettista per la realizzazione del definitivo, il progetto preliminare del nuovo dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco.

Nell'ambito dell'Obiettivo strategico relativo agli spazi di relazione e aggregazione, è stato portato a conclusione il progetto di ristrutturazione degli Ex Stabulari presso il Campus delle Medicine, quale spazio da dedicare a spazio studio per studenti; è stato inoltre terminato l'intervento edilizio sulle aule Q02 con la realizzazione di uno spazio ristoro per studenti ed un grande spazio espositivo con area dedicata alla mobilità sostenibile per le biciclette.

Nell'ambito dell'Obiettivo strategico relativo alla Mobilità ecovirtuosa sono state poste in campo diverse iniziative quali la competizione "Bike to work" per incentivare lo spostamento casa lavoro in bicicletta; la promozione di una giornata con autobus gratis per studenti e personale dell'Ateneo ed è stato organizzato con l'Amministrazione comunale il Convegno "Mobilità sostenibile – la presentazione del PUMS di Parma". Nell'ambito progettuale e realizzativo sono stati realizzati i nuovi percorsi pedonali nel Campus Scienze e Tecnologie e il Bike point presso le Aule Q02, punto per manutenzione e noleggio bici. E' stato presentato e approvato dal Comune di Parma il nuovo Piano Casa Lavoro dei dipendenti dell'Università di Parma. A livello progettuale sono stati realizzati i progetti per la realizzazione di due postazioni di bike sharing al Campus Scienze e Tecnologie e per il completamento della pista ciclabile sempre presso il Campus Scienze e Tecnologie.

Nell'ambito dell'Obiettivo Strategico relativo alla programmazione della manutenzione sono terminate nel 2016 le procedure per l'affidamento dell'Accordo Quadro manutenzione ordinaria strade (30.09.2016) e per l'affidamento dell'Accordo Quadro manutenzione ordinaria edile (31.12.2016). Gli interventi di manutenzione ordinaria edile effettuati dall'Area Edilizia e Infrastrutture nel 2016 sono stati circa 2800.

Sono state poste in essere le nuove procedure per la segnalazione degli interventi di manutenzione ordinaria da parte delle strutture dell'Ateneo e di realizzazione degli stessi da parte dell'Area. Il personale della U.O. Programmazione della Manutenzione e della U.O. Impianti, con il Prorettore all'Edilizia e Infrastrutture, ha effettuato incontri in ogni singolo dipartimento per spiegare ai referenti individuati per la segnalazione interventi ed ai docenti il funzionamento delle nuove procedure e le modalità di intervento in vista dell'attuazione dei nuovi Accordi Quadro. Nel



campo delle manutenzioni straordinarie si è provveduto a sostituire una caldaia per la Sede Centrale ed alla nuova realizzazione della centrale termica presso il Campus delle Medicine.

L'Obiettivo strategico inerente gli attrezzamenti ha visto la conclusione degli allestimenti relativi agli attrezzaggi del nuovo Tecnopolo regionale, al termine dei quali l'infrastruttura è diventata pienamente funzionante. Sono stati inoltre programmati e realizzati interventi di sostituzione di cappe chimiche ed è proseguito nell'ambito dell'Obiettivo strategico relativo alla sicurezza, il lavoro di grande collaborazione con il Centro Servizi per l'Igiene, la Salute e la Sicurezza sul lavoro per l'identificazione dei siti contenenti amianto per la conseguente programmazione degli interventi di bonifica.

Nell'ambito dell'interazione con l'Area Sistemi Informativi, relativamente a progetti che hanno contemplato la realizzazione di reti, si sono condivise azioni per pervenire alle migliori soluzioni progettuali e realizzative possibili.

Il 2016 ha visto inoltre la realizzazione del progetto preliminare posto a base di gara per la costruzione, concessione e gestione per 24 anni (gara poi andata deserta) della nuova infrastruttura "INNOHUB" dedicata ad ospitare le imprese presso il Campus Scienze e Tecnologie. Il complesso di edifici di metratura complessiva pari a circa 11.000 metri quadrati sarà dedicato ad ospitare circa 40 imprese che posizioneranno al suo interno i loro laboratori di ricerca e sviluppo.

Il personale dell'Area è stato inoltre attivo per tutto il 2016 sui cantieri in funzione presso l'Ateneo in qualità di RUP e Direttore Lavori e sugli appalti di servizi fondamentali per il funzionamento dell'Ateneo stesso.

2.5 AREA PERSONALE E ORGANIZZAZIONE

Gli obiettivi strategici come declinati negli obiettivi operativi e le relative azioni assegnate all'Area Personale e Organizzazione per l'anno 2016 sono in gran parte riconducibili all'Area Strategica 6: Comunicazione, Organizzazione interna, Welfare, Trasparenza, Anticorruzione e Dematerializzazione.

Preliminarmente preme sottolineare il contributo che l'Area ha fornito, attraverso l'operato dei Responsabili di unità organizzativa e di tutto il personale afferente, per il conseguimento degli intenti del Piano Strategico di Ateneo 2016-2018.

L'Ateneo, coinvolto in un intenso processo di riorganizzazione, ha potuto contare su un rilevante contributo da parte di tutta l'Area che si è trovata a gestire un'attività non meramente riconducibile a standard preordinati o prassi amministrative consolidate. Nella maggior parte dei casi è stata richiesta un'attività di studio, di reingegnerizzazione di processi e di definizione di procedure nuove.

Si pensi infatti alle attività svolte per rendere effettiva e operativa la riorganizzazione di Ateneo dal 01.01.2017, per approntare un nuovo sistema di valutazione della performance, per la mappatura delle competenze del personale tecnico amministrativo, per introdurre il telelavoro come forma istituzionale di svolgimento della prestazione lavorativa e, ancora, per definire nuovi standard procedurali per la formazione del personale dirigente e tecnico amministrativo.

Tali attività, che l'Area ha saputo condurre con competenza e pronta risposta da parte dei suoi uffici, sono prodromiche ad un'organizzazione del lavoro più efficiente, maggiormente orientata a



valorizzare il merito, a sviluppare le competenze professionali, ad aumentare la motivazione e la soddisfazione nell'espletamento dei propri compiti, con un orientamento di lungo periodo, determinante per fornire un contributo di qualità ai servizi offerti dall'Università ai propri studenti, al proprio personale e al proprio territorio di riferimento.

Quanto all'obiettivo strategico n. 1 (Organizzazione Interna), l'Area ha perseguito gli obiettivi operativi di:

1. *“Completamento e consolidamento della riorganizzazione di Ateneo alla luce della revisione Statutaria, come da deliberazione del C.d.A. di approvazione addendum alle Linee generali di organizzazione del 16.12.2015. Attribuzione degli incarichi di UOC e UOS, ivi comprese le UOC/UOS dipartimentali: identificazione delle procedure, anche con la eventuale modifica dei criteri di conferimento/rinnovo; informazione e coinvolgimento del personale, delle parti sindacali e sociali; svolgimento delle procedure.”*, attraverso:

- La definizione e predisposizione di 5 distinti bandi recanti procedure per il conferimento degli incarichi di responsabilità delle Unità Organizzative di Ateneo, riservate al personale di cat. EP dell'Ateneo di Parma, per un totale complessivo di n. 52 procedure. La UOS deputata ha inoltre svolto la prevista attività istruttoria correlata alla nomina dei collegi giudicanti, nonché alla successiva definizione dei provvedimenti amministrativi di approvazione atti e graduatorie e dei decreti direttoriali di conferimento degli incarichi, che, superata la fase sperimentale, saranno vigenti per un triennio (gennaio 2017 - dicembre 2019). Inoltre, a seguito di recenti assunzioni di personale tecnico amministrativo, sono stati attribuiti ulteriori incarichi di responsabile di U.O. relativamente a strutture non coperte con tale figura con i precitati bandi, in relazione ai quali la U.O. ha, parimenti, effettuato e svolto la correlata attività istruttoria e di predisposizione dei relativi atti amministrativi. Si segnala l'ulteriore attività di conferimento dei succitati incarichi, anche al di fuori della fattispecie delle procedure valutative (cui si riferisce l'obiettivo) ove queste si siano rese necessarie, naturalmente nel rispetto dei Criteri di conferimento di incarichi e funzioni stabiliti dal Direttore Generale.
- Proposta di U.O. deputata alla contrattualistica pubblica per la gestione unitaria delle procedure di affidamento. Il nuovo assetto, che è entrato in vigore a partire dal 1° gennaio 2017, ha visto la costituzione di due Unità Organizzative dedicate: la U.O. “Approvvigionamenti” (Area Economico-Finanziaria), deputata a garantire un servizio unitario, organizzato e altamente qualificato di coordinamento e governo diretto di tutti i processi inerenti la filiera della contrattualistica pubblica riguardante l'approvvigionamento di beni e servizi; la U.O. “Contrattualistica Lavori e Servizi Tecnici” (Area Edilizia) preposta al presidio centralizzato di coordinamento e governo diretto di tutti i processi inerenti l'ingegneria e l'architettura, incluse le forniture di beni e servizi ricompresi nei quadri economici dei lavori e gli arredi. Ambedue le U.O. di nuova istituzione rafforzeranno notevolmente la organizzazione dell'Ateneo, anche in relazione ai profili inerenti la prevenzione della corruzione e il rafforzamento della trasparenza. A questo proposito, si sottolinea l'istituzione di una specifica U.O. per l'anticorruzione e la trasparenza.

2. *“Assegnazione del personale tecnico amministrativo alle strutture dipartimentali in relazione al riassetto dei Dipartimenti”*, attraverso: la predisposizione nel mese di maggio e l'invio al Dirigente



dei report che riproducevano puntualmente l'attuale consistenza del personale PTA afferente ai Dipartimenti, con l'indicazione, per ciascuno:

- Categoria, posizione economica, Area di inquadramento contrattuale;
- Eventuale titolarità di funzioni/incarichi di responsabilità;
- Eventuale godimento del beneficio dei permessi di cui alla Legge 104;
- Eventuale beneficio delle 150 ore per diritto allo studio;
- Eventuale part time con indicazione della correlata percentuale.

Entro i termini richiesti dal management di Ateneo, sono stati infine predisposti tutti gli atti di assegnazione del personale tecnico amministrativo alle neo costituite strutture dipartimentali e pubblicati sulla pagina web dell'Amministrazione Trasparente. Inoltre, ancorché non previsto nell'obiettivo assegnato, l'Area, parimenti nei tempi indicati, ha altresì istruito e definito tutti i provvedimenti amministrativi di assegnazione dei dipendenti al Rettorato, alla Direzione Generale e alle aree dirigenziali dell'Ateneo. Tale opera ha consentito che tutti i Dipartimenti avviassero l'attività con un organico completo e definito dal 1° gennaio 2017. Si rimarca e sottolinea la complessa e per certi versi delicata attività che ha preceduto l'adozione dei provvedimenti definitivi tenuto conto dell'esame, per quanto di competenza, delle diverse criticità correlate a tale processo (vedi richieste di trasferimento, situazioni peculiari ecc.).

3. *“Avviare un sistema sperimentale di misurazione integrata della performance con obiettivi indicatori e target di struttura organizzativa e di gruppo”*, obiettivo attuato con il progetto di sistema e con la sperimentazione da parte della UOC Programmazione Organizzazione, Sviluppo e Produttività. Il progetto è entrato in vigore con il Sistema e il Piano della performance del 2017 on line al link <http://www.unipr.it/node/13193>.

4. *“Mappare le competenze del personale tecnico amministrativo”*: come noto, l'Ateneo ha avviato, nell'ambito della programmazione strategica 2014-2016, un ampio processo di revisione organizzativa che, ai sensi dell'art. 2 del D. Lgs. n. 165/2001, ha portato all'approvazione delle Linee fondamentali di organizzazione degli uffici; Linee che hanno totalmente riconfigurato, riprogettato e re-ingegnerizzato il proprio sistema organizzativo amministrativo e dei servizi, cercando di rispondere all'esigenza di valorizzazione della trasversalità delle competenze presenti nelle varie unità organizzative. In tale quadro di profonda innovazione degli assetti organizzativi e dei processi lavorativi e come precisa volontà dell'amministrazione di affermare e di realizzare una maggiore attenzione non solo verso gli aspetti organizzativi e professionali ma anche verso la dimensione individuale del lavoro, viene fortemente avvertita l'esigenza di valorizzazione del "capitale umano", al fine di contribuire, da un lato, all'efficace realizzazione della *mission* istituzionale e, dall'altro, alla definizione di percorsi di carriera gratificanti per il personale, con l'obiettivo di rafforzare la motivazione del lavoratore nello svolgimento della propria attività, sviluppando pienamente tutte le sue potenzialità e capacità. In questa prospettiva e con queste finalità l'Ateneo ha previsto, tra i propri obiettivi strategici, di avviare l'operazione di "mappatura delle competenze" del personale tecnico amministrativo, volta ad acquisire il bagaglio di competenze di ciascun dipendente, intese come l'insieme di saperi, abilità, conoscenze e capacità oltre quelle già chiaramente desumibili dal percorso scolastico e formativo effettuato. Il completamento della "mappatura delle competenze"

consentirà all'Amministrazione di valorizzare al meglio le potenzialità del personale, in particolare migliorandone l'utilizzo nel contesto lavorativo, anche attraverso percorsi formativi mirati allo sviluppo e alla crescita individuale e di gruppo. Più in generale, questa iniziativa permetterà di supportare il miglioramento dell'organizzazione del lavoro e del clima lavorativo, con riflessi positivi sulla qualità e l'efficacia dei servizi resi alla collettività. Per scelta dell'Amministrazione, in prima fase, il processo ha riguardato il personale inquadrato nell'area tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati, medico-odontoiatrica e socio sanitaria e dei servizi generali che svolge attività di supporto alla didattica e alla ricerca nelle strutture dipartimentali. Nel dettaglio sono state coinvolte n. 227 unità di personale.

5. *“Revisione statutaria”*: sono stati attuati tutti gli adempimenti previsti nella road map e concordati nel corso degli staff Direzionali e Rettorali.

6. *“Progettare la revisione organizzativa dei processi amministrativi legati alla carriera dello studente”*, supportando l'Area Didattica e Servizi agli studenti nella fase di ridefinizione organizzativa delle strutture che si occupano di gestione delle carriere degli studenti, tenuto conto anche del nuovo assetto dipartimentale.

Quanto all'obiettivo strategico n.3 (Welfare: formazione e telelavoro), l'Area ha conseguito gli obiettivi operativi di:

1. *“Ottimizzare i processi di formazione del personale attraverso la definizione di standard procedurali e procedure informatiche”* con proposte in merito elaborate dalla UOS Formazione e Welfare per la formazione del personale dirigente e tecnico amministrativo dell'Università, ispirate anche da esempi di altri atenei pubblici.
2. *“Ottimizzare i processi di formazione del personale attraverso la sperimentazione di modalità organizzative diverse”*, obiettivo attuato come da Convenzione quadro "Staff Training PTA 2016" sottoscritta a gennaio 2016 reperibile presso la UOS Formazione e Welfare.
3. *“Progettazione e attivazione del “telelavoro” di Ateneo”* attraverso la predisposizione delle *“Linee guida per il telelavoro di Ateneo”* approvate successivamente dal Consiglio di Amministrazione mediante delibera n.505/31740 nella seduta del 28.07.2016; e del *“Bando annuale per l'accesso al telelavoro per l'anno 2016-17”*, emanato mediante DDG n.2383 del 7.9.2016. L'autorizzazione per l'avvio delle attività per 31 telelavoratori, per il periodo 5.12.2016-4.12.2017, è infine avvenuta mediante DR n.175777 del 30.11.2016.
4. *“Sviluppo dei servizi ICT: gestione della formazione”*, attraverso l'attivazione del modulo U-GOV Sviluppo e Formazione, parte della suite U-GOV di CINECA, nei mesi di gennaio-febbraio 2016 ed in uso al personale dell'Ateneo da aprile. Successivamente sono stati caricati i dati dalla vecchia procedura RPA (non più in uso) e fatti molteplici controlli sulla correttezza dei dati migrati.
5. *“Sviluppo delle competenze ICT (alfabetizzazione, referenti funzionali, personale ASI)”*, supportando l'Area Sistemi Informativi nella predisposizione del *“Piano di Sviluppo delle competenze”*.

Infine, quanto all'obiettivo strategico 5 (Trasparenza) ed in particolare all'obiettivo di *“continuare ad alimentare la partecipazione attiva, attraverso il coinvolgimento e la fidelizzazione delle diverse categorie di stakeholder nei diversi ambiti di intervento dell'Ateneo, con particolare riferimento ai*



processi e servizi per gli studenti, in un'ottica di assicurazione della qualità, nonché rendendo disponibili agli stakeholder interni ed esterni strumenti per segnalare informazioni utili al miglioramento della gestione e dell'efficacia dei servizi", l'Area ha conseguito i seguenti obiettivi operativi:

1. *"Stesura della Carta dei Servizi per pervenire alla sua emanazione nel triennio attraverso la definizione dell'elenco di tutti i servizi erogati dagli uffici dell'Area.*
2. *"Contribuire a descrivere il flusso informativo per la pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione Trasparente con indicazione delle responsabilità, delle scadenze temporali di aggiornamento e di archiviazione, nonché delle modalità di pubblicazione nel sito, su proposta del Responsabile della Trasparenza", attuato dalle UOC/UOS dell'Area Personale e Organizzazione secondo le indicazioni del Responsabile per la Trasparenza.*

2.6 AREA RICERCA, INTERNAZIONALIZZAZIONE, BIBLIOTECHE E MUSEI

I risultati delle attività poste in essere nell'anno 2016, in risposta agli obiettivi identificati nel Piano Strategico triennale di Ateneo e relativo Piano Integrato, sono da considerarsi in linea con le aspettative. In alcuni ambiti di particolare importanza, quali la promozione delle potenzialità dei singoli ricercatori, i dati 2016 suggeriscono che si debbano perseguire obiettivi di ulteriore miglioramento.

Ai fini della promozione delle potenzialità dei singoli ricercatori e l'accrescimento della qualità dei prodotti della ricerca è stato istituito dal gennaio 2016 il nuovo Servizio Bibliometrico di Ateneo, attivo presso l'Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei costituito da unità di personale altamente formate per la valutazione del profilo docente dal punto di vista della produzione scientifica e per la sua corretta profilazione nell'ambito delle banche dati di riferimento in cui vengono caricate le pubblicazioni. Il personale dell'ufficio individua, inoltre, azioni migliorative volte ad aumentare gli indici citazionali e bibliometrici dei singoli docenti e, attraverso diversi incontri con gli stessi, li aiuta a costruire il profilo bibliometrico per migliorare le performance in sede valutativa di Ateneo, ma anche per conseguire l'abilitazione scientifica nazionale. Nel 2016 l'ufficio ha effettuato un controllo preliminare sull'85% dei profili sul data base SCOPUS e in sede di valutazione VQR, è stato il punto di riferimento per la risoluzione dei problemi legati alla scelta dei prodotti da caricare sul sito ANVUR. Di notevole importanza inoltre è stata la creazione di un team trasversale docenti/personale tecnico amministrativo presso i Dipartimenti che ha permesso una disseminazione della cultura della migliore scelta delle pubblicazioni e della tempestività del caricamento delle stesse e ha rafforzato il rapporto docente/personale tecnico amministrativo. In particolare grazie a quest'ultimo si è ottenuto un notevole abbattimento dei tempi di esame e valutazione dei profili e di caricamento sul sito ANVUR. Ancora da incentivare è la profilazione dei docenti appartenenti ad aree non bibliometriche sulla quale si concentreranno gli sforzi nel 2017-2018.

L'anno 2016 ha visto il caricamento di dati e la pubblicazione dei risultati della valutazione della ricerca nella VQR 2011-2014. In sede di valutazione prodotti l'Ateneo ha visto il conferimento di 1578 prodotti su 1661 attesi.

Sulla base dei 5 indicatori pesati legati alla qualità della ricerca ed in particolare IRAS1 x 0,75 (prodotti), IRAS2 x 0,2 (reclutamento), IRAS3 x 0,01 (finanziamenti competitivi), IRAS4 x 0,01 (figure



in formazione), IRAS5 x 0,03 (miglioramento), dai quali si evince la preminente importanza degli indicatori relativi ai prodotti ed al reclutamento che insieme pesano per il 95% complessivo e dall'indicatore complessivo finale di istituzione IRFS sul quale, tra l'altro, si basa l'erogazione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario, il risultato relativo all'Ateneo è da considerarsi stabile rispetto alle precedenti valutazioni ma non migliorato rispetto alle stesse.

Al fine di incentivare la qualità della produzione scientifica ai fini dei percorsi nazionali di valutazione ed ottenere un migliore risultato nella prossima valutazione VQR 2015-2019, nel 2016 è stata condotta, da parte dell'Ufficio Bibliometrico, un'analisi sulla produzione scientifica negli anni solari 2014-2015-2016 dal database IRIS – Archivio della Ricerca di Ateneo i cui risultati sono rappresentati di seguito (l'estrazione riguarda ancora l'assetto dei dipartimenti attivi al 31/12/2016):

DIPARTIMENTI	2014	%	2015	%	2016	%	TOTALE 2014- 2016	%	MEDIA LAVORI PER ANNO 2014-2016
EX-Dipartimento di Antichistica, Lingue, Educazione, Filosofia - A.L.E.F.-(2012/2016)	188	6,77%	147	6,15%	115	6,42%	450	6,47%	150
EX-Dipartimento di Bioscienze-(2012/2016)	125	4,50%	103	4,31%	79	4,41%	307	4,41%	102
EX-Dipartimento di Chimica-(2012/2016)	137	4,93%	128	5,36%	107	5,97%	372	5,34%	124
EX-Dipartimento di Economia-(2012/2016)	130	4,68%	112	4,69%	79	4,41%	321	4,61%	107
EX-Dipartimento di Farmacia-(2012/2016)	93	3,35%	109	4,56%	76	4,24%	278	3,99%	93
EX-Dipartimento di Fisica e Scienze della Terra "Macedonio Melloni"-(2012/2016)	176	6,34%	138	5,77%	108	6,03%	422	6,06%	141
EX-Dipartimento di Giurisprudenza-(2012/2016)	215	7,74%	121	5,06%	86	4,80%	422	6,06%	141
EX-Dipartimento di Ingegneria Civile, dell'Ambiente, del Territorio e Architettura DICATEA-(2012/2016)	166	5,98%	127	5,31%	122	6,81%	415	5,96%	138
EX-Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione-(2012/2016)	146	5,26%	120	5,02%	84	4,69%	350	5,03%	117
EX-Dipartimento di Ingegneria Industriale-(2012/2016)	178	6,41%	145	6,07%	105	5,86%	428	6,15%	143

EX-Dipartimento di Lettere, Arti, Storia e Società- (2012/2016)	134	4,82%	172	7,20%	75	4,19%	381	5,47%	127
EX-Dipartimento di Matematica e Informatica- (2012/2016)	77	2,77%	59	2,47%	58	3,24%	194	2,79%	65
EX-Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale- (2012/2016)	314	11,30%	228	9,54%	186	10,38%	728	10,46%	243
EX-Dipartimento di Neuroscienze- (2012/2016)	126	4,54%	112	4,69%	79	4,41%	317	4,55%	106
EX-Dipartimento di Scienze Biomediche, Biotecnologiche e Traslazionali-S.Bi.Bi.T.- (2012/2016)	138	4,97%	159	6,65%	95	5,30%	392	5,63%	131
EX-Dipartimento di Scienze Chirurgiche- (2012/2016)	130	4,68%	131	5,48%	146	8,15%	407	5,85%	136
EX-Dipartimento di Scienze degli Alimenti- (2012/2016)	99	3,56%	91	3,81%	74	4,13%	264	3,79%	88
EX-Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie- (2012/2016)	93	3,35%	77	3,22%	59	3,29%	229	3,29%	76
N.D. (assegnisti etc. senza indicazione dipartimento)	113	4,07%	111	4,64%	59	3,29%	283	4,07%	94
TOTALE	2778	100,00%	2390	100,00%	1792	100,00%	6960	100,00%	

Come si può osservare dalla colonna che indica il numero totale delle pubblicazioni per ciascun anno, il numero dei contributi dei docenti dell'Ateneo è apparentemente in calo. Dal 2778 contributi del 2014 si passa a 2390 nel 2015 e a 1792 nel 2016. Una delle possibili origini di questo dato è che i record che descrivono le pubblicazioni sono inseriti direttamente dagli autori nell'Archivio della Ricerca IRIS: il database viene aggiornato in modo non sempre tempestivo, per cui il dato del 2016 potrebbe non comprendere tutti i lavori effettivamente prodotti in quell'anno dai nostri docenti.

Una possibile proiezione dei dati per il 2017 può essere ipotizzata, considerando veritiero il dato del 2016, calcolando la media dei 3 anni considerati per l'analisi (2320 lavori complessivamente). Volendo invece più verosimilmente considerare che i dati del 2016 presenti in IRIS siano lacunosi, cioè mancanti di alcuni record relativi a lavori pubblicati nel 2016 e non ancora inseriti, si può ipotizzare verosimile, come proiezione 2017, la media dei lavori pubblicati negli anni 2014 e 2015 (2584 lavori).



DIPARTIMENTI	2014	2015	2016	TOTALE 2014- 2016	MEDIA LAVORI PER ANNO 2014-2016	MEDIA LAVORI 2014-2015
EX-Dipartimento di Antichistica, Lingue, Educazione, Filosofia - A.L.E.F.-(2012/2016)	188	147	115	450	150	168
EX-Dipartimento di Bioscienze-(2012/2016)	125	103	79	307	102	114
EX-Dipartimento di Chimica-(2012/2016)	137	128	107	372	124	133
EX-Dipartimento di Economia-(2012/2016)	130	112	79	321	107	121
EX-Dipartimento di Farmacia-(2012/2016)	93	109	76	278	93	101
EX-Dipartimento di Fisica e Scienze della Terra "Macedonio Melloni"-(2012/2016)	176	138	108	422	141	157
EX-Dipartimento di Giurisprudenza-(2012/2016)	215	121	86	422	141	168
EX-Dipartimento di Ingegneria Civile, dell'Ambiente, del Territorio e Architettura DICATeA-(2012/2016)	166	127	122	415	138	147
EX-Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione-(2012/2016)	146	120	84	350	117	133
EX-Dipartimento di Ingegneria Industriale-(2012/2016)	178	145	105	428	143	162
EX-Dipartimento di Lettere, Arti, Storia e Società-(2012/2016)	134	172	75	381	127	153
EX-Dipartimento di Matematica e Informatica-(2012/2016)	77	59	58	194	65	68
EX-Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale-(2012/2016)	314	228	186	728	243	271
EX-Dipartimento di Neuroscienze-(2012/2016)	126	112	79	317	106	119
EX-Dipartimento di Scienze Biomediche, Biotecnologiche e Traslazionali-S.Bi.Bi.T.-(2012/2016)	138	159	95	392	131	149
EX-Dipartimento di Scienze Chirurgiche-(2012/2016)	130	131	146	407	136	131
EX-Dipartimento di Scienze degli Alimenti-(2012/2016)	99	91	74	264	88	95
EX-Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie-(2012/2016)	93	77	59	229	76	85
N.D. (assegnisti etc. senza indicazione dipartimento)	113	111	59	283	94	112
TOTALE	2778	2390	1792	6960	2320	2584

I dati preliminari analizzati non fanno dunque ipotizzare che vi sarà un miglioramento nei prossimi due anni; pertanto sarà necessario impostare azioni di miglioramento per il 2017-2018 con relativi programmi di investimento sulla ricerca sia a livello di Ateneo che a livello dei singoli Dipartimenti e Docenti, per fare in modo che il trend assuma una tendenza positiva. Di



fondamentale importanza sarà proseguire a sviluppare una politica di reclutamento di qualità in modo da aumentare i prodotti qualificati come eccellenti.

Rimanendo sulla produzione scientifica, il 2016 ha visto l'intensificarsi degli eventi di promozione, presso il corpo docente e ricercatore, per la gestione dell'accesso aperto alle pubblicazioni di Ateneo condotti dalle Unità Operative che gestiscono le Biblioteche di Ateneo in collaborazione con l'Ufficio Bibliometrico. Il problema relativo all'accesso aperto è principalmente dato dall'elevato costo da sostenere per pubblicare in ambito Open Access. Visto però l'alto tasso citazionale legato a questo circuito ed il beneficio che se ne otterrebbe sugli indicatori bibliometrici si ritiene che, per il 2017, occorrerà, ai fini della ulteriore diffusione dello strumento, dedicare un programma specifico di incentivazione a valere sui singoli docenti.

Il 2016 ha visto la conclusione della procedura di assegnazione del Fondo Locale per la Ricerca del valore di un milione di Euro dei quali l'80% assegnato in base alla valutazione da parte della Commissione Scientifica di Ateneo, del livello qualitativo delle pubblicazioni di ogni singolo docente negli anni 2014, 2015 e 2016, mentre il 20% assegnato su base competitiva su progetti presentati dai Ricercatori. E' stata messa a punto allo scopo per la valutazione dei progetti la piattaforma IRIS-ER con utilizzo della banca dati REPRISE del Ministero dell'Università e della Ricerca. Sono stati coinvolti 80 valutatori esterni per 40 progetti presentati sulla chiamata.

Gli obiettivi relativi alla incentivazione delle attività legate alla presentazione di progetti di ricerca di base e applicata sui bandi a valenza nazionale, europea ed internazionale è proseguita a seguito della attivazione, avvenuta già a fine 2015, di un gruppo di tecnici specializzati sulla consulenza della redazione di progetti, in seno all'Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei, in particolare, sono stati identificati sotto la guida del Delegato alla Ricerca Europea i nominativi dei referenti sui singoli Dipartimenti sia a livello Docente che personale tecnico amministrativo, che già nel corso del 2016 hanno cominciato a seguire insieme all'Area Ricerca le attività di progettazione per la ricerca competitiva in ambito dipartimentale. Il 2016 ha confermato il trend di Ateneo del 2015 con un aumento dei progetti presentati in sede Europea. Il tasso di successo, il cui valore medio su scala Europea è pari all'8%, per l'Università di Parma è pari al 6,3%. Al fine di aumentare ancora il numero di progetti presentati ed aumentare il tasso di successo fino almeno al tasso medio europeo ed aumentare il numero dei docenti attivi sul fronte in particolare della progettazione europea (solo il 14% del totale è attivo in questo settore), nel 2017 si intensificheranno ulteriormente le attività di formazione e i forum divulgativi e l'assistenza tecnica sui progetti. Con il coinvolgimento dei Dipartimenti si ritiene che le azioni saranno facilitate e di maggior successo. Inoltre, al fine della condivisione di azioni, bandi, informazioni sui temi della ricerca competitiva è stata attivata una sezione dedicata nel portale PROFORM.

Nell'ambito degli obiettivi strategici legati all'internazionalizzazione, le azioni del 2016 sono state volte principalmente a dotare l'Ateneo o a riqualificare strumenti tecnici fondamentali per garantire una base di lavoro ordinata e consapevole per le azioni future. Sono state prodotte le nuove linee guida per l'implementazione dei programmi di doppia titolazione e le procedure standard per la regolamentazione ed il monitoraggio della mobilità, è stato steso il protocollo di accoglienza per studenti e docenti europei ed internazionali, è stato aggiornato il sito con i nuovi contenuti in due lingue, sono stati adeguati i dati delle carriere studenti nella piattaforma ESSE3 dal 2014 al 2016. Da segnalare, nell'ambito della mobilità docenti, il progetto finanziato dalla Fondazione Cariparma pari



a 750.000 Euro in tre anni per il reclutamento di docenti internazionali a supporto dei corsi di dottorato di Ateneo.

2.7 AREA SISTEMI INFORMATIVI

Le attività dell'Area Sistemi Informativi, in coerenza con la propria *mission* di promozione dell'innovazione tecnologica a supporto della strategia dell'Ateneo, sono state rivolte a perseguire la cosiddetta "trasformazione digitale", allineando i sistemi informativi alle esigenze dell'Ateneo e degli utenti dei servizi informatici, consolidando il Catalogo dei Servizi IT e proseguendo l'implementazione del modello di funzionamento per il governo e la gestione dei sistemi informativi (processi, ruoli e competenze).

Nell'ambito del ciclo di gestione della performance, il contributo nelle diverse aree strategiche del Piano Integrato 2016 è stato definito attraverso:

1. l'analisi del contesto interno (livello di informatizzazione dell'Ateneo in termini di processi e competenze) ed esterno (cambiamenti normativi in ambito di contrattualistica pubblica e amministrazione digitale);
2. la definizione della strategia di sviluppo dei sistemi informativi rispetto al Piano Strategico 2016-2018, alla domanda di servizi IT e all'analisi dei trends tecnologici;
3. l'individuazione dell'impatto della strategia di sviluppo dei sistemi informativi nelle aree strategiche.

Il contributo dell'Area agli obiettivi strategici è stato quindi sviluppato in due ambiti:

1. Dematerializzazione e digitalizzazione

Con dematerializzazione e digitalizzazione si indica il progressivo incremento della gestione documentale informatizzata nei processi amministrativi e la conseguente sostituzione dei documenti cartacei in favore del documento nativo digitale (*digital first* e *digital-by-default*), all'interno di iniziative correlate di semplificazione, standardizzazione e digitalizzazione dei processi. Infatti, se il Codice dell'Amministrazione Digitale e le regole tecniche di attuazione emanate nel periodo 2013-2016 forniscono gli strumenti normativi e gli standard tecnologici, per rendere efficace la dematerializzazione occorre intervenire su processi, organizzazione e competenze: la "leva digitale" utilizzata in modo strutturato diventa l'opportunità per rivedere, semplificare e migliorare il funzionamento dell'amministrazione, abilitando i principi di inclusività, accessibilità, trasparenza e *accountability*.

2. Sviluppo dei servizi IT

Si intende la disponibilità e l'aggiornamento continuo di servizi informatici, in base alle esigenze degli utenti e degli sviluppi tecnologici. L'adozione del Catalogo dei Servizi IT, oltre a rispondere a esigenze di trasparenza e *accountability*, permette di perseguire tale obiettivo in modo strutturato, ferme restando le necessità di standardizzazione e di integrazione di tutte le componenti della catena tecnologica, conformemente all'architettura dei sistemi informativi.

La tabella seguente descrive in modo sintetico tale contributo:

	CONTRIBUTO DELL'AREA AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	
AREA STRATEGICA	DEMATERIALIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	SVILUPPO DEI SERVIZI IT
Qualità della formazione e centralità dello studente	Consolidamento della gestione informatizzata dei tirocini curriculari	
		Sviluppo servizi Student Card (accesso alle biblioteche)
		Sviluppo delle funzionalità della App UNIPR Mobile
Promozione della ricerca universitaria	Peer review informatizzata dei bandi competitivi (FIL 2016, quota progetti)	
		Revisione dell'accordo con il Polo Bibliotecario Parmense
		Potenziamento del calcolo scientifico di Ateneo
Internazionalizzazione	Avvio della gestione informatizzata della mobilità internazionale	
Habitat universitario		Integrazione degli interventi edilizi, sin dalla fase di progettazione, con gli interventi correlati inerenti la connettività
Comunicazione, organizzazione interna, welfare, trasparenza, anticorruzione, dematerializzazione	Avvio della gestione informatizzata della performance	
	Analisi e reingegnerizzazione della procedura di gestione delle elezioni studentesche	
	Analisi e reingegnerizzazione della procedura di gestione delle missioni	
	Avvio della gestione informatizzata degli ordinativi di pagamento	
	Avvio della gestione integrata della formazione del personale tecnico-amministrativo	
	Definizione del piano di sviluppo delle competenze digitali	
	Definizione del piano di sviluppo del sistema informativo di gestione della carriera studenti	
	Sviluppo del sistema informativo di gestione delle elezioni studentesche	
	Sviluppo del sistema informativo di gestione delle missioni docenti	

	Stesura del piano di progetto per la realizzazione del nuovo data center	
	Piano di dispiegamento della tecnologia di virtualizzazione dei desktop	
	Progetto per l'infrastruttura di virtualizzazione delle aule informatiche	
		Armonizzazione della gestione delle periferiche di stampa e riproduzione
		Sperimentazione della rilevazione informatizzata delle presenze in aula per i CdS con frequenza obbligatoria
		Revisione accordo UNIPR-Edunova
		Sviluppo del Contact Center di Ateneo (help desk immatricolazioni, integrazione con service desk Area Edilizia)
		Supporto al digital marketing
		Redazione del Regolamento di posta elettronica
		Consolidamento del Catalogo dei Servizi IT

Le azioni messe in atto per realizzare questi obiettivi sono state:

1. Dematerializzazione e digitalizzazione

✓ Sviluppare il sistema informativo gestionale

Per abilitare la digitalizzazione dei processi amministrativi, i sistemi gestionali devono essere sviluppati in una logica di integrazione e di cooperazione applicativa, assicurando la qualità delle informazioni; l'efficacia degli interventi dipende da una corretta gestione dei requisiti utente, coinvolgendo opportunamente i referenti funzionali, e dallo sviluppo delle competenze digitali per abilitare l'utilizzo corretto del sistema informativo (vedi modello di funzionamento).

✓ Sviluppare l'infrastruttura tecnologica

È stata sviluppata l'infrastruttura di virtualizzazione delle postazioni fisse (personale tecnico-amministrativo, aule informatiche, biblioteche) e la rete di Ateneo, per consentire l'evoluzione verso modelli di erogazione personalizzati, multicanale e mobile, anche ricorrendo ad opportune strategie di sourcing.

✓ Reingegnerizzare i processi amministrativi

L'efficacia delle iniziative di dematerializzazione è funzionale alla razionalizzazione e alla semplificazione dei processi e dei procedimenti amministrativi: non basta trasformare il documento cartaceo in documento digitale se contestualmente non si modifica il processo di



trattamento; analogamente, è controproducente digitalizzare un processo che presenta ridondanze, flussi non necessari o comunque non progettato per l'amministrazione digitale. Pertanto sono state avviate iniziative di analisi e reingegnerizzazione dei processi per individuare modalità di gestione delle attività tecnico-amministrative in ottemperanza al Codice dell'Amministrazione Digitale e in sinergia con le strutture di Ateneo che si occupano di semplificazione e standardizzazione delle procedure.

2. Sviluppo servizi IT

- ✓ Adottare e diffondere politiche di utilizzo dei servizi IT

Per una fruizione ottimale dei servizi IT è necessario renderne note agli utenti le modalità e le condizioni di erogazione, che devono tenere conto delle risorse a disposizione e della normativa in materia di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione.

- ✓ Definire i livelli di servizio

Successivamente all'adozione del Catalogo dei Servizi IT, sono stati definiti i livelli di servizio di assistenza utenti, aule informatiche e gestione delle postazioni di lavoro.

- ✓ Potenziare i servizi IT a supporto dell'attività didattica e di ricerca

In vista dell'accreditamento AVA, rivestono particolare importanza i servizi che più impattano direttamente sulla qualità della didattica e della ricerca: gestione delle aule, strumenti di e-learning e ambienti collaborativi, cioè gli strumenti di relazione studente-docente, studente-studente, studente-personale tecnico-amministrativo, verso uno scenario di progressiva personalizzazione del processo formativo.

Dal punto di vista organizzativo, è proseguita l'implementazione del modello di funzionamento dell'Area Sistemi Informativi, che – avviata nel 2015 e presentata come caso di studio all'evento *Higher Education IT Leaders Seminar*, Humboldt University (Berlino) - 1.6.2016 – nel 2016 ha costituito il piano di miglioramento organizzativo nel corso di Leadership.

L'approccio adottato costituisce un'importante innovazione organizzativa rispetto alle prassi antecedenti all'attivazione dell'Area perché ha utilizzato standard internazionali (ITIL.v3© e Cobit5©) per:

- definire i processi di funzionamento
- individuare ruoli e responsabilità dei processi
- definire le priorità di implementazione dei processi

realizzando, nel contempo, un coinvolgimento strutturato degli *stakeholder* (decisori e utenti dei servizi IT) ed una *partnership* basata su una migliore definizione dei ruoli e delle responsabilità sui processi e sui dati. Sono stati individuati i seguenti processi di governo e di gestione dei sistemi informativi (processi IT):

PR01	Pianificazione strategica
PR02	Gestione dell'architettura
PR03	Gestione portfolio progetti
PR04	Gestione delle relazioni
PR05	Gestione livelli di servizio
PR06	Gestione cambiamenti
PR07	Gestione budget e costi
PR08	Gestione risorse
PR09	Gestione fornitori
PR10	Gestione della sicurezza
PR11	Gestione del rischio
PR12	Gestione del framework dei processi IT
PR13	Gestione dei requisiti
PR14	Gestione dei progetti
PR15	Gestione dell'identificazione e costruzione delle soluzioni
PR16	Gestione dei problemi
PR17	Gestione dell'accettazione delle modifiche e della transizione
PR18	Gestione della configurazione
PR19	Gestione delle operazioni
PR20	Gestione della abilitazione al cambiamento
PR21	Gestione delle richieste di servizio e incidenti

Il piano di miglioramento organizzativo è stato definito individuando i processi IT che maggiormente intercettano i fattori critici della relazione tra Area Sistemi Informativi e utenti dei servizi informatici e che, contemporaneamente, sono più funzionali agli obiettivi operativi.

Tra i fattori critici della relazione "Area Sistemi Informativi – Utenti dei servizi informatici" sono stati considerati i seguenti:

- cultura "burocratica" fondata sull'adempimento e sulla compliance normativa, che pone una forte resistenza al cambiamento e all'adozione di pratiche gestionali;
- competenze digitali non sempre adeguate ai ruoli (sia per i ruoli IT che per i ruoli amministrativi) ostacolano l'efficienza dei processi e la qualità dei servizi;
- comunicazione poco efficace con gli stakeholder (in particolare rispetto a: rilevazione delle esigenze di servizi IT, feedback sistematico dello stato di avanzamento delle iniziative, dati sulla qualità dei servizi), che impedisce una corretta percezione del contributo IT allo sviluppo delle attività.

I processi IT che intercettano maggiormente questi fattori sono:

PROCESSI	Fattore critico		
	Cultura	Competenze IT	Comunicazione
PR03 – Gestione portfolio progetti	X		X
PR04 – Gestione delle relazioni	X	X	X
PR13 – Gestione dei requisiti	X	X	X
PR19 – Gestione delle operazioni			X
PR21 – Gestione degli incidenti e delle richieste			X

2.8 TERZA MISSIONE

I dati dell'Ateneo relativi al rapporto con il territorio inerenti la ricerca hanno portato anche per il 2016 a buoni risultati. Di seguito la tabella che rappresenta il trend in valore della contrattualistica pubblica e privata di Ateneo (dati relazione delle attività di ricerca anni 2014, 2015 e 2016):

Accertamenti complessivi per tipologia (€)	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
Contratti e convenzioni in conto terzi con il settore pubblico e privato	5.524.469,99	9.768.513,29	6.443.557,32
Donazioni e sponsorizzazioni	768.224,60	951.864,13	2.020.676,38
TOTALE			8.464.233,70

Anche in sede di valutazione VQR 2011-2014 è stato rilevato il buon posizionamento dell'Ateneo in sede nazionale soprattutto per ciò che riguarda il conto terzi.

Al fine di incentivare ulteriormente il rapporto tra Ateneo e imprese, il 2016 ha visto la presentazione in collaborazione con le Aree Ricerca ed Edilizia e Infrastrutture di Ateneo del progetto INNOHUB. Il progetto riguarda una infrastruttura della dimensione complessiva di circa 10.000 metri quadrati da realizzarsi all'interno del Campus Scienze e Tecnologie completamente dedicata all'insediamento di imprese che svolgano attività di ricerca affine agli ambiti scientifici di attività dei Dipartimenti dell'Università di Parma. L'infrastruttura, da realizzarsi a cura di un costruttore che la gestirà per un periodo complessivo di 30 anni, potrà consentire di portare all'interno del Campus Scienze e Tecnologie circa 40 imprese che potranno così interagire con i docenti, i ricercatori, i dottorandi ed i nostri laureandi in un'ottica di sinergica integrazione.



A seguito della presentazione del progetto avvenuta, a luglio 2016, è seguito un evento di networking imprese/dipartimenti nel novembre 2016 preordinato all'inizio delle future collaborazioni nell'ambito del progetto INNOHUB.

Un contributo indubbio alla terza missione dell'Ateneo è apportato dalla proficua interazione del Sistema Museale con il territorio.

La costituzione del Sistema Museale di Ateneo, recepita attraverso il regolamento pubblicato il 16 marzo 2016, ha comportato una significativa riorganizzazione funzionale delle strutture museali: attraverso la gestione centralizzata da parte della UOS Musei, è stato possibile mettere in atto un più efficace coordinamento delle attività comuni a tutti i musei, quali la catalogazione delle collezioni, le attività espositive permanenti e le esibizioni temporanee, la cura di cataloghi ed altre pubblicazioni museologiche, le attività didattiche in ordine alla conoscenza del patrimonio museale rivolta alle scuole di ogni ordine e grado, i tirocini per studenti italiani ed internazionali e a tutte le azioni che riguardano la Terza Missione dell'Università.

Nel 2016, il Sistema Museale ha proseguito nella sua attività di valorizzazione e promozione del patrimonio storico, attraverso una serie di eventi e di iniziative scientifiche e culturali, che hanno avuto una ottima visibilità sulla stampa e sui media locali e nazionali.

I visitatori dei musei nel corso del 2016 sono stati complessivamente 26.950, di cui 9.950 per il solo Centro Studi e Archivio della Comunicazione (CSAC). Nel dato relativo ai musei scientifici, sono stati conteggiati anche i visitatori registrati in occasione di vari eventi e manifestazioni di ambito scientifico a carattere divulgativo.

Due sono state le esposizioni curate dal Sistema Museale, realizzate rispettivamente nel primo e nel secondo semestre dell'anno:

- la mostra fotografica "Gli ori di Parma. L'industria, il cibo, il lavoro", dedicata al tema del food e ai luoghi della sua produzione sul territorio, realizzata nell'ambito delle iniziative legate a "Parma Città creativa della gastronomia Unesco", svoltasi a Parma, presso Palazzo Pigorini, dall'11 giugno al 17 luglio e dal 2 al 25 settembre 2016, che ha visto la presenza di 1.500 visitatori;
- la mostra multimediale "Maria Luigia e le scienze nelle collezioni dell'Università", inserita nelle celebrazioni del territorio in occasione del bicentenario dell'arrivo di Maria Luigia a Parma, che si è svolta presso l'Orto Botanico ed il Museo di Storia Naturale dell'Ateneo, dal 15 ottobre al 17 dicembre 2016, e che ha fatto registrare la presenza di 2.000 visitatori.

Nel corso del 2016, il Sistema Museale ha inoltre curato la pubblicazione di tre cataloghi, due relativi alle mostre sopra descritte, e uno dedicato alla collezione di cere ottocentesche realizzate dall'anatomico Lorenzo Tenchini e conservate presso il Museo e Biblioteca storica museale di Biomedicina dell'Università di Parma e presso il Museo di Antropologia criminale Cesare Lombroso di Torino, segnatamente;

- "Gli ori di Parma. L'industria, il cibo, il Lavoro", catalogo italiani/inglese, Milano, Skira, 2016;
- "Maria Luigia e le scienze nelle collezioni dell'Università", Parma, Grafiche Step, 2016;
- "Lorenzo Tenchini and his masks / Lorenzo Tenchini e le sue maschere, Milano, Skira, 2016.



Il Sistema Museale ha inoltre organizzato e coordinato le attività di una delle più importanti manifestazioni di divulgazione scientifica dell'anno, previsto dal Piano della Performance 2016, "La Notte Europea dei Ricercatori".

Quella del 2016 è stata la prima edizione con la partnership di Frascati Scienza (che è alla 11° edizione della organizzazione della Notte Europea di Ricercatori), e ha coinvolto, insieme all'Università di Parma, le istituzioni accademiche e scientifiche di 30 città italiane con 370 eventi, nell'ambito del progetto promosso dalla Commissione Europea "Made in Science" e cofinanziato nel quadro delle azioni Marie Sklodowska-Curie del programma Horizon 2020.

Questa edizione della Notte ha riproposto il format delle 4 location (Campus delle Scienze e Tecnologie, Veterinaria, CSAC e centro città) .

La "Notte" a Parma:

- EVENTI SATELLITE "NON SOLO 30 Settembre" dal 24 settembre al 1° ottobre: organizzazione di eventi satellite in preparazione alla Notte. Ovvero 5 caffè scientifici tenuti da ricercatori UniPR in varie librerie e bar della città; una proiezione della pellicola "Tutti i santi giorni" presso il cinema d'Azeglio con discussione sulla fecondazione assistita assieme al Centro Universitario di Bioetica; una gita sul fiume Po assieme ai geologi di UniPR;
- Adesione di 15 librerie di Parma per scelta di materiali e libri sul tema "scienza";
- 30 SETTEMBRE:
 - ✓ più di 100 eventi in quattro poli (Campus Universitario di via Langhirano, area del Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie in via del Taglio, centro storico e Abbazia di Valserena, sede dello CSAC), presenza di 15 aziende presso il Q02 per esperimenti e dimostrazioni;
 - ✓ 200 volontari (studenti UniPR);
 - ✓ 300 ricercatori UniPR coinvolti nelle attività;
 - ✓ Sponsor e supporters:
 - 5 sponsor economici (6.070 euro) da aziende;
 - 6 sponsor tecnici (fornitura beni e servizi);
 - 34 supporters tra cui aziende, istituzioni, centri di ricerca

Un altro rilevante appuntamento di ambito museale è stata la visita guidata allo CSAC, organizzata dal Sistema Museale di Ateneo per una delegazione di 50 studiosi internazionali partecipanti alla 24° conferenza generale di ICOM – International Council of Museums (Milano, 3 – 9 luglio), che si è svolta nella giornata di sabato 8 luglio, con la partecipazione di numerosi responsabili di prestigiose istituzioni museali straniere.

Il Sistema Museale ha collaborato al progetto Uniforcity per la divulgazione della cultura scientifica sul territorio, con particolare riguardo ai seguenti eventi:

- "Un hotel per insetti" - Sabato 21 maggio, ore 17, presso l'Orto Botanico e il Museo di Storia Naturale: progetto didattico sulla biodiversità a cura di Giovanni Sogari ed Enrico Prandi;



- presentazione del libro “Erba Volant – Imparare l’innovazione dalle piante” (Codice Edizioni, 2015) da parte dell’autore Renato Bruni, Sabato 18 giugno, ore 15.00 presso l’Orto Botanico e il Museo di Storia Naturale;
- conferenza di Cristina Mora, “Pubblicità dei prodotti alimentari: Il ruolo del consumatore”, Palazzo Pigorini, 2 settembre, ore 17.30;
- conferenza di Franco Antoniazzi, “Dalla chimica al gelato puro: l’innovazione della tradizione gelatiera italiana nel cuore di Parma”, Palazzo Pigorini, 9 settembre, ore 17.30;
- conferenza di Germano Mucchetti, “Il formaggio Parmigiano Reggiano, il futuro di una storia che viene da lontano”, Palazzo Pigorini, 16 settembre, ore 17.30;
- conferenza di Emma Chiavaro, “I salumi stagionati nella tradizione parmense”, Palazzo Pigorini, 23 settembre, ore 17.30.

E’ infine proseguita l’attività di internazionalizzazione avviata all’interno del Progetto Spreading Research del Sistema Museale per ospitare tirocini di studenti Erasmus, internazionali e italiani presso i musei di Ateneo, che ha visto la partecipazione di 8 studenti Erasmus e internazionali e di 2 studentesse italiane, una delle quali in convenzione con l’Università di Genova.

Nella prospettiva di contribuire al perseguimento della terza missione dell’Ateneo, da intendersi come applicazione diretta, valorizzazione e impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della Società, anche l’Area Personale e Organizzazione si è impegnata, per quanto di competenza, per comunicare e divulgare la conoscenza attraverso una relazione diretta con il territorio e con tutti i suoi attori. Nello specifico la U.O. Formazione e Welfare (attuale U.O. Formazione e Benessere organizzativo) si è impegnata nei mesi di novembre e dicembre 2016 nell’organizzazione di un ciclo di incontri formativi per il personale dirigente e direttivo dell’Ateneo sulla riforma Madia (svoltosi poi nei primi giorni del 2017). Gli incontri, nati su iniziativa della Delegata del Rettore per l’Anticorruzione e la Trasparenza, nella loro ideazione e progettazione, hanno visto un’entusiastica collaborazione da parte del Dirigente e della U.O. deputata, che, convinti che il tema fosse di ampia rilevanza e interesse, non solo per l’Università, hanno deciso di aprire il primo incontro a tutta la cittadinanza e, in collaborazione con l’Ordine degli Avvocati, di renderlo corso di formazione accreditato per gli avvocati del Foro di Parma.

Valutata l’ottima esperienza e riscontro degli incontri, sarà cura dell’Area (laddove si ripresentasse l’occasione di una tematica di interesse comune e dall’ampio richiamo sulla cittadinanza), proporre e incentivare questi incontri “aperti”, in linea con quanto proposto dal documento [“Green Paper Fostering and Measuring ‘Third Mission’ in Higher Education Institutions”, risultato del progetto “European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission” \(E3M\), finanziato](#) dalla Commissione Europea: *“programmes aimed at engaging university members and local residents in informed debate about matters of common and current interest”*.

Anche le attività di comunicazione dell’Università di Parma finalizzate al public engagement e sviluppate in questi anni sono state numerose e hanno coinvolto in modo ampio e diffuso tutti i Dipartimenti dell’Ateneo.

L’obiettivo generale è stato quello di interagire attivamente con il territorio, sviluppando la diffusione della conoscenza al di fuori del contesto accademico, con finalità educative, culturali e di



sviluppo della società. Gli ambiti di intervento di tale divulgazione sono molteplici e coinvolgono tutti gli ambiti scientifici presenti in Ateneo: dall'umanistico all'economico, giuridico, medico-sanitario, scientifico e ingegneristico.

Le attività e i benefici dell'istruzione superiore e della ricerca universitaria sono stati comunicati e condivisi con pubblici diversi in numerosi modi e attraverso diverse iniziative, caratterizzate da un alto valore educativo e socio-culturale.

Tra le tante, la già richiamata "Notte dei Ricercatori", il progetto "UNiforCity", le cerimonie e gli incontri pubblici con la presenza di alte personalità del mondo scientifico internazionale, i Giochi della Chimica, le Olimpiadi della Fisica, l'iniziativa "Parma per Bernardo Bertolucci", e molti altri eventi.

Il valore delle numerose attività di public engagement realizzate dall'Università di Parma è stato riconosciuto nella recente Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR 2011-2014) dell'ANVUR pubblicato nel febbraio 2017, che assegna all'Ateneo la classe di merito A, l'8° posizione generale, la 10° come Ateneo e l'8° come Dipartimenti.

http://www.anvur.it/rapporto-2016/static/TM_tabelle.pdf

2.8.1 Attività assistenziale

Per quanto riguarda l'attività assistenziale, il 2016 è stato un anno di notevole rilievo; nel mese di luglio, infatti, dopo taluni mesi di piena operatività del gruppo di lavoro regionale, è stato sottoscritto il nuovo "Protocollo di Intesa tra la Regione Emilia-Romagna e le Università di Bologna, Ferrara, Modena-Reggio Emilia e Parma per la collaborazione in ambito sanitario".

Si tratta dell'atto fondamentale che disciplina i rapporti tra le Università regionali e la Regione. Il precedente Protocollo risaliva al 2005 e numerosi erano gli aspetti che dovevano essere rideterminati. In particolare, sono state riviste disposizioni in tema di: programmazione congiunta (con l'istituzione del Comitato regionale di indirizzo); centralità delle AOU in un sistema a rete; Dipartimenti ad attività integrata interaziendali; trattamento economico del personale docente in convenzione; formazione, nonché ricerca e sperimentazioni cliniche. Il risultato di tale lavoro rappresenta la concreta attuazione dell'art. 37 dello Statuto di Ateneo, che prevede che l'Università debba concorrere "[...] alla tutela e alla promozione della salute dell'individuo e della collettività, instaurando rapporti ispirati al principio della leale e fattiva collaborazione con il Sistema Sanitario Nazionale, i Servizi Sanitari Regionali e le strutture private accreditate che operano nel campo della salute". Dal mese di febbraio del 2017, un gruppo di lavoro di Ateneo è al lavoro su una proposta di Accordo attuativo locale, le cui disposizioni, ai sensi di quanto disposto dall'art. 9 del Protocollo, individuano, tra gli altri aspetti: le strutture che compongono i DAI; le strutture complesse e semplici a direzione universitaria; l'afferenza del personale universitario alle strutture aziendali; l'equiparazione economica del personale universitario.

2.9 ATTIVITÀ DEL PRESIDIO DELLA QUALITÀ

Nel corso degli ultimi anni l'Ateneo ha significativamente investito sui processi di assicurazione della qualità: la tematica è diventata prioritaria e lo sarà sempre più in futuro, sia alla luce degli



obiettivi definiti nel Piano Strategico dell'Ateneo 2016/2018, sia delle iniziative promosse dall'ANVUR.

In particolare gli obiettivi principali relativi all'assicurazione della qualità, sia a livello di Ateneo che a livello dipartimentale, sono stati:

- miglioramento dell'assicurazione della qualità della didattica a livello di Ateneo, con rivisitazione dei processi di assicurazione della qualità alla luce dei documenti ministeriali e ANVUR;
- miglioramento dell'assicurazione della qualità della didattica dei corsi di studio, con rivisitazione dei processi di assicurazione della qualità alla luce dei documenti ministeriali e ANVUR;
- aggiornamento delle politiche della qualità della ricerca e della terza missione di Ateneo;
- aggiornamento delle politiche e degli obiettivi della qualità della ricerca e della terza missione di dipartimento.

Più nello specifico, nel 2016 il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) ha proseguito e consolidato l'attività di promozione, sorveglianza e monitoraggio del miglioramento continuo della qualità AQ di Ateneo. In particolare:

- sono stati organizzati incontri presso tutti i Dipartimenti per presentare le Linee Guida per l'Accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio;
- sono stati organizzati incontri con i Presidenti dei Corsi di Studio (CdS) e i Responsabili dell'Assicurazione della Qualità di CdS (RAQ) per l'ottimizzazione della scrittura del rapporto di riesame annuale e la SUA-CdS;
- è stato organizzato un incontro con i Presidenti delle Commissioni Paritetiche Docenti/Studenti (CPDS) per l'ottimizzazione della scrittura della Relazione annuale.

Inoltre, il PQA ha analizzato lo stato dei processi di Assicurazione della Qualità della Didattica analizzando analiticamente:

- Relazioni delle CPDS per l'anno 2015;
- Relazioni delle CPDS per l'anno 2016;
- SUA-CdS dell'AA 2015-2016;
- Rapporti di Riesame Annuale dell'AA 2015-2016.

Tali analisi hanno portato alla redazione di altrettante Relazioni che sono state portate all'attenzione degli Organi e pubblicate sul sito del PQA.

Come punto di debolezza si deve sottolineare che, come anche evidenziato da ANVUR nel suo Feedback al Piano Integrato 2016, questi obiettivi di Ateneo non sono stati inseriti tra gli Obiettivi operativi di Area dirigenziale, Rettorato e Direzione Generale né tra quelli di Dipartimento.

Tale lacuna è stata colmata nel Piano Integrato 2017. In particolare, tenuto conto dell'attivazione dei nuovi Dipartimenti e, contestualmente, della pubblicazione della versione definitiva delle Linee guida ANVUR in materia di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, il PQA, nominato a Febbraio 2017 con composizione coerente a quella prevista nel nuovo Statuto di Ateneo, ha definito gli obiettivi di qualità per il 2017 a valle della rilevazione delle criticità dell'attuale modello di assicurazione della qualità di Ateneo.



3. IL SISTEMA DELLA PERFORMANCE PER IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

L'azione condotta dal personale tecnico amministrativo dell'Ateneo è fondamentale per il perseguimento degli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico.

Grazie al notevole sforzo dei vertici politici e gestionali, il sistema delle performance del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, è gradualmente ma costantemente maturato, in particolar modo, dopo l'esperienza del ciclo 2013/2015, con l'avvio del ciclo 2016/2018.

Ciò è potuto avvenire anche grazie al deciso stimolo dell'ANVUR che, con l'emanazione delle "Linee Guida per la gestione del ciclo integrato della performance", ha contribuito, superando un approccio puramente burocratico e adempimentale, a indirizzare gli Atenei verso una modalità meno formale, ma più sostanziale, perseguendo la strada, quanto più possibile, dell'integrazione e della semplificazione.

Un ulteriore importante contributo è stato dato, da parte di ANVUR, con la trasmissione del Feedback al Piano Integrato dell'Ateneo, con notevoli spunti per il miglioramento per l'intero ciclo della performance, così da trarne stimolo per accogliere i suggerimenti già da questo documento.

Nei seguenti paragrafi vengono illustrati i diversi aspetti e segmenti del processo, descrivendone in particolare la coerenza con il contesto normativo ed i documenti di programmazione per poi passare alla performance organizzativa e individuale.

Gli allegati descritti al paragrafo 3.4 entrano nel merito dei singoli obiettivi e del loro conseguimento da parte delle strutture.

3.1 COERENZA CON LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO, LA STRATEGIA DI ATENEO E I DOCUMENTI PROGRAMMATICI

Con il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, il legislatore ha introdotto un articolato sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'art. 2, comma 2, del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, con l'intento di *"assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale"* (art. 2 D.Lgs. 150/2009).

In coerenza a tale normativa e alla sua *ratio*, per l'anno 2016, l'Ateneo di Parma ha redatto il Piano della performance, che individua gli indirizzi e obiettivi strategici ed operativi, definendone altresì target e indicatori per la misurazione e valutazione della performance; ha adottato il *"Sistema di misurazione e valutazione della Performance"*, quale strumento rivolto allo sviluppo e al miglioramento del processo di programmazione e controllo; redige il presente documento di Relazione sulla performance che, ai sensi dell'art. 10, co. 1 lett. b), del D.Lgs. 150/2009 *"evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato"*.



Ai sensi degli artt. 40 e 40 bis del D.L.gs. 165/2001 l'Ateneo attiva poi l'autonomo livello di contrattazione integrativa per stabilire i criteri di ripartizione delle risorse destinate all'incentivazione e premialità del personale (cfr. art. 45 D.Lgs. n. 165/2001).

Come dichiarato da ANVUR nel documento di feedback al Piano Integrato 2016, la struttura del Piano, riprende le cinque sezioni indicate nelle Linee Guida.

Il Piano Integrato 2016/2018 è stato positivamente valutato dall'Agenzia, in quanto ben strutturato ed esaustivo.

La presente Relazione, per cui, come per il Piano Integrato, non è richiesto da ANVUR un indice predefinito, tratta, a rendicontazione, le sezioni e tematiche indicate nel Piano stesso.

Nel merito, inoltre, per ogni tematica trattata, sono stati tenuti in prioritaria considerazione i principi e i criteri di valutazione stabiliti da ANVUR, in coerenza con la volontà dell'Ateneo di operare concretamente nello spirito del nuovo approccio e in modo da rendere l'allineamento con i parametri stabiliti dall'Agenzia più facilmente individuabile e accessibile.

Per quanto attiene il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il cui testo, per l'anno in considerazione, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 16 dicembre 2015, secondo il Feedback al Piano Integrato 2016 da parte di ANVUR, esso risulta ben strutturato sotto il profilo della metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale così da stimolarne e auspicarne l'applicazione anche per la performance organizzativa, ancora poco strutturata nel 2016.

In coerenza con quanto definito nel Piano integrato per il 2016, la presente Relazione illustra, a consuntivo, le tematiche proposte, riportandone per ciascuna la rendicontazione ed i risultati.

Nella tabella che segue vengono posti a raffronto i temi trattati nel Piano Integrato, corrispondenti a relativi paragrafi e così per la Relazione della Performance.

COERENZA CON IL PIANO INTEGRATO	
PIANO INTEGRATO	RELAZIONE PERFORMANCE
L'Ateneo di Parma: inquadramento strategico	I risultati dell'Ateneo
Performance, trasparenza e prevenzione della corruzione	Performance in materia di trasparenza e anticorruzione
Strategia performance e risorse finanziarie	Risorse destinate alla incentivazione e loro erogazione
Performance Organizzativa	Il sistema della performance per il personale TA
Obiettivi di miglioramento per l'assicurazione della qualità	

Benessere Organizzativo	Politiche dell'Ateneo per il benessere organizzativo e le pari opportunità
Analisi delle aree a rischio	Performance in materia di trasparenza e anticorruzione
Comunicazione e Trasparenza	
La performance individuale	Il Sistema della performance per il personale TA

3.2 I RISULTATI DELLA PERFORMANCE IN FORMA ORGANIZZATA

Ai sensi dell'art. 4 D. Lgs. 150/2009 il ciclo di gestione della performance ricomprende la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale. La performance organizzativa nello specifico, ex art. 8 D. Lgs. 150/2009, viene misurata secondo precisi ambiti:

“a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.”

Nel Piano Integrato di gestione del Ciclo della performance per il 2016, l'Ateneo individuava una performance organizzativa scaturita dagli obiettivi strategici individuati nel Piano con indicatori e target per il triennio, che esprimesse 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 di UOC e UOS, che, sempre secondo una rigida logica a *cascading*, li hanno attribuiti al personale con incarichi afferente alla relativa struttura. Il Direttore Generale assegna anche gli obiettivi al personale che afferisce alla Direzione Generale.

Nell'attuale sistema di Ateneo una parte del personale docente assegna obiettivi al personale tecnico amministrativo. Si tratta:



- del Rettore, che assegna gli obiettivi al personale tecnico amministrativo del Rettorato e al Responsabile della U.O. che afferisce a tale struttura;
- dei Direttori di Dipartimento, che assegnano gli obiettivi ai responsabili delle “U.O.S. coordinamento amministrativo dipartimentale” ed al personale dell’Area funzionale tecnica – assistenziale; a cascata, i responsabili delle “U.O.S. coordinamento amministrativo dipartimentale” assegnano gli obiettivi al personale titolare degli incarichi e funzioni;
- dei Presidenti di Centro con afferenza di personale tecnico amministrativo, che assegnano gli obiettivi al medesimo personale.

Rilevata la perfettibilità nell’ambito della performance organizzativa, 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”*.

Il feedback ricevuto da ANVUR in data 21.11.2016 sul Piano Integrato in effetti rilevava la 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).”*

È appunto sulla base di tali suggerimenti, e di direttive già formulate dalla *Governance*, anche per necessità di coerenza e aderenza del Piano alla nuova organizzazione di Ateneo, che per il 2017 è stato reso *“più esplicito il collegamento fra gli obiettivi strategici e gli obiettivi organizzativi, nonché di gruppo”*, introducendo in modo più strutturato la performance organizzativa. L’Ateneo nel 2017 infatti 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. È stata dunque rafforzata *“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.”* (Cfr. [Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance per l’anno 2017](#)).

Tornando a quanto effettuato per l’anno 2016, prima di riportare i dati finali della misurazione e valutazione della performance, in coerenza con le osservazioni ricevute da ANVUR, va precisato che il risultato di performance organizzativa è dato dalla media delle performance misurate e valutate dei singoli dipendenti afferenti a quella struttura.

È inoltre necessario precisare che, per i dipendenti che nel corso del 2016 abbiano cambiato struttura di afferenza, la procedura informatica di valutazione (UGOV-RU) riporta una distinta valutazione della performance (in termini di comportamento) relativa ad ogni periodo di afferenza. In questi casi il valore finale di performance è una media ponderata delle diverse valutazioni temporalmente definite.



Struttura	Rettorato, Direzione Generale, Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Centri con afferenza di PTA		UOS / UOC	
	obiettivi	comportamenti	obiettivi	comportamenti
Rettorato	100,00	92,63		
Unità Organizzativa di Coordinamento - Comunicazione Istituzionale			100,00	92,45
Direzione Generale	98,71	90,84		
Unità Organizzativa di Coordinamento - Controllo di gestione			98,06	87,91
Area Dirigenziale Affari Generali e Legale	95,91	92,42		
Unità Organizzativa Specialistica - Rapporti con il Sistema Sanitario			100,00	93,13
Unità Organizzativa di Coordinamento - Supporto alla Programmazione e Affari Istituzionali			85,00	92,12
Unità Organizzativa di Coordinamento - Coordinamento delle Attività Amministrative dei Dipartimenti e dei Centri			100,00	100,00
Area Dirigenziale Economico Finanziaria	97,61	95,77		
Unità Organizzativa Specialistica - Ragioneria Generale			100,00	96,05
Unità Organizzativa Specialistica - Stipendi e Compensi			100,00	94,92
Unità Organizzativa Specialistica - Bilanci e Contabilità Analitica			100,00	98,81
Unità Organizzativa Specialistica - Economato e Provveditorato			100,00	96,03
Unità Organizzativa Coordinamento - Contabilità Dipartimenti e Centri			95,15	95,37
Area Dirigenziale Edilizia e Infrastrutture	99,37	89,75		
Unità Organizzativa Specialistica - Vigilanza e Logistica			98,70	86,38
Unità Organizzativa di Coordinamento - Monitoraggio delle Procedure Produttive e Coordinamento Piano Triennale			100,00	98,79
Unità Organizzativa Specialistica - Programmazione della manutenzione			98,00	79,90



Unità Organizzativa Specialistica - Edile			100,00	88,99
Unità Organizzativa Specialistica - Impianti			100,00	96,25
Unità Organizzativa Specialistica - Servizi di Supporto ai Processi Tecnici Amministrativi			100,00	95,00
Unità Organizzativa Specialistica - Architettoneco Urbano			100,00	97,50
Area Dirigenziale Didattica e Servizi agli Studenti	100,00	95,15		
Unità Organizzativa di Coordinamento - Offerta Formativa e Servizi agli Studenti			100,00	98,17
Unità Organizzativa Specialistica - Formazione Post Lauream			100,00	87,30
Unità Organizzativa Specialistica - Contributi, Diritto allo Studio e Benessere Studentesco			100,00	99,29
Unità Organizzativa Specialistica - Orientamento, Placement e Tirocini			100,00	93,94
Unità Organizzativa Specialistica - Apprendimento Abilità Linguistiche			100,00	100,00
Area Dirigenziale Personale e Organizzazione	98,30	88,03		
Unità Organizzativa Specialistica - Previdenza			100,00	94,62
Unità Organizzativa di Coordinamento - Programmazione, Organizzazione, Sviluppo e Produttività			92,67	75,49
Unità Organizzativa Specialistica - Amministrazione del Personale Docente			100,00	84,39
Unità Organizzativa Specialistica - Amministrazione del Personale Tecnico Amministrativo			96,43	89,45
Unità Organizzativa Specialistica - Formazione e Welfare			98,67	94,70
Area Dirigenziale Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei	98,31	94,33		
Unità Organizzativa di Coordinamento - Biblioteche di Ateneo			100,00	97,88
Unità Organizzativa Specialistica - Scienze e Tecnologie			90,00	87,76
Unità Organizzativa Specialistica - Scienze Umane			100,00	91,78
Unità Organizzativa Specialistica - Medico Giuridica			100,00	91,82



Unità Organizzativa Specialistica - Ricerca Privata e Trasferimento Tecnologico			100,00	100,00
Unità Organizzativa Specialistica - Internazionalizzazione			91,33	95,80
Unità Organizzativa Specialistica - Ricerca Competitiva			100,00	99,17
Unità Organizzativa Specialistica - Musei di Ateneo			100,00	99,00
Area Dirigenziale Sistemi Informativi	98,24	94,01		
Unità Organizzativa di Coordinamento - Pianificazione e Gestione della Domanda			92,00	93,71
Unità Organizzativa Specialistica - Sicurezza, Processi IT e Servizi di Collaborazione			94,67	93,72
Unità Organizzativa Specialistica - Realizzazione Servizi			100,00	97,07
Unità Organizzativa Specialistica - Supporto Utenti			100,00	94,68
Unità Organizzativa Specialistica - Erogazione Servizi			98,50	91,17

Dipartimento di Antichistica, Lingue, Educazione, Filosofia - A.L.E.F.	100,00	93,41		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	98,41
Dipartimento di Bioscienze	96,68	95,42		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	94,18
Dipartimento di Chimica	100,00	95,50		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	96,05
Dipartimento di Economia	100,00	87,24		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	89,11
Dipartimento di Farmacia	100,00	100,00		



Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	100,00
Dipartimento di Fisica e Scienze della Terra	89,52	99,48		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			96,43	100,00
Dipartimento di Giurisprudenza	100,00	97,35		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	97,62
Dipartimento di Ingegneria Civile, dell'Ambiente, del Territorio e Architettura - DICATeA	100,00	99,50		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	100,00
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione	100,00	97,80		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	96,43
Dipartimento di Ingegneria Industriale	100,00	100,00		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	100,00
Dipartimento di Lettere, Arti, Storia e Società	100,00	89,68		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	97,62
Dipartimento di Matematica e Informatica	100,00	97,93		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	97,58
Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale	99,76	90,34		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	100,00
Dipartimento di Neuroscienze	100,00	100,00		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	100,00
Dipartimento di Scienze Biomediche, Biotecnologiche e Traslazionali - S.Bi.Bi.T.	100,00	94,24		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	90,91



Dipartimento di Scienze Chirurgiche	100,00	100,00		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	100,00
Dipartimento di Scienze degli Alimenti	100,00	98,13		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	96,53
Dipartimento di Scienze Medico Veterinarie	100,00	99,74		
Unità Organizzativa Specialistica - Coordinamento amministrativo dipartimentale			100,00	97,62
Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro	99,78	94,24		
Centro Studi e Archivio della Comunicazione - CSAC	100,00	94,39		
Centro Universitario di Odontoiatria	100,00	87,48		
Centro Interdipartimentale Misure "G. Casnati"	100,00	100,00		
Centro Interdipartimentale di ricerca UNIPR - CO LAB	100,00	100,00		
Centro CAPAS	100,00	100,00		
Centro CERT	100,00	100,00		
Centro CIDEA	100,00	100,00		
Centro CUCI	100,00	100,00		
Centro SEM	100,00	82,50		

Di seguito si espone la valutazione relativa agli obiettivi e ai comportamenti organizzativi dei Dirigenti dell'Ateneo.

In termini percentuali i risultati della performance riferita agli obiettivi è parametrato ad un valore massimo pari a 60% in quanto il correlato giudizio di comportamento organizzativo è parametrato fino ad un massimo di 40%.

AREE DIRIGENZIALI	DIRIGENTI	Valutazione area obiettivi	Valutazione comportamenti organizzativi	Performance Totale
Area Dirigenziale - Affari Generali e Legale	Dirigente	60,00	37,33	97,33
Area Dirigenziale - Economico Finanziaria	Dirigente	60,00	36,80	96,80
Area Dirigenziale - Economico Finanziaria	Dirigente	*	37,33	37,33
Area Dirigenziale - Edilizia e Infrastrutture	Dirigente	60,00	37,33	97,33
Area Dirigenziale - Didattica e Servizi agli Studenti	Dirigente	60,00	37,33	97,33
Area Dirigenziale - Personale e Organizzazione	Dirigente	60,00	37,33	97,33
Area Dirigenziale - Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei	Dirigente	60,00	37,33	97,33
Area Dirigenziale - Sistemi Informativi	Dirigente	60,00	37,33	97,33

* Dirigente d'Area dal 01/11/2016 pertanto non sono stati assegnati obiettivi

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione (R.P.C.), con il contributo dello staff dedicato, ha coordinato l'intero processo di revisione della mappatura del rischio di corruzione, come da previsione del P.T.P.C. 2016 – 2018, che ha visto l'attivo coinvolgimento di risorse di tutte le Aree e strutture dipartimentali con un impegno notevole in termini di armonizzazione, raccolta ed elaborazione dei dati, predisposizione di una proposta presentata alla Commissione Monitoraggio Valutazione e Qualità per la gestione del rischio corruzione.

3.2.1 OBIETTIVI TRASVERSALI

Elemento non trascurabile nell'assegnazione degli obiettivi operativi è stata la trasversalità, ovvero l'individuazione di obiettivi che coinvolgessero diverse strutture e per i quali, sempre con riferimento al processo a cascata di assegnazione, venissero definiti i diversi responsabili.

Obiettivi trasversali per eccellenza sono quelli in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione che, come si evince dal Piano integrato, coinvolgono trasversalmente tutte le aree dirigenziali e le strutture dipartimentali, in quanto anche per il coordinamento e la raccolta dei dati, i responsabili delle Unità organizzative rispondono del trattamento degli stessi e degli adempimenti previsti in materia di trasparenza e integrità. Per maggiori dettagli si rimanda alla sezione dell'allegato 2 relativa agli obiettivi assegnati e ai risultati raggiunti dai responsabili dell'Anticorruzione e della Trasparenza.



Un importante obiettivo trasversale di miglioramento per l'assicurazione della qualità è stato, nel corso del 2016, la gestione del processo di valutazione della qualità della ricerca per gli anni 2011-2014 (VQR 2011-2014).

La gestione di questo processo è risultata particolarmente complicata dal fatto che quasi 1/3 dei docenti dell'Ateneo ha aderito alla protesta nazionale contro la VQR e al Movimento per la Dignità della Docenza Universitaria.

Il Rettore in data 10 Dicembre 2015 ha nominato un gruppo di lavoro per il coordinamento delle attività di Ateneo così composto: Pro-Rettore Area Ricerca, Dirigente Area Ricerca, Delegato VQR, 3 unità di Personale tecnico amministrativo dell'Area Ricerca e 1 unità di Personale tecnico amministrativo dell'Area Sistemi Informativi. Il collegamento con i Dipartimenti è stato assicurato dalla richiesta di identificare, per ogni struttura, un Delegato di Dipartimento per la VQR. Ogni Dipartimento ha nominato un Docente allo scopo.

Il gruppo di lavoro si è occupato di:

- seguire i passaggi e garantire il rispetto delle tempistiche previste;
- fornire adeguata e tempestiva comunicazione ai diversi attori (Docenti e Uffici di Ateneo) coinvolti;
- fungere da help-desk per la soluzione di problemi legati agli aspetti tecnici;
- raccogliere le informazioni di contesto dai Dipartimenti, uffici di Ateneo, collegi di dottorato e scuole di specializzazione;
- coordinare il lavoro dipartimentale di selezione dei migliori lavori, anche istruendo i Docenti all'uso di strumenti informatici ora in abbonamento.

Il gruppo ha inizialmente stilato le linee guida di Ateneo, che sono state pubblicate sulla pagina web dedicata alla VQR (<http://www.unipr.it/ricerca/ricerca-ateneo/vqr-2011-2014-anvur>). Per meglio supportare i Direttori, il gruppo VQR ha organizzato 8 incontri plenari e 2 incontri individuali (presso i dipartimenti di Scienze Biomediche, Biotecnologiche e Traslazionali e di Ingegneria Civile, Ambiente e Architettura che ne avevano fatto richiesta per una capillare informazione ai propri docenti).

Il gruppo ha quindi gestito la prima fase della procedura di accreditamento del personale addetto alla ricerca (Docenti e ricercatori), con la trasmissione entro la data stabilita da ANVUR degli identificativi ORCID del personale in servizio alla data del 1 novembre 2015.

Nel periodo di attività il gruppo ha risposto a un totale circa 270 ticket e 300 email.

In ossequio alla delibera del Consiglio di Amministrazione del 24 Febbraio 2016, il gruppo VQR è stato chiamato a procedere con urgenza, a partire dal 7 Marzo 2016, all'inserimento di 544 prodotti mancanti.

È opportuno qui sottolineare che la mancata collaborazione di un così consistente gruppo di docenti ha comportato un impegno straordinariamente complesso per il gruppo di lavoro, e in particolare per il personale tecnico-amministrativo che ha dovuto svolgere un'azione di selezione e ottimizzazione dei prodotti non prevista. Va ricordato inoltre che le modalità indicate dalla delibera del Consiglio di Amministrazione di coinvolgimento dei docenti che non avevano aperto o concluso

la procedura CINECA ha comportato la creazione *ad hoc* di uno strumento informatico di selezione/conferma dei prodotti mancanti e la sua pubblicazione on line in tempi strettissimi. Grazie anche al fatto che ANVUR ha aperto una nuova finestra di caricamento prodotti da lunedì 4 a venerdì 15 aprile 2016, il gruppo VQR è riuscito a concludere la trasmissione dei prodotti della ricerca con una percentuale di prodotti presentati rispetto ai prodotti attesi pari al 95%.

Snellimento delle procedure

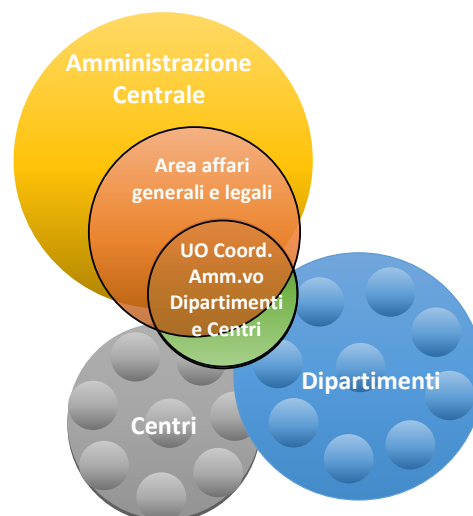
L'Università degli Studi di Parma, con lo scopo di ottimizzare in termini di efficienza ed efficacia gli standard di funzionalità dei processi e delle attività amministrative, ha istituito, nell'ambito dell'Area Affari Generali e Legale, la UOC di Coordinamento Amministrativo dei Dipartimenti e Centri la cui mission, come indicato nel Decreto Direttoriale n. 62 del 28/10/2014 "Organizzazione e Funzionigramma dell'Ateneo", consiste nel:

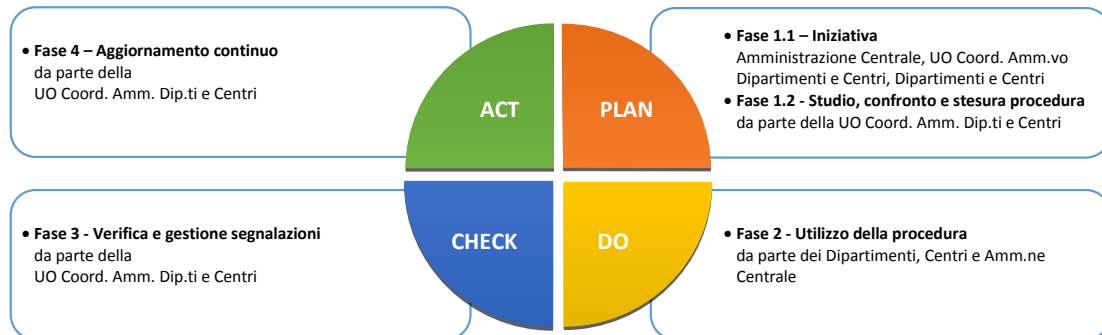
- miglioramento dei processi, attraverso l'analisi, l'organizzazione e la rielaborazione delle informazioni disponibili;
- miglioramento della comunicazione e semplificazione dei flussi documentali tra sede, dipartimenti e centri, attraverso un costante confronto con l'obiettivo di razionalizzarne i passaggi.

I risultati positivi conseguiti dall'attività della UOC hanno portato ad una sua riconferma e stabilizzazione nel funzionigramma di Ateneo approvato per il 2017 con Decreto Direttoriale n. 2631 del 30 settembre 2016.

Ha inoltre dato impulso alla creazione nella home page del sito di Ateneo di una "Area Procedure – Ottimizzazione dei processi amministrativi" contenente informazioni e percorsi relativi alle procedure amministrative a supporto della semplificazione ed omogeneizzazione dei processi <http://www.unipr.it/node/11132> (Diagramma di flusso, descrizione della procedura – elenco fasi).

Le procedure, il relativo materiale di lavoro e la modulistica sono stati messi a disposizione di tutto il personale docente e tecnico amministrativo dell'Ateneo nell'Area riservata <http://procedure.unipr.it/> - piattaforma Proform-UNIPR.





3.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le riforme della pubblica amministrazione che si sono succedute dagli inizi degli anni '90, possono essere lette nell'ottica di determinare cambiamenti verso un nuovo modello di dirigenza capace di assumere funzioni e poteri per una pubblica amministrazione che riduca i costi di funzionamento ed aumenti la propria efficienza, ma soprattutto sia capace di rispondere ai bisogni di realtà sociali in continuo mutamento.

Credendo fermamente nella bontà di questa tendenza per favorire l'approccio ad una nuova concezione di dirigenza, la Governance ritiene che tale modello comporti un ampliamento di competenze e di responsabilità, non solo in funzione degli obiettivi da realizzare, ma anche in relazione alla corretta gestione delle risorse umane assegnate.

Ruolo fondamentale del dirigente è quello di accogliere capacità, pregi e difetti dei suoi collaboratori, armonizzando le loro azioni, aspettative e desideri; deve saper valutare e giudicare con autorevolezza e non con autorità; tendere all'aumento del benessere organizzativo e favorire le best practices nelle attività svolte dalla propria struttura.

Il Ruolo dei Direttori delle strutture dipartimentali e dei Centri è quello di rendere efficace il processo di performance mediante l'assegnazione degli obiettivi, al fine di favorire la coerenza con gli obiettivi strategici e l'interazione con quelli dell'amministrazione, pur salvaguardando eventuali esigenze specifiche e peculiari dei Dipartimenti e dei Centri stessi, nonché considerando le professionalità dei singoli per il raggiungimento del fine comune.

Non volendo, pertanto, illustrare la performance individuale solo come mera rappresentazione di dati e percentuali, in questo paragrafo sono riportate le riflessioni dirigenziali sul contributo del personale in termini di qualità della performance, anteposte ad una tabella che evidenzia le prestazioni del personale.

3.3.1 Rettorato

La Segreteria Generale e Tecnica del Rettorato svolge da sempre una funzione di coordinamento che parte dal vertice, il Rettore.

La funzione richiede un presidio costante e la Segreteria del Rettorato, grazie ad una analisi organizzativa interna condivisa e puntuale, ha assicurato una qualità della prestazione del proprio personale sempre molto attenta, efficace ed efficiente rivolta al raggiungimento degli obiettivi della Governance, all'interno della visione strategica della stessa.

La valutazione finale dimostra il pieno raggiungimento degli obiettivi, finalizzati al miglioramento della visibilità dell'Ateneo nei confronti dell'utenza esterna e interna e principalmente verso gli studenti "utente principale". Anche la valutazione individuale dei comportamenti è molto positiva, in considerazione della capacità di rispondere agli stress e ai nuovi obiettivi sempre più sfidanti che la Governance si è posta.

La U.O. Comunicazione Istituzionale ha effettuato un'analisi organizzativa interna condivisa e particolareggiata, finalizzata alla migliore gestione della complessità operativa a cui è stata chiamata, data la visione strategica della comunicazione da parte della *governance* e l'esteso impegno richiesto per il raggiungimento degli obiettivi.

L'organizzazione di gruppi di lavoro e l'assunzione di responsabilità dei singoli coordinatori ha consentito la gestione efficace della complessità operativa, il coinvolgimento positivo di tutto il personale, lo sviluppo delle competenze professionali personali e di gruppo, il sostegno del merito e dell'impegno, in osservanza delle finalità dell'istituzione.

La valutazione finale dimostra il pieno raggiungimento dei numerosi obiettivi posti, finalizzati in ultima istanza al miglioramento della reputazione dell'Ateneo e alla rinnovata attrazione verso i diversi stakeholder, tra i quali lo studente è sempre centrale; la valutazione dei comportamenti è largamente positiva, nella considerazione che numerosi obiettivi sfidanti hanno necessariamente richiesto l'acquisizione accelerata di ulteriori competenze connesse alla gestione dello stress, per la garanzia di una costante performance di elevata qualità.

Rettorato								
	Personale	Personale con obiettivi	%	Numero Obiettivi	Media obiettivi a persona	RISULTATI		
						<100%	perc. <100%	perc. =100%
Totale	27	13	48%	28	2,15	0	0%	100%
Tecnici	15	4	27%	7	1,75	0	0%	100%
Amm.vi	12	9	75%	21	2,33	0	0%	100%

3.3.2 Direzione Generale

Il processo di rilancio e ampia riorganizzazione dell'Ateneo ha investito, innanzitutto, la Direzione Generale nel suo ruolo di collegamento tra le Aree Dirigenziali e di garante presso la Governance del raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il personale della Direzione Generale (Segreteria Generale/Tecnica di Staff), pur nella implicita differenziazione dei compiti, ha saputo interpretare in modo assai proficuo il proprio ruolo di supporto, anche sostanziale, al Direttore Generale nell'adempimento dei fondamentali incumbenti

di indirizzo, governo e coordinamento delle attività delle Aree e di proficuo rapporto dialettico con gli altri Organi di Ateneo.

Il lavoro collaborativo di gruppo e le competenze tecniche e amministrative che caratterizzano il personale afferente alla UO – Controllo di Gestione sono stati di ausilio per il pieno raggiungimento degli obiettivi organizzativi e individuali anche in anticipo rispetto ai tempi previsti. In un’ottica di miglioramento della prestazione complessiva dei processi amministrativi in termini di efficienza, efficacia, economicità e trasparenza, si è agito con un obiettivo comune di ottimizzazione della macchina amministrativa sugli aspetti di disponibilità di reportistica predisposta con l’ausilio di nuovi sistemi informatici, rispondendo in modo significativo alle necessità della Governance di avere dati certi e tempistiche snelle.

Direzione Generale								
	Personale	Personale con obiettivi	%	Numero Obiettivi	Media obiettivi a persona	RISULTATI		
						<100%	perc. <100%	perc. =100%
Totale	13	10	77%	22	2,20	4	18%	82%
Tecnici	8	7	88%	15	2,14	3	20%	80%
Amm.vi	5	3	60%	7	2,33	1	14%	86%

3.3.3 Area Dirigenziale Affari Generali e Legale

Tutto il personale dell’Area Affari Generali e Legale, stante il processo ponderoso di revisione statutaria, che ha avuto un impatto su organi ed organismi d’Ateneo, seppur nelle difficoltà di carenza di organico e competenze specifiche, ha saputo cogliere la sfida e interpretarla nel miglior modo possibile.

Dalle valutazioni espresse sia sui comportamenti che sul raggiungimento degli obiettivi individuali emerge una chiara differenziazione degli stessi, che dovrà condurre ad una riflessione complessiva, per migliorare non solo il raggiungimento degli obiettivi strictu sensu intesi, ma anche al raggiungimento di quell’obiettivo più importante, a livello di risorse umane, ossia l’integrazione, la partecipazione, la condivisione, la proattività e la soddisfazione dell’utenza.

1 AREA DIRIGENZIALE AFFARI GENERALI E LEGALE								
	Personale	Personale con obiettivi	%	Numero Obiettivi	Media obiettivi a persona	RISULTATI		
						<100%	perc. <100%	perc. =100%
Totale	32	15	47%	49	3,27	3	6%	94%
Tecnici	3	0	0%	0	-	0	0%	100%
Amm.vi	29	15	52%	49	3,27	3	6%	94%

3.3.4 Area Didattica e Servizi agli Studenti

L'Area Dirigenziale Didattica e Servizi agli Studenti ha puntato, dal punto di vista organizzativo, sullo sviluppo delle competenze professionali personali e di gruppo, sulla promozione del benessere organizzativo, sul sostegno del merito e dell'impegno, coerentemente con i principi statutari, nella consapevolezza che l'organizzazione del lavoro debba essere funzionale alle strategie di perseguimento delle finalità istituzionali e degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità.

In un contesto normativo in continua evoluzione, caratterizzato anche dalle numerose incombenze legate alla necessità di ottemperare ai requisiti stringenti posti, a livello di didattica, da MIUR, ANVUR e CUN, il personale tecnico-amministrativo dell'Area Dirigenziale Didattica e Servizi agli Studenti è riuscito a raggiungere obiettivi ritenuti strategici a livello di Ateneo, che costituiscono comunque una parte marginale rispetto alla notevolissima serie di adempimenti propri dell'Area, che vanno dalla razionalizzazione dell'offerta formativa all'istituzione di nuovi corsi di laurea, dal potenziamento dei servizi offerti agli studenti alla costruzione di innovativi percorsi formativi post lauream.

Le competenze e l'atteggiamento collaborativo del personale tecnico-amministrativo dell'Area, unite al notevole impegno profuso in un contesto complesso ed eterogeneo come quello che caratterizza la didattica e, più in generale, i servizi agli studenti, hanno consentito di valorizzare ulteriormente e "centralizzare" la figura dello studente, prefigurando la realizzazione di processi amministrativi volti all'assicurazione della qualità dei servizi ai medesimi studenti e dell'offerta formativa nei corsi di studio, consentendo pertanto il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi previsti.

Certamente, dalle valutazioni espresse sia sui comportamenti che sul raggiungimento degli obiettivi individuali, emerge una chiara differenziazione degli stessi, che dovrà condurre ad una riflessione complessiva, per migliorare non solo il raggiungimento degli obiettivi *strictu sensu* intesi, ma anche il raggiungimento di quell'obiettivo più importante, a livello di risorse umane, ossia l'integrazione, la partecipazione, la condivisione, la proattività e la soddisfazione dell'utenza.

4 AREA DIRIGENZIALE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI								
	Personale	Personale con obiettivi	%	Numero Obiettivi	Media obiettivi a persona	RISULTATI		
						<100%	perc. <100%	perc. =100%
Totale	99	45	45%	117	2,60	0	0%	100%
Tecnici	14	3	21%	7	2,33	0	0%	100%
Amm.vi	85	42	49%	110	2,62	0	0%	100%

3.3.5 Area Economico Finanziaria

Dall'analisi delle valutazioni del personale afferente all'Area, effettuate sia in merito ai comportamenti che in merito al raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura, emerge un ottimo livello di qualità delle prestazioni e delle performance individuali e collettive.

Ciò denota il raggiungimento di quell'obiettivo più importante, a livello di risorse umane, dato dalla collaborazione, sinergia e proattività, tale da condurre alla indubbia soddisfazione dell'utenza.

2 AREA DIRIGENZIALE ECONOMICO FINANZIARIA								
	Personale	Personale con obiettivi	%	Numero Obiettivi	Media obiettivi a persona	RISULTATI		
						<100%	perc. <100%	perc. =100%
Totale	81	62	77%	158	2,55	22	14%	86%
Tecnici	10	3	30%	6	2,00	0	0%	100%
Amm.vi	71	59	83%	152	2,58	22	14%	86%

3.3.6 Area Edilizia e Infrastrutture

La riorganizzazione dell'Area Edilizia e Infrastrutture dell'anno 2016 ha riposizionato il personale su attività e funzioni sulla base di una attenta valutazione e osservazione delle competenze possedute, delle particolari metodologie di lavoro adottate e delle inclinazioni caratteriali del singolo soggetto. Sono stati inoltre attentamente valutati i rapporti interpersonali già esistenti e gli eventuali conflitti nell'ottica di migliorare i primi e di ridurre al minimo i secondi. Per le posizioni apicali si sono valutate la capacità organizzativa e le modalità di comunicare e impartire disposizioni e si è tentato al meglio di inserire in posizioni complesse le personalità che hanno dimostrato capacità di leadership, di negoziazione e, soprattutto, di attitudine ad individuare, in tempi brevi, efficaci soluzioni, non ponendo basi per ulteriori criticità. Il personale ha risposto positivamente ed ha saputo attraverso un processo di riflessione lenta ma condivisa, migliorare le proprie prestazioni, cercare di acquisire nuove competenze al contempo rendendo l'ambiente di lavoro più sereno e vivibile.

3 AREA DIRIGENZIALE EDILIZIA E INFRASTRUTTURE								
	Personale	Personale con obiettivi	%	Numero Obiettivi	Media obiettivi a persona	RISULTATI		
						<100%	perc. <100%	perc. =100%
Totale	53	21	40%	41	1,95	5	12%	88%
Tecnici	39	17	44%	33	1,94	5	15%	85%
Amm.vi	14	4	29%	8	2,00	0	0%	100%

3.3.7 Area Personale e Organizzazione

Il personale afferente all'Area Dirigenziale Personale e Organizzazione ha nel complesso saputo mettere in campo proficuamente le proprie competenze ed energie per il raggiungimento, nella maggior parte dei casi pieno e soddisfacente, di obiettivi sfidanti che vedevano l'introduzione di nuovi istituti o procedure, quali ad esempio:

- la progettazione e l'introduzione del telelavoro come forma ordinaria di erogazione della prestazione lavorativa;
- la mappatura delle competenze di tutto il personale tecnico amministrativo;
- la progettazione di un sistema sperimentale di misurazione integrata della performance con obiettivi indicatori e target di struttura organizzativa e di gruppo;

- la ridefinizione dei processi di formazione del personale attraverso la definizione di standard procedurali e procedure informatiche.

Le risorse dell'Area Personale e Organizzazione sono state anche il motore del processo di completamento e consolidamento della riorganizzazione di Ateneo che ha comportato un notevole sforzo non solo in termini di gestione del carico di lavoro straordinario, nonostante le limitate risorse, ma anche per l'individuazione di nuove soluzioni per l'identificazione e svolgimento delle procedure necessarie, l'eventuale modifica dei criteri di conferimento/rinnovo degli incarichi (in coerenza con le nuove Linee generali di organizzazione del 16.12.2015), nonché per gli aspetti di informazione e coinvolgimento del personale, delle parti sindacali e sociali.

A questi si aggiunga (anche se non ricompreso propriamente tra gli obiettivi operativi assegnati all'Area) l'impegno profuso dal personale dell'Area nella corretta gestione delle procedure di selezione per le progressioni economiche orizzontali avviate nel 2016, che hanno interessato una parte consistente del personale.

5 AREA PERSONALE E ORGANIZZAZIONE								
	Personale	Personale con obiettivi	%	Numero Obiettivi	Media obiettivi a persona	RISULTATI		
						<100%	perc. <100%	perc. =100%
	Personale	Con ob.	%	Obiettivi	ob/pers	<100%	perc. <100%	perc. =100%
Totale	50	26	52%	75	2,88	10	13%	87%
Tecnici	10	4	40%	9	2,25	3	33%	67%
Amm.vi	40	22	55%	66	3,00	7	11%	89%

3.3.8 Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei

Il personale dell'Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei ha raggiunto nel tempo, attraverso un importante lavoro di gruppo condotto sul personale dell'Area dai responsabili delle singole Unità Operative con il Dirigente, un alto grado di trasversalità delle competenze, forte senso di responsabilità e legame all'istituzione che ha consentito nel tempo di fare fronte ad obiettivi sempre più sfidanti anche in carenza di sufficienti risorse ed unità di personale. Al contempo si è rafforzata la logica di gruppo e di comunità e l'affiatamento che ha rafforzato i legami interpersonali.

Il personale dell'Area ha saputo affrontare le recenti sfide riorganizzative in modo elastico e consapevole raggiungendo gli obiettivi prefissati dal Piano Strategico di Ateneo.

6 AREA DIRIGENZIALE RICERCA, INTERNAZIONALIZZAZIONE, BIBLIOTECHE E MUSEI								
	Personale	Personale con obiettivi	%	Numero Obiettivi	Media obiettivi a persona	RISULTATI		
						<100%	perc. <100%	perc. =100%
Totale	101	42	42%	91	2,17	4	4%	96%
Tecnici	25	4	16%	8	2,00	0	0%	100%
Amm.vi	33	16	48%	38	2,38	1	3%	97%
Biblioteche	43	22	51%	45	2,05	3	7%	93%

3.3.9 Area Sistemi Informativi

Stante anche la sua recente costituzione avvenuta a marzo 2015, presso l'area sistemi informativi è stata prestata particolare attenzione alle attività espletate e alle risorse umane impiegate per le stesse.

Pur con indubbia difficoltà, derivante dalla dislocazione del personale afferente all'Area in vari siti dell'Ateneo, si è riusciti a mantenere un diretto contatto con il personale afferente alle Unità Organizzative, al fine di recepire sempre meglio le problematiche di organizzazione, le criticità riscontrate nel corso del 2015 (cultura, competenze, comunicazione), le competenze delle risorse umane, le priorità dei fabbisogni, per poter essere sempre più incisivi, efficaci ed efficienti, attraverso un corretto servizio agli utenti finali.

In questo modo, è presumibile che il contributo IT sia non solo percepito, ma attraverso una trasparenza e chiarezza delle attività (fra le quali si ricorda il catalogo dei servizi – <https://asi.unipr.it>), sia evidente e compreso l'impegno verso l'utenza per allineare i servizi informatici alle esigenze dell'Ateneo, nell'ottica del miglioramento continuo.

7 AREA DIRIGENZIALE SISTEMI INFORMATIVI								
	Personale	Personale con obiettivi	%	Numero Obiettivi	Media obiettivi a persona	RISULTATI		
						<100%	perc. <100%	perc. =100%
Totale	63	56	89%	111	1,98	9	8%	92%
Tecnici	59	53	90%	106	2,00	8	8%	92%
Amm.vi	3	2	67%	3	1,50	1	33%	67%
Biblioteche	1	1	100%	2	2,00	0	0%	100%

La tabella sotto riportata mette in evidenza i risultati raggiunti, in termini di performance individuale, dal totale del personale afferente all'Amministrazione Centrale:

Totale Amministrazione Centrale								
	Personale	Personale con obiettivi	%	Numero Obiettivi	Media obiettivi a persona	RISULTATI		
						<100%	perc. <100%	perc. =100%
Totale	519	290	56%	692	2,39	54	8%	92%
Tecnici	183	95	52%	191	2,01	19	10%	90%
Amm.vi	292	172	59%	454	2,64	35	8%	92%
Biblioteche	44	23	52%	47	2,04	3	6%	94%

3.3.10 Dipartimenti e Centri

Il personale dei Dipartimenti e Centri è stato profondamente coinvolto nella revisione statutaria e nelle azioni propedeutiche alla riorganizzazione dipartimentale prevista dal 1 Gennaio 2017.

Tuttavia ognuno per le proprie competenze e professionalità si è adoperato per il raggiungimento degli obiettivi comuni di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

In stretta collaborazione con la U.O.C. di Coordinamento Amministrativo dei Dipartimenti e Centri, la U.O.C. Contabilità Dipartimenti e Centri e le Aree Dirigenziali hanno condotto azioni comuni volte alla definizione e allo snellimento delle procedure nell'ottica della semplificazione delle attività.

Tutte le componenti amministrative e tecniche hanno ottenuto ottimi risultati di performance individuale in relazione alle attività oggetto della *mission* di Ateneo: didattica, ricerca e terza missione.

Totale Dipartimenti e Centri								
	Personale	Personale con obiettivi	%	Numero Obiettivi	Media obiettivi a persona	RISULTATI		
						<100%	perc. <100%	perc. =100%
Totale	356	197	55%	495	2,51	43	9%	91%
Tecnici	227	141	62%	364	2,58	37	10%	90%
Amm.vi	129	56	43%	131	2,34	6	5%	95%

La tabella sotto riportata mette in evidenza i risultati raggiunti, in termini di performance individuale, dal totale del personale afferente all'Ateneo:

Totale Ateneo								
	Personale	Personale con obiettivi	%	Numero Obiettivi	Media obiettivi a persona	RISULTATI		
						<100%	perc. <100%	perc. =100%
Totale	875	487	56%	1187	2,44	97	8%	92%
Tecnici	410	236	58%	555	2,35	56	10%	90%
Amm.vi	421	228	54%	585	2,57	41	7%	93%
Biblioteche	44	23	52%	47	2,04	3	6%	94%

3.4 OBIETTIVI STRATEGICI – OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2016

Gli obiettivi di performance sono stati individuati tenuto conto degli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa di cui all'art. 8 del d.lgs. 150/2009 e sono riscontrabili negli allegati 2 e 3 della presente Relazione:

- Allegato 2: Obiettivi strategici – obiettivi operativi delle unità organizzative per l'anno 2016



➤ Allegato 3: Obiettivi strategici – obiettivi operativi delle strutture dipartimentali e dei Centri per l'anno 2016

Agli obiettivi operativi sono associati uno o più indicatori con relativo target. L'individuazione degli indicatori ha cercato di soddisfare, quanto più possibile, i requisiti di rilevanza e pertinenza, specificità e misurabilità, orientamento al miglioramento, sostenibilità, grado di partecipazione e condivisione delle strutture.

Gli allegati appaiono nella loro strutturazione immediatamente comprensibili. Gli obiettivi strategici sono infatti suddivisi nei corrispondenti obiettivi operativi per i quali, in sequenza, è possibile individuare l'indicatore, il target, le Unità Organizzative o le strutture responsabili, i soggetti responsabili, il grado di raggiungimento dell'obiettivo e la fonte. Quest'ultima riveste particolare importanza ai fini dei controlli e della verifica di quanto dichiarato anche nelle rispettive relazioni e rapporti di chiusura degli obiettivi, poiché indica in modo chiaro e preciso l'origine dei dati. Possiamo trovarvi ad esempio le indicazioni per reperire i documenti, i link tramite i quali accedere alle piattaforme web, i siti nei quali verificare installazioni di strumentazione o l'incremento del patrimonio edilizio, per i quali si è tenuto conto, nella descrizione, delle peculiarità di ciascuna Area dirigenziale o struttura.

L'Allegato 2: Obiettivi strategici – obiettivi operativi delle unità organizzative per l'anno 2016, riguarda gli obiettivi operativi che contribuiscono alla realizzazione della performance organizzativa attinente le strutture afferenti l'Amministrazione Centrale, precisamente il Rettorato, la Direzione Generale e le Aree dirigenziali, per le quali, nel processo a cascata e nella loro declinazione, sono definiti i diversi responsabili, evidenziati i tempi di realizzazione e lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

L'Allegato 3: Obiettivi strategici – obiettivi operativi delle strutture dipartimentali e dei Centri per l'anno 2016, riporta le linee di indirizzo di assegnazione degli obiettivi nei Dipartimenti e nei Centri, articolati al fine di favorire la coerenza con gli obiettivi strategici e l'interazione con quelli dell'amministrazione, pur salvaguardando eventuali esigenze peculiari e specifiche delle singole strutture.

Il Controllo di Gestione, incaricato della verifica della misurabilità degli obiettivi operativi in relazione ai target fissati negli allegati 2 e 3 del piano integrato 2016-2018, anno 2016, tramite database d'Ateneo facilmente interrogabili, ha riscontrato che gli obiettivi per i quali è possibile procedere ad una verifica puntuale del raggiungimento del target è circoscritto ad un numero decisamente limitato. Ciò può derivare principalmente dalla natura di molti obiettivi che non si prestano ad una valutazione quantitativa mediante flussi standardizzati.

Si è inoltre riscontrata una difficoltà di riconciliazione tra gli obiettivi operativi di unità organizzativa (vedi all. 2 del Piano Integrato 2016-2018 – anno 2016) ed obiettivi individuali attribuiti ai singoli dipendenti a causa della mancata codifica degli stessi e della mancanza di un legame esplicito riscontrabile nella documentazione di programmazione.

In considerazione delle criticità sopra esposte, per l'anno 2017, si sta procedendo ad una implementazione del processo di attribuzione degli obiettivi tramite la codifica degli stessi al fine di rendere esplicite le relazioni tra gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi ed infine gli obiettivi individuali. Inoltre si sta cercando di incrementare il numero di obiettivi misurabili tramite una migliore formulazione degli stessi e dei relativi target.



A partire dall'anno 2017, verrà attuata l'integrazione del budget con il piano performance così come esplicitato nello specifico processo ridefinito nel corso dell'anno 2016.

Infine, in ragione della mancanza di un sistema informativo integrato il quale preveda di legare la formazione del budget alla definizione degli obiettivi e di un livello di personalizzazione dello stesso non del tutto adeguato a rendere la versione attuale coerente con il sistema di gestione della performance, è in corso da parte dell'Area Sistemi Informativi un'indagine per individuare le possibilità di migliorare il livello di informatizzazione del ciclo, in modalità integrata al processo di budgeting. Si sta procedendo ad una migliore gestione dei requisiti funzionali per supportare il lavoro dei valutatori e per rendere esplicite le relazioni tra obiettivi operativi, obiettivi di struttura e obiettivi individuali. Inoltre si sta seguendo il progetto di Gestione Integrata della Performance che CINECA sta realizzando con la consulenza scientifica del Dipartimento della Funzione Pubblica e UNIFE e di cui si prevede il rilascio in esercizio per il 2018.

4. ATTIVITA' DI MONITORAGGIO DELLE PRESTAZIONI

Come previsto dal Piano integrato per la gestione della performance 2016-2018 *“periodicamente e comunque a giugno 2016 si procede a monitorare lo stato di raggiungimento degli obiettivi, nel caso ridefinendoli, alla luce dello stato di avanzamento del loro conseguimento e di nuovi aspetti e di eventuali ulteriori contingenze”*.

Nello specifico, poi, il monitoraggio degli obiettivi nel 2016, in coerenza con quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance per l'anno 2016, ha assunto una forma più strutturata: 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. Solamente all'esito di tale analisi si è giunti alla necessità di rimodulare taluni obiettivi in termini di indicatore e/o target o, in altri casi, a sostituire l'obiettivo assegnato con obiettivi identificativi di priorità diverse.

Tale processo è stato gestito con il diretto coinvolgimento della U.O.C. Programmazione, Organizzazione, Sviluppo e Produttività (Area Personale ed Organizzazione) che ha valutato la correttezza della procedura di rimodulazione degli obiettivi, non occupandosi naturalmente dell'opportunità e del merito delle rimodulazioni, valutazioni effettuate unicamente dai Responsabili della valutazione in un dialogo diretto coi propri valutati.

Ovvero, le rimodulazioni accolte nel 2016 sono state tutte avanzate, con richiesta scritta, dal valutatore in relazione ad un obiettivo del valutato, alla medesima U.O.C. (attuale U.O. Relazioni sindacali, Valutazione e Performance). La U.O.C. non ha posto scadenze definitive per l'accoglimento di richieste di rimodulazione. La tempistica e la sua opportunità/coerenza con gli obiettivi da perseguire è stata rimessa ai singoli Responsabili.



Nel 2016 sono stati assegnati un totale complessivo di 1.307 obiettivi così individuati:

obiettivi assegnati nell'anno 2016	n°
informatizzati con UGOV RU	1201
formato cartaceo	106
n° tot obiettivi assegnati	1.307

La U.O.C. nel 2016 ha inserito un totale di 23 modifiche degli obiettivi operando direttamente sul gestionale U-GOV RU, di cui:

obiettivi modificati nell'anno 2016	n°
Schede obiettivi modificate/rimodulate	12
Schede obiettivi modificate per mero errore materiale	1
Schede cancellate su richiesta dei diretti interessati o d'ufficio (perché inserite per errore in quanto riferite a personale senza incarichi)	10
TOTALE	23

In sostanza si può concludere che nel 2016 sono stati effettivamente rimodulati solamente 12 obiettivi su un totale di 1.307 obiettivi complessivamente assegnati.

5. POLITICHE DELL'ATENEO PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LE PARI OPPORTUNITA'

Centrale nel perseguimento delle politiche per il Benessere organizzativo e le pari opportunità è stato l'impegno profuso dall'Ateneo 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.

Di seguito sono descritte le principali azioni in merito.

Il Progetto denominato "UniParma per Me" è stato presentato ed ha preso l'avvio in occasione dell'incontro di Staff del 04.05.2016. Comprende tre Progetti pilota denominati "UniFamily", "UniSmart" ed "UniCrea", per ciascuno dei quali sono stati costituiti Gruppi di Lavoro, preposti ad



individuare azioni volte a favorire il miglioramento della qualità della vita anche mediante la socializzazione e la sostenibilità ambientale.

Nel corso del primo anno di attività, ci si è soffermati soprattutto sui Progetti pilota “UniFamily” ed “UniSmart”, partendo dalla messa a punto di un Questionario: “*Indicazioni per l’Ateneo sui servizi/attività più efficaci per migliorare il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie*” al quale anche i servizi IT hanno collaborato per la compilazione e l’erogazione online dei contenuti.

Si è incentivato l’incremento del Telelavoro mettendo a punto una “Proposta di integrazione delle Linee Guida per il Telelavoro”, con lo scopo di potenziare ulteriormente la componente finalizzata ad incrementare la flessibilità dell’organizzazione del lavoro e ad ottimizzare i processi lavorativi. Tale proposta ha portato all’individuazione di spazi di co-working presso il Campus.

Azioni positive sono state indirizzate alla promozione del Part Time, sviluppando una “Proposta di introduzione della formula del *Part Time Condiviso*”; alla prevenzione di fenomeni discriminatori delle lavoratrici.

Altre attività sono state rivolte alla Formazione e alla Internazionalizzazione, con richiesta di erogazione di un Corso di lingua inglese per il personale della UO Formazione Post-Lauream, in corso di organizzazione; sempre per la Formazione è stato richiesto e ottenuto lo stanziamento del budget necessario per erogare un corso di formazione rivolto prioritariamente a Dirigenti e Responsabili di UO focalizzato su “Forma mentis” e “Stili Manageriali”.

Un sostegno alla mobilità del personale è derivato dalla revisione del “Regolamento per il parcheggio e il transito all’interno delle aree universitarie”, in merito alle gestione dei parcheggi e all’assegnazione dei posti, nonché da convenzioni con il Gestore dei trasporti urbani per l’applicazione di tariffe agevolate ai dipendenti dell’Ateneo che utilizzano i mezzi pubblici di trasporto.

Sono inoltre all’esame gli aspetti dello Smart Working applicabili ad un Ente Pubblico con attività di co-working da condividere con altre Istituzioni Pubbliche della Città, per le quali si sono già organizzati incontri con esponenti del Comune di Parma per avviare una sperimentazione congiunta tra Ateneo e Comune.

Di seguito, per singola area dirigenziale e per i dipartimenti e centri, viene argomentata da parte di ciascun dirigente, l’attività svolta e le politiche messe in atto nel 2016 per favorire il benessere organizzativo, con evidenza delle eventuali criticità e delle azioni che si è preventivato siano messe in atto nel 2017.

5.1 AREA DIRIGENZIALE AFFARI GENERALI E LEGALE

Dal punto di vista organizzativo, l’Area Dirigenziale Affari Generali e Legale ha puntato sullo sviluppo delle competenze professionali personali e di gruppo, sulla promozione del benessere organizzativo, sul sostegno del merito e dell’impegno, coerentemente con i principi statutari, nella consapevolezza che l’organizzazione del lavoro debba essere funzionale alle strategie di perseguimento delle finalità istituzionali e degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità.



Nello specifico, la vocazione dell'Area, tra l'altro, a coordinare l'attuazione delle direttive che provengono dagli Organi di Governo e dal Direttore Generale, nel perseguimento degli obiettivi strategici e di indirizzo elaborati dai medesimi, ha trovato il suo primario coinvolgimento nell'attuazione della revisione statutaria d'Ateneo.

Numerose azioni sono state messe in campo per favorire il coordinamento, la responsabilità diffusa, la idonea conoscenza e consapevolezza del processo in atto, che ha visto nel 2016 i diversi passaggi e adempimenti della revisione statutaria per pervenire alla sua piena attuazione dal 1 gennaio 2017 quali, tra l'altro, le elezioni delle rappresentanze del personale nei diversi organi e organismi, le elezioni delle rappresentanze degli studenti, le elezioni e nomina dei nuovi direttori di dipartimento, la costituzione dei nuovi dipartimenti e l'attivazione degli stessi con individuazione di spazi e risorse di personale ecc.

Attività quali la costante informazione sui diversi passaggi e adempimenti da espletarsi e completati, con pubblicazione della relativa road map in costante aggiornamento <http://www.unipr.it/node/13075>, la già citata piattaforma PROFORM per la fruizione della documentazione concernente le procedure, sia per le aree dirigenziali che le strutture dipartimentali, l'aggiornamento, anche in presenza, nei diversi incontri e riunioni di staff, hanno sicuramente contribuito ad un miglioramento dell'organizzazione in un momento così intenso e particolare della sua attività, favorendo flussi informativi e informazioni facilmente reperibili.

Tra l'altro l'Area Dirigenziale è stata pienamente coinvolta nella revisione organizzativa posta in essere dall'Ateneo con l'attivazione della nuova U.O. Legale, per favorire un supporto legale più robusto, per tutte le altre aree dirigenziali oltre che per gli organi ed organismi di Ateneo.

5.2 AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

Dal punto di vista organizzativo, l'Area Dirigenziale Didattica e Servizi agli Studenti ha puntato sullo sviluppo delle competenze professionali personali e di gruppo, sul sostegno del merito e dell'impegno, coerentemente con i principi statutari, nella consapevolezza che l'organizzazione del lavoro debba essere funzionale alle strategie di perseguimento delle finalità istituzionali e degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità.

Nello specifico, la vocazione dell'Area legata alla valorizzazione ed alla "centralizzazione" della figura dello studente, ha prefigurato la realizzazione di processi amministrativi volti all'assicurazione della qualità dei servizi agli studenti e dell'offerta formativa nei corsi di studio, che hanno contemplato un atteggiamento collaborativo e un buon livello di partecipazione da parte del personale tecnico-amministrativo coinvolto, consentendo il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi previsti.

In questo senso, l'Area Dirigenziale è stata pienamente coinvolta nella riorganizzazione posta in essere dall'Ateneo a seguito della revisione statutaria, con il fine primario di generare maggiore fiducia nell'organizzazione del lavoro, valorizzare l'innovatività e la capacità di individuare nuovi percorsi, ricercare l'efficienza e sostenere il senso di appartenenza all'Ateneo.

In particolare, sono state previste l'attivazione della nuova U.O. Progettazione Didattica e Assicurazione della Qualità e la riorganizzazione delle linee di attività dedicate all'orientamento in ingresso, al tutorato, al tirocinio e al placement, anche per favorire una certa flessibilità



organizzativa e gestionale attraverso lo sviluppo di sinergie e il ricorso a modelli organizzativi non standardizzati, al fine di migliorare la qualità dei servizi, la produttività e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse.

L'intento finale dell'attività sopra descritta, che è stata oggetto di opportune valutazioni e di specifici incontri con i Responsabili delle Unità Organizzative, al fine di consentire la valorizzazione delle professionalità presenti mediante una chiara attribuzione delle competenze, dei ruoli e delle responsabilità, razionalizzando la distribuzione e l'utilizzo delle risorse umane e consentendo un'integrazione delle attività svolte nelle diverse strutture, privilegiando metodologie di lavoro collegiale e partecipativo e responsabilizzando il personale rispetto al risultato finale della propria attività. In quest'ottica si inserisce anche una maggiore promozione della cultura della valutazione della *performance* come strumento di trasparenza, miglioramento continuo e apprendimento organizzativo, sempre con lo scopo primario di favorire la crescita professionale.

5.3 AREA ECONOMICO FINANZIARIA

In relazione al benessere organizzativo, l'Area Economico Finanziaria si è indirizzata oltre che sulla valutazione degli aspetti più tradizionalmente monitorati della sicurezza e salute sul luogo di lavoro, dell'adeguatezza degli spazi per la propria attività e della sostenibilità dei ritmi di lavoro, anche sull'analisi per l'incentivazione di forme di supporto dirette ad ottimizzare il rapporto fra vita lavorativa e vita privata.

La conciliazione fra vita lavorativa e privata costituisce infatti un obiettivo prioritario per il legislatore comunitario che lo promuove con appositi regolamenti ed è da tempo all'attenzione dell'Ateneo, intenzionato a potenziarne i relativi strumenti anche attraverso indagini conoscitive con somministrazione di questionari sul tema, rivolti al personale.

Altro aspetto fondamentale di interesse per l'Area Economico Finanziaria legato al benessere organizzativo consiste nel favorire il senso di appartenenza istituzionale, nonché l'incremento delle competenze professionali, sia a livello individuale che a livello di gruppo, del personale ad essa afferente, sostenendo, in ottemperanza ai principi statutari, il merito e l'impegno di ciascuno, nella consapevolezza che un'organizzazione del lavoro basata su tali principi conduca con maggiore probabilità di successo al raggiungimento degli obiettivi preposti.

A tal fine, l'Area Dirigenziale è stata pienamente coinvolta nella riorganizzazione posta in essere dall'Ateneo a seguito della revisione statutaria, con il proposito di generare tra i propri dipendenti maggiore fiducia nell'organizzazione del lavoro, di valorizzare e premiare la loro capacità innovativa, nonché di individuazione di nuove procedure o soluzioni migliorative in termini di efficienza, efficacia ed economicità.

Lo scopo finale della sopra citata attività, oggetto di opportune valutazioni e di specifici incontri con i diversi Responsabili delle Unità Organizzative, ha contribuito al potenziamento delle professionalità presenti non solo nell'Area ma anche in generale, mediante una chiara attribuzione delle competenze, dei ruoli e delle responsabilità, favorendo la razionalizzazione nell'impiego delle risorse umane, nonché una produttiva integrazione delle attività attribuite alle varie strutture.

Tutto ciò con l'intento di privilegiare, nel contempo, metodologie di lavoro partecipativo e di responsabilizzare il personale rispetto ai risultati finali del proprio lavoro. In quest'ottica si inserisce,



infine, anche la maggiore promozione, attuata dall'Area, della cultura di valutazione della performance al fine di favorire la trasparenza, il miglioramento continuo delle prestazioni lavorative, sempre con l'obiettivo primario di favorire la crescita professionale individuale e di struttura, nonché il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ateneo.

5.4 AREA EDILIZIA E INFRASTRUTTURE

La conoscenza tra il Dirigente e il personale è maturata attraverso numerosi incontri di programmazione (in media ogni lunedì) e diversi incontri a gruppi ristretti su progetti e problemi di più rapida risoluzione. È stata promossa la trasversalità dei compiti ed il coinvolgimento di "tutti su tutto" per allargare le competenze di ognuno e rafforzare il gruppo. Il Dirigente è sempre stato disponibile con i propri collaboratori al fine di aumentare il dialogo e consentire una più facile e reciproca conoscenza.

È in fase di programmazione per il 2017 la realizzazione di un'attività di osservazione per comprendere se le attività svolte durante la giornata lavorativa sono di gradimento da parte del personale che le deve condurre, di fatto infatti si crede che le attività che si conducono ogni giorno formino l'identità del dipendente e se non sono "gradite" generano insoddisfazione e stress che si riflettono anche sulla salute.

Inoltre si intende condurre una ricerca per verificare se il personale dell'Area pratica attività sportiva al fine di promuovere la pratica dell'attività motoria nel tempo libero per migliorare il benessere psicofisico del personale anche attraverso attività di gruppo programmate e sviluppate con i colleghi.

Infine, in collaborazione con il Centro del Sonno di Ateneo, si intende programmare un'attività di monitoring del sonno presso i dipendenti dell'Area: si ritiene infatti che il sonno sia la componente fondamentale del benessere umano e di conseguenza del benessere lavorativo.

5.5 AREA PERSONALE E ORGANIZZAZIONE

L'Area Dirigenziale Personale e Organizzazione è per sua *mission* il centro delle iniziative volte al miglioramento delle condizioni lavorative del personale docente e tecnico amministrativo. Uno dei principali obiettivi dell'Area Personale e Organizzazione è infatti migliorare le condizioni lavorative del personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Si può affermare che come metodo di lavoro il Dirigente incentiva e raccomanda la piena condivisione e il lavoro di squadra per il raggiungimento degli obiettivi e lo svolgimento delle attività trasversali a più unità organizzative dell'Area o anche di altre Aree. Viene sempre richiesto al personale e soprattutto ai responsabili un approccio concreto, propositivo e orientato al *problem solving*. Spesso il Dirigente contribuisce in prima persona al miglioramento delle attività amministrative fornendo suggerimenti e dando contributi in pieno dialogo col personale dell'Area.

Il Dirigente, unitamente allo Staff e ai Responsabili delle unità organizzativa competenti per materia, in generale, si fanno "punto d'ascolto" per tutto l'Ateneo delle richieste di trasferimento, aspettative, o in generale delle esigenze personali e dei problemi lavorativi dei dipendenti; valuta l'accoglimento, per quanto possibile, attraverso il dialogo diretto con gli interessati e il



coinvolgimento dei Dirigenti di riferimento per l'individuazione delle soluzioni possibili. Nel corso del 2016, in vista della riorganizzazione, tale attività ha certamente richiesto un notevole impegno.

Come le altre Aree anche l'Area Personale e Organizzazione ha collocato il proprio personale nel processo di riorganizzazione avendo cura di rispettare le competenze e le esperienze professionali, contemperando le aspirazioni con le necessità organizzative delle nuove U.O.

Nel corso del 2016 nell'ambito del benessere organizzativo l'Area ha inoltre realizzato le seguenti concrete iniziative a beneficio di tutto l'Ateneo:

- progettazione e introduzione del telelavoro come forma istituzionale/ordinaria di erogazione della prestazione lavorativa, attraverso l'approvazione delle Linee Guida del Telelavoro e il conseguente bando riservato al personale tecnico amministrativo per l'accesso al telelavoro per l'annualità 2016-2017; per tale annualità il telelavoro è stato concesso a 31 lavoratori, con un aumento di oltre il 50% rispetto all'annualità precedente in cui era stato assegnato a 20 lavoratori. Per ulteriori dettagli: <http://www.unipr.it/node/14707>;
- Su iniziativa del Delegato del Rettore al miglioramento della qualità della vita dei dipendenti e dei rispettivi nuclei familiari, sono stati costituiti gruppi di lavoro per i progetti pilota "Unismart", "UniCrea" ed "UniFamily", nell'ambito del più ampio progetto "UniParma perMe, con obiettivi diretti al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie.
- A coronamento di un lungo percorso sperimentale, l'Area ha gestito il processo di riorganizzazione dell'intero Ateneo (Aree Dirigenziali, Dipartimenti, Centri) fornendo il supporto amministrativo per tutte le procedure e gli atti necessari per l'attivazione della nuova organizzazione a far tempo dal 01.01.2017: "*Linee generali di organizzazione*", "*Criteri generali di conferimento degli incarichi e funzioni*", "*Funzionigramma di Ateneo*", predisposizione dei Decreti Direttoriali di assegnazione del personale alle strutture, gestione delle procedure concorsuali per il conferimento degli incarichi di Elevata Professionalità per la direzione delle nuove Unità Organizzative, predisposizione dei format, verifica e raccolta degli atti di istituzione e conferimento di incarichi e funzioni.
- Nel corso del 2016 l'Area ha proceduto (attraverso la U.O. Personale Tecnico Amministrativo) alla mappatura delle competenze del personale tecnico amministrativo non precedente censito, richiedendo ai dipendenti di auto-attribuirsi le competenze possedute e il livello delle stesse. La mappatura consente di acquisire importanti elementi conoscitivi del personale, facendone emergere il patrimonio di conoscenze, abilità, capacità lavorative e professionali. Questo arricchimento conoscitivo potrà favorire percorsi di sviluppo di carriere, specifiche attività formative e di aggiornamento professionale ed, inoltre, un'assegnazione degli obiettivi nei contesti delle performance con un maggior grado di integrazione in relazione ai ruoli e alle competenze possedute dai singoli.
- Supporto amministrativo, mediante la U.O. Formazione e Welfare, alle attività del C.U.G. di Ateneo (rinnovo di membri effettivi e sostituti) e partecipazione alla realizzazione delle iniziative proposte nel documento Piano Azioni Positive (gestione contabile amministrativa dei fondi assegnati).

- Nel corso del 2016 sono stati erogati 854 corsi di formazione e aggiornamento, per un totale di 8.369 ore di formazione. Sulla tematica specifica del benessere organizzativo poi la U.O. Formazione e Welfare ha organizzato il corso sulla Leadership, per rispondere all'intento dell'Ateneo di incrementare la capacità gestionale e del personale EP incaricato della responsabilità delle unità organizzative. Durante l'ultima giornata di presentazione dei piani di miglioramento del Corso in materia di Leadership 2016 è emersa da parte della Governance di Ateneo la richiesta di pubblicazione di tutti i piani di miglioramento per renderli noti ai partecipanti e a tutto il personale. In collaborazione con la UO Formazione è stata predisposta sulla Piattaforma ProForm-UNIPR al link:

<http://formazione.unipr.it/course/index.php?categoryid=101> la sezione "Piani di miglioramento – Corso leadership" che fungerà da collettore di tutti i piani.

Di seguito il dettaglio dei corsi erogati nel corso del 2016 e il dettaglio dei fruitori distinti per genere.

ANNO 2016	
CORSI DI FORMAZIONE ORGANIZZATI	
CORSI ESTERNI	67
CORSI INTERNI	19
TOTALE	86
PROGETTI ANNUALI	
ISOIVA 2016	1
PROCEDAMUS 2016	1
TOTALE	2
PERSONALE CONVOCATO	
CORSI ESTERNI	182
CORSI INTERNI	672
TOTALE	854
NUMERO ORE FORMAZIONE	
CORSI ESTERNI	1.580
CORSI INTERNI	6.789
TOTALE	8.369

anno	corsi	n° partecipanti			%	
		Totale	M	F	M	F
2016	Corsi Esterni	182	76	106	41,76%	58,24%
	Corsi Interni	672	300	372	44,64%	55,36%



5.6 AREA RICERCA, INTERNAZIONALIZZAZIONE, BIBLIOTECHE E MUSEI

La conoscenza tra il Dirigente e il personale è maturata attraverso gli incontri di programmazione e diversi incontri personali ed a gruppi ristretti relativi a progetti specifici. È stata promossa la trasversalità dei compiti ed il coinvolgimento di “tutti su tutto” per allargare le competenze di ognuno e rafforzare il gruppo. Il Dirigente ha mantenuto con il personale un dialogo costante anche al fine di consentire una più facile e reciproca conoscenza.

È in fase di programmazione per il 2017 la realizzazione di un’attività di osservazione per comprendere se le attività svolte durante la giornata lavorativa sono di gradimento da parte del personale che le deve condurre, infatti si crede che le attività che si conducono ogni giorno formino l’identità del dipendente e se non sono “gradite” generano insoddisfazione e stress che si riflettono anche sulla salute.

Inoltre si intende condurre una ricerca per verificare se il personale dell’Area pratica attività sportiva al fine di promuovere la pratica dell’attività motoria nel tempo libero per migliorare il benessere psicofisico del personale anche attraverso attività di gruppo programmate e sviluppate con i colleghi.

Infine in collaborazione con il Centro del Sonno di Ateneo si intende programmare un’attività di monitoring del sonno presso i dipendenti dell’Area, si ritiene infatti che il sonno sia la componente fondamentale del benessere umano e di conseguenza del benessere lavorativo.

5.7 AREA SISTEMI INFORMATIVI

Le iniziative che hanno impattato positivamente sul benessere organizzativo dell’Area sono da ascrivere sostanzialmente ad interventi sui fattori strutturali del benessere organizzativo, che peraltro concorrono al miglioramento continuo dei servizi IT:

- definizione dei processi IT e dei ruoli
- attuazione dei processi che favoriscono la pianificazione delle attività e la relazione con utenti e ruoli decisori
- sviluppo continuo delle competenze IT
- adozione di modalità di lavoro basate sulla condivisione degli obiettivi e sul project management

Si tratta di iniziative di IT governance che – di fatto – hanno declinato l’obiettivo operativo 2016 “Attuazione del framework IT” come altrettanti piani di miglioramento del corso di Leadership.

5.8 DIPARTIMENTI E CENTRI

Nel corso dell’anno 2016, già a partire dal mese di Gennaio sono stati organizzati incontri tra il Direttore Generale e le UOS Dipartimentali denominati “Incontri della Consulta dei Dipartimenti”. La riorganizzazione dipartimentale e in particolare la riduzione del numero dei Dipartimenti da 18 a 9 a partire dal 1 Gennaio 2017, ha messo in evidenza l’esigenza di valutare proposte di



organizzazione delle strutture dipartimentali funzionali alle dimensioni dei nuovi Dipartimenti. Grazie alla fattiva collaborazione di tutte le componenti della Consulta sono state elaborate alcune proposte al vaglio della Governance di Ateneo.

A seguito di questa positiva esperienza anche la Dirigenza dell'Area Economico Finanziaria, alla luce della recente normativa relativa alla Legge di Stabilità 2016 e al Codice degli Appalti e della riorganizzazione dell'Area ha organizzato, a partire dal mese di Novembre, una serie di incontri con i nuovi RAG dei 9 Dipartimenti, i Responsabili UO dell'Area Economico Finanziaria e la Responsabile UO Coordinamento Amministrativo Dipartimenti e Centri con lo scopo di arrivare alla definizione di procedure amministrativo-contabili condivise. E' stato costituito il "Tavolo Tecnico Procedure" e parallelamente il "Tavolo dei Tecnici di Dipartimento" finalizzato all'identificazione di categorie merceologiche comuni per l'omogeneizzazione degli acquisti dei laboratori. Tali incontri proseguiranno a cadenza mensile anche nel corso del 2017.

Infine, dopo l'approvazione del nuovo Regolamento per la Sicurezza e la Salute sul Luogo di Lavoro da parte degli Organi Collegiali nel Giugno 2016, sono stati organizzati numerosi incontri con tutti i lavoratori dell'Ateneo per la presentazione degli adempimenti previsti dal Regolamento stesso. In particolare sono stati messi in evidenza gli obblighi dei dirigenti e dei preposti e delle mansioni loro affidate. Tali figure hanno svolto in modalità on line entro il mese di Dicembre il "Modulo 4 del Corso di Formazione obbligatorio per dirigenti e preposti".

6. PERFORMANCE IN MATERIA DI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

I risultati in termini di performance concernenti la prevenzione della corruzione sono disponibili nella Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione per l'anno 2016 al seguente link:

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

In termini di trasparenza, l'obiettivo assegnato è consistito nel coordinamento per la costruzione di un report contenente le informazioni con indicazione del soggetto responsabile del dato, della cadenza di aggiornamento e archiviazione, della modalità di pubblicazione dello stesso nel sito, nonché evidenza della fonte del dato. Il risultato è stato pienamente raggiunto, entro il termine previsto del 31 dicembre 2016, con la produzione del report precitato.

7. RISORSE DESTINATE ALLA INCENTIVAZIONE E LORO EROGAZIONE

Il fondo per la retribuzione accessoria dei dirigenti del 2016, certificato dal Collegio dei Revisori dei Conti con Verbale n. 5 del 29 giugno 2016, è risultato pari a euro 285.860,00 lordo dipendente (corrispondente a euro 395.573,06 comprensivo degli oneri a carico ente).

Il trattamento economico accessorio dei dirigenti prevede tre fasce di retribuzione di posizione, sulle quali la retribuzione di risultato è fissata nella misura minima del 20% e massima del 30% ed è corrisposta, in relazione alla disponibilità del fondo, sulla base dei risultati conseguiti.



Il fondo per la retribuzione accessoria del PTA del 2016, certificato dal Collegio dei Revisori dei Conti con Verbale n. 5 del 29 giugno 2016, è risultato pari a euro 2.239.293,00 lordo dipendente (corrispondente a euro 3.083.506,46 comprensivo degli oneri a carico dell'Amministrazione).

Si rileva che, rispetto al 2015, a seguito del processo di riorganizzazione che ha coinvolto massivamente tutte le strutture organizzative dell'Ateneo e tutto il PTA, il Consiglio di Amministrazione ha disposto un maggiore stanziamento pari ad 305.000,00 euro ex art. 87, comma 2, del CCNL.

Il Contratto Collettivo Integrativo (C.C.I.) del 2016 ha disposto le seguenti finalizzazioni:

- ✓ per le progressioni economiche orizzontali l'importo di euro 357.972,00, di cui euro 35.393,71 per RIA ed euro 153.301,48 per differenziale relative al personale cessato nel corso del 2015, oltre ad euro 92.028,00 quale importo già finalizzato alle progressioni 2015 e non impiegato, per un totale complessivo di euro 450.000,00;
- ✓ per le indennità per particolari condizioni di lavoro disagiate, pericolose o dannose l'importo di euro 129.000,00;
- ✓ per la retribuzione di posizione e di risultato personale di Cat. EP l'importo di euro 640.757,27;
- ✓ per il trattamento economico accessorio Cat. B-C-D l'importo di euro 1.111.563,73.

Come si evince dalla "Relazione illustrativa per la certificazione da parte del Collegio dei Revisori dei Conti dell'ipotesi di Contratto Collettivo Integrativo del personale tecnico amministrativo – triennio 2014/2016 – Ripartizione e finalizzazione del Fondo certificato per l'anno 2016", una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo è destinato al trattamento economico accessorio legato alla performance, ponendosi pienamente in linea con gli indirizzi del D.Lgs. 150/2009, seppur nell'ambito dei diversi istituti di cui al Contratto Nazionale di Comparto.

A valle della valutazione finale espressa dai Responsabili di struttura, 30 dipendenti hanno ottenuto una valutazione che non ha consentito l'accesso al trattamento accessorio correlato alla performance.

La suddetta analisi corrisponde ed è coerente con il bilancio consuntivo relativo al 2016.

8. CRITICITA' E RIFLESSIONI PER IL MIGLIORAMENTO

A conclusione del Ciclo della performance dell'anno 2016, come previsto dalle già citate "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance", l'Ateneo individua i punti di forza e criticità nell'ambito del quadro strategico (Allegato 4 – La strategia di Ateneo) e della gestione del ciclo della performance (8.1 La gestione del ciclo della performance).

A conclusione del primo ciclo di programmazione della Governance relativo al triennio 2013/2015, la programmazione del triennio successivo si è basata sulla valutazione dei risultati raggiunti e ha individuato obiettivi di mantenimento, di sviluppo e innovativi. Nell'ambito delle aree strategiche di Ateneo, sono stati individuati i principali punti di forza e di debolezza, per cui già diverse azioni correttive e di miglioramento sono state puntualizzate successivamente nel



Documento di Programmazione Triennale 2016/2018 e nel Piano integrato per la gestione del ciclo della Performance per il 2017.

Questo esercizio appare di grande utilità, a conclusione dell'anno di riferimento e a rendicontazione delle valutazioni precedentemente effettuate da parte dell'Ateneo stesso (Relazione sulla Performance 2015 e Piano Integrato 2016), del Nucleo di Valutazione di Ateneo (Relazione annuale 2016) e dell'ANVUR (Feedback al Piano Integrato 2016), per analizzare la validità delle azioni intraprese al fine del superamento delle criticità già emerse, in un percorso finalizzato al continuo miglioramento.

Le finalità di questa analisi sono:

- a) consolidare quanto positivamente sperimentato e coerente con gli indirizzi dell'ANVUR, nonché valutato positivamente dall'Agenzia stessa;
- b) superare le criticità intraprendendo un percorso di cambiamento degli aspetti dell'attività amministrativa rivelatisi problematici, nell'ottica di proseguire il processo di miglioramento della competitività dell'Ateneo, aumentandone reputazione ed attrattività.

8.1 LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Di seguito sono indicati i principali punti di forza e di debolezza a fianco di ciascuna macro tematica corrispondente a specifiche sezioni del Piano Integrato 2016/2018 - anno 2016, che trova riscontro nella presente Relazione riferita al medesimo anno.

Alcune azioni rivolte all'ulteriore miglioramento sono, ad oggi, già state recepite nel Piano Integrato 2016/2018, aggiornamento per il 2017, approvato nel gennaio 2016 dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo.

Macro tematica	Punti di Forza	Punti di debolezza
Inquadramento strategico dell'ateneo	<p>Forte propensione della governance alla pianificazione strategica, concretizzatasi a partire dal 2013 in documenti di programmazione strategica oltre che nei documenti di programmazione triennale previsti dalle disposizioni ministeriali.</p> <p>Affiancamento costante della componente politica a quella gestionale in un circolo virtuoso di confronto reciproco e idonea</p>	Le strategie di Ateneo paiono orientate più verso gli output che non verso gli outcome, cioè sui risultati piuttosto che sull'effetto del conseguimento degli stessi.



	informativa sulle attività perseguibili e perseguite, che consente di operare in sinergia e pertanto di <i>agire strategicamente</i> .	
Programmazione del ciclo della performance	<p>Commissione Monitoraggio Qualità e Valutazione quale strumento di coordinamento e di programmazione delle attività legate al ciclo della performance</p> <p>Sinergia fra la componente accademica e la componente gestionale</p> <p>Forte coinvolgimento della componente accademica e delle strutture dipartimentali</p> <p>Coordinamento esplicito e chiaro fra strategia e programmazione delle azioni e delle linee di attività.</p> <p>Esplicita evoluzione del sistema della performance verso la performance organizzativa.</p> <p>Intensi rapporti, anche tramite le sedute in Staff del Rettore, con gli stakeholder esterni che, essendo portatori di bisogni e aspettative, possono fornire elementi a cui far corrispondere obiettivi pertinenti.</p>	<p>Aggancio non pienamente sviluppato tra obiettivi e sostenibilità finanziaria.</p> <p>Assenza di individuazione a priori di un cruscotto di indicatori in U-Gov Risorse Umane.</p> <p>Scarso sviluppo di indagini di customer satisfaction.</p>
Analisi delle Aree di rischio	I risultati della mappatura e successiva misurazione del grado di rischio dei processi mappati portano ad escludere la presenza di processi ad alto rischio corruzione.	



La performance individuale	Consolidato sistema di cascading del processo di assegnazione degli obiettivi e di valutazione. Chiaro collegamento tra obiettivi strategici e performance individuale.	Utilizzazione di indicatori di natura quantitativa e qualitativa, prevalentemente adempimentali, secondo percentuali di miglioramento e carenze di ricadute pratiche sull'attività e sugli outcome. Necessità di modificare e migliorare il sistema premiale.
----------------------------	--	--

Per quanto attiene la programmazione del ciclo della performance, ormai dal 2010 opera la Commissione Monitoraggio Valutazione e Qualità.

Grazie alla presenza in essa dei vertici politici e gestionali, dei coordinatori del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità, nonché dei responsabili di Unità Organizzative per le diverse competenze ritenute necessarie, il processo di predisposizione dei documenti istituzionali programmatici si è potuto strutturare in modo idoneo, perseguendo un continuo miglioramento senza trascurare i contributi dei diversi referenti.

La sinergia tra personale docente e tecnico amministrativo, oltre che dalla presenza del personale docente nella fase di definizione del Piano Integrato, è evidente anche nelle altre fasi del processo, dall'assegnazione degli obiettivi al contributo alla valutazione dei risultati.

Tale elemento è stato valutato e definito da ANVUR quale best practice nel documento di Feedback sul Piano Integrato del 2016.

8.3 PROPOSTE PER IL MIGLIORAMENTO

La riflessione critica e autovalutativa che ha portato a mettere in luce i suddetti punti di forza e di debolezza si è basata anche sulla valutazione di quanto emerso e già rilevato in particolar modo nei seguenti documenti e di cui la sintesi è riportata in allegato (Allegato 5 – Punti di forza e riscontri critici):

- Piano Integrato per la gestione del ciclo per la performance 2016;
- Relazione sulla Performance 2015;
- Relazione annuale del Nucleo di Valutazione relativa all'anno 2015;
- Feedback dell'ANVUR al Piano Integrato 2016.

Di seguito vengono individuati i principali ambiti di intervento, nei quali, per lo più, sono già state intraprese azioni di miglioramento, previste nel Piano Integrato 2017 e che si realizzeranno in parte o integralmente nel corso del medesimo anno.



Pianificazione, controllo di gestione e contabilità analitica

Il fatto che la Governance, a partire dal 2013, si sia dotata di documenti di pianificazione strategica propri, nei quali sono stati inseriti i documenti di programmazione triennale richiesti dal Ministero, assicura un continuo e costante presidio e monitoraggio della strategia e la verifica della solidità delle azioni individuate e intraprese per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

La Governance si è anche dotata di un controllo di gestione, precedentemente assente, che attualmente sta strutturando la sua attività, in modo da poter rispondere alle diverse richieste di dati e informazioni.

E' indubbio che il neo costituito controllo di gestione potrà favorire, con il consolidamento dei flussi informativi, l'analisi dei dati in termini di didattica, ricerca e terza missione, costituendo pertanto un qualificato strumento che fornisca elementi per la programmazione.

L'implementazione di un sistema di controllo di gestione, di un sistema di contabilità analitica e la definizione di indici e driver specifici, consentiranno una maggiore integrazione tra il ciclo della performance e le misurazioni contabili. In particolare, la misurazione e il costante monitoraggio tra le risorse utilizzate e i risultati programmati, attesi e realizzati, consentirà, in caso di criticità riscontrate, di attivare tempestivamente le eventuali azioni correttive.

Performance organizzativa e di gruppo

Nello sviluppo del sistema, è stata recentemente introdotta in modo strutturato la performance organizzativa, che potrà avere una sua prima valutazione compiuta con la Relazione sulla Performance per l'anno 2017.

Sistema informativo per la valutazione delle prestazioni

Le criticità del sistema informativo in uso per la valutazione delle prestazioni riguardano due aspetti:

- Il livello di personalizzazioni necessarie per rendere la versione corrente adeguata al sistema di misurazione della performance UNIPR e alla numerosità/tipologia di obiettivi
- L'assenza di un ambiente integrato per la gestione dell'intero ciclo della performance

Per il primo aspetto si sta procedendo ad una migliore gestione dei requisiti funzionali per supportare il lavoro dei valutatori e per rendere esplicite le relazioni tra obiettivi strategici, obiettivi di struttura e obiettivi individuali.

Nel secondo caso è in corso un'indagine per individuare le possibilità di informatizzazione del ciclo di gestione della performance, in modalità integrata al processo di budgeting. A tal riguardo si sta seguendo il progetto di Gestione Integrata della Performance che CINECA sta realizzando con la consulenza scientifica del Dipartimento della Funzione Pubblica e UNIFE e di cui si prevede il rilascio in esercizio per il 2018.

Benchmarking

Per diversi temi appare indispensabile il confronto con realtà simili e l'Ateneo di Parma ha pertanto accolto con favore l'istituendo Laboratorio Piano Integrato nell'ambito del Progetto GOOD PRACTICE 2016 (Politecnico di Milano).



Il confronto con gli altri Atenei , fra l'altro, sarà certamente utile per quanto attiene:

- creazione di cruscotto di indicatori per didattica, ricerca, terza missione;
- misurazione di attività e di linee di azioni per cui il dato numerico non è sempre qualificante;
- valutazione della qualità delle prestazioni: come procedere, quali elementi considerare?

8.4 ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Come anche evidenziato da ANVUR nel suo Feedback al Piano Integrato 2016, gli obiettivi di assicurazione della qualità di Ateneo non erano stati inseriti tra gli obiettivi operativi di Rettorato, Direzione Generale, Dipartimenti e Centri.

Tale carenza ha visto la sua positiva evoluzione nel Piano Integrato 2016-18 – aggiornamento per il 2017, con l'integrazione degli obiettivi di assicurazione della qualità di Ateneo per il 2017, approvati dal Consiglio di Amministrazione con delibera 559/32126 del 27 aprile 2017. Si è così proceduto ad inserire obiettivi specifici di assicurazione della qualità per Rettorato, Direzione Generale, Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Centri.

Inoltre, a seguito della ricostituzione del Presidio della Qualità ai sensi del vigente Statuto e della nomina del Coordinatore del Presidio della Qualità, su proposta dello stesso e del Direttore Generale, viene riservato, in ogni seduta degli Organi di Governo, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, un momento dedicato per consentire un costante aggiornamento sulle azioni intraprese e da intraprendere per il processo di assicurazione della Qualità ed il conseguimento dei relativi obiettivi.

9. ALLEGATI

Allegato 1: Didattica

Allegato 2: Obiettivi strategici – obiettivi operativi delle unità organizzative per l'anno 2016

Allegato 3: Obiettivi strategici – obiettivi operativi delle strutture dipartimentali e dei Centri per l'anno 2016

Allegato 4: La Strategia di Ateneo

Allegato 5: Punti di forza e riscontri critici

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

11 aprile 2017 ore 9.30

2 maggio 2017 ore 9.30

10 maggio 2017 ore 9.30

19 maggio 2017 ore 9.30



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**