

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE**

Per l'anno 2015 il sistema di misurazione e valutazione si consolida senza variazioni rispetto al 2014, recependo, tuttavia, quanto richiamato più sopra (obiettivo 3 dell'ambito strategico 5 – Riorganizzazione delle strutture), a proposito dell'attuazione della riorganizzazione degli uffici e dei servizi dell'Ateneo, a seguito della ri-progettazione del complessivo sistema organizzativo.

La riorganizzazione nel suo insieme, anche con l'attivazione dell'Area sistemi informativi, ha impattato fortemente sull'assetto funzionale, sui processi e sui procedimenti amministrativi, nonché, sulle procedure di erogazione dei servizi dell'Ateneo; per effetto di questo cambiamento si prevede, per il 2015, un aumento delle prestazioni del personale in servizio, senza corrispondente incremento stabile delle dotazioni organiche.

Il 2015 si caratterizza per l'attuazione della riorganizzazione amministrativa e dei servizi, con il coinvolgimento attivo di tutto il personale tecnico amministrativo, che, è chiamato a partecipare, in prima persona, a tutti i processi che discendono dalla riorganizzazione e pertanto per la presenza di un obiettivo di Ateneo di partecipazione al processo di revisione organizzativa, alla realizzazione del quale tutto il personale tecnico amministrativo partecipa.

La riorganizzazione, pertanto, impatta fortemente sul personale tecnico amministrativo e sul precedente "sistema degli incarichi e delle funzioni" attuativo del CCNL, in relazione alla quantificazione del trattamento economico accessorio legato alla performance.

Il Piano della Performance per il 2015 ritiene strategico e determinante, per l'anno 2015, considerare che il coinvolgimento del personale tecnico amministrativo in termini di funzione/incarico/obiettivo di partecipazione ai processi di revisione organizzativa dell'anno, debba assicurare *ex ante* l'invarianza del trattamento accessorio rispetto al 2014, rimanendo tuttavia salvi ed impregiudicati gli effetti della concreta valutazione della performance.

Anche il Consiglio di Amministrazione, nelle premesse della deliberazione n. 531/30859 del 22.12.2014, inerente la decorrenza della riorganizzazione, ha richiamato la necessità che la riorganizzazione avvenga: *"garantendo al personale tecnico amministrativo coinvolto, la previsione di una specifica funzione di partecipazione ai processi di revisione organizzativa per l'intero anno 2015, da definirsi anche attraverso la previsione di una specifica funzione di partecipazione ai processi nel Piano della Performance dell'Ateneo"*.

Per il 2015, pertanto, il sistema prevede l'assegnazione al personale tecnico amministrativo al quale nel 2014 siano stati conferiti incarichi o funzioni di qualsiasi tipologia, cui siano o meno affidate nel 2015 responsabilità di U.O.C., U.O.S., e incarichi e funzioni di cui agli artt. 8 e 9 delle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo", (con eccezione pertanto del personale tecnico afferente alle ex unità tecniche dei Dipartimenti – laboratori) della seguente

funzione/incarico/obiettivo di "Partecipazione ai processi di riorganizzazione", con il medesimo valore di complessità organizzativa e funzione e di conseguente remunerazione accessoria del trattamento percepito nell'anno 2014.

In ragione delle priorità assegnate ed individuate negli ambiti di intervento strategici e nei relativi obiettivi strategici, al fine di avviare le procedure di valutazione della performance, il Rettore, il Direttore Generale, i Dirigenti preposti alle aree dirigenziali, i Responsabili/Coordinatori/Presidenti/Direttori delle strutture provvederanno, nell'ambito delle rispettive competenze, ad assegnare gli obiettivi al personale della struttura di appartenenza cui sono attribuiti gli incarichi di responsabilità delle U.O.S., delle U.O.C. e gli incarichi e funzioni di cui agli artt. 8 e 9 delle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo". I Direttori di dipartimento provvederanno alla assegnazione degli obiettivi, indicatori ed alla valutazione dei risultati per misurare la performance del personale delle strutture dipartimentali.

Gli indirizzi per l'assegnazione di obiettivi per il 2015 sono più sotto specificati.

Per il 2015, il valore di ponderazione della parte obiettivi di tutto il personale compresi i dirigenti è pari a 60%, quello inerente il comportamento è pari a 40%, mentre pari a 100% è il valore ponderale per il personale valutato unicamente sul comportamento.

## **PERCHE' SI VALUTA**

Le finalità del sistema di valutazione del personale con funzioni di responsabilità sono così sintetizzabili:

1. avvicinare le aspettative personali alle esigenze dell'organizzazione: attraverso il sistema valutativo l'università esplicita le proprie aspettative, in termini di performance attesa, nei confronti del proprio personale;
2. generare una cultura della qualità e dell'efficienza: attraverso un puntuale sistema di valutazione e autovalutazione della qualità e dell'efficienza è possibile rilevare e migliorare i risultati in coerenza con gli obiettivi strategici;
3. orientare il comportamento del personale con funzioni di responsabilità verso obiettivi comuni: creare un terreno favorevole alla responsabilizzazione diffusa sugli obiettivi.

## **CHE COSA SI VALUTA**

Oggetto della valutazione è la *performance* in un dato periodo di tempo. La performance è espressione contemporanea di diverse dimensioni, quali il grado di raggiungimento degli obiettivi coerentemente agli accordi di budget ed alla strategia aziendale, ed i comportamenti attesi.

La modalità principale attraverso la quale si svolge la valutazione è il colloquio individuale col valutato. Si evidenziano due momenti fondamentali:

- l'assegnazione degli obiettivi
- l'esame dei risultati ottenuti

Lo strumento utilizzato nel colloquio consiste in una scheda strutturata e predisposta nella procedura informatica UGOV RU, nella quale sono esplicitati gli obiettivi ricevuti con i relativi indicatori ed i comportamenti richiesti. Per il personale con qualifica dirigenziale, il personale cui sono conferiti gli incarichi di responsabilità delle U.O.S., delle U.O.C. e gli incarichi e funzioni di cui agli artt. 8 e 9 delle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo" sono predisposte schede individuali suddivise in due parti, la prima riferita alle prestazioni rese rispetto agli obiettivi assegnati (area obiettivi: peso 60%) e la seconda riferita ai comportamenti espressi nei vari ruoli di appartenenza (area comportamenti: peso 40%).

Per il restante personale la scheda contemplerà unicamente i comportamenti attesi.

La scheda deve essere validata dal valutatore, dal valutato e dal responsabile della struttura ove non coincida con il valutatore.

## **CHI DEFINISCE GLI OBIETTIVI E GLI INDICATORI**

Gli ambiti strategici con relativi obiettivi ed indicatori sono stati definiti in sede di Programmazione Triennale 2013/2015 e nel Piano della Performance 2014/2016 e sono qui ripresi.

Il presente Piano è emanato con decreto firmato dal Rettore e dal Direttore Generale.

Gli obiettivi strategici dell'azione amministrativa per il 2015 saranno condivisi con il Consiglio di Amministrazione, unitamente agli obiettivi operativi dell'azione amministrativa.

Conseguentemente prende avvio il processo di definizione degli obiettivi operativi e relativi indicatori, per il 2015, per il Rettorato, la Direzione Generale, le Aree Dirigenziali, i Dipartimenti, e le altre strutture.

I Dirigenti, nell'ambito degli obiettivi dirigenziali assegnati dal Direttore Generale e con il coordinamento dello stesso, concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo e così i Dipartimenti con il raggiungimento degli obiettivi definiti per le strutture.

Per l'anno 2015 il sistema di definizione degli obiettivi è a cascata ed è il seguente:

- in considerazione del fatto che nelle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo" è previsto che anche nel Rettorato e nella Direzione Generale possono essere attivate Unità Organizzative, posizioni organizzative, incarichi

e funzioni collegati alle relative prerogative e competenze, il Rettore ed il Direttore Generale assegnano gli obiettivi rispettivamente al personale del Rettorato e della Direzione Generale con incarichi e funzioni compresi coloro cui sono attribuiti incarichi di responsabilità delle UOC afferenti al Rettorato ed alla Direzione Generale, secondo quanto esplicitato al paragrafo successivo.

- il Direttore Generale assegna gli obiettivi ai Dirigenti;
- i Dirigenti assegnano gli obiettivi al personale con incarichi e funzioni che afferisce agli Staff/Segreterie e al personale cui sono attribuiti incarichi di responsabile di U.O.C. e U.O.S. nonché, tramite delega a questi ultimi (che vi provvederanno direttamente), al restante personale con incarichi e funzioni di cui agli artt. 8 e 9 delle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo" che afferisce alle medesime Unità Organizzative;
- I Responsabili/Presidenti/Direttori di struttura, cui è assegnato personale tecnico-amministrativo, assegnano gli obiettivi al personale con incarichi e funzioni di cui agli artt. 8 e 9 delle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo";
- I Direttori di dipartimento assegnano direttamente gli obiettivi al personale con incarico di responsabile della "U.O.S. coordinamento amministrativo dipartimentale" ed al personale dell'Area funzionale tecnica - assistenziale. Inoltre provvedono, delegando i responsabili delle U.O.S. (che vi provvederanno direttamente), all'assegnazione degli obiettivi al personale dell'Area funzionale amministrativa individuando gli obiettivi, per il 2015, nell'ambito dei seguenti indirizzi comuni:
  - 1) ottimizzazione delle attività per la didattica e l'offerta formativa delle strutture dipartimentali;
  - 2) ottimizzazione delle procedure relative al sistema di contabilità economico - patrimoniale;
  - 3) miglioramento della fruibilità e dell'utilizzo di apparecchiature, anche complesse e dei laboratori attrezzati;
  - 4) partecipazione ai processi di riorganizzazione.

**Per il 2015 gli obiettivi sono assegnati nell'ambito del seguente indirizzo vincolante:** assegnazione al personale tecnico amministrativo di un obiettivo prevalente di "**Partecipazione ai processi di riorganizzazione**", valutabile pure in relazione alla parte comportamentale e anche per il personale cui non sono assegnati altri obiettivi.

Gli obiettivi devono rispondere ai seguenti requisiti:

- chiarezza (l'obiettivo deve essere chiaramente descritto);

- realistica (l'obiettivo deve essere perseguibile dal responsabile a cui è assegnato tenuto anche conto delle risorse attribuite e disponibili);
- misurabilità (deve essere individuato un indicatore che permette di valutare l'effettivo livello di raggiungimento).

Nell'ambito dell'obiettivo strategico della riorganizzazione, prevista per il 2016, nell'attuale fase di sperimentazione e transizione annuale, nonché in considerazione del fatto che l'organizzazione necessita dell'apporto di tutto il personale coinvolto, è identificata ed assegnata una funzione di "partecipazione al processo di riorganizzazione" per il predetto personale.

La dimensione economica di questa funzione è correlata al mantenimento della medesima performance organizzativa e retributiva del 2014 del personale coinvolto.

In considerazione infatti della sperimentazione del modello e del notevole impatto organizzativo e gestionale, si intende assicurare la medesima performance e produttività del 2014 anche per mantenere alta la motivazione del personale al raggiungimento dell'obiettivo a cui la funzione tende.

Il processo di assegnazione degli obiettivi e di valutazione avverrà attraverso la procedura UGOV RU, utilizzata nel 2014.

## **IL PERCORSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLA RELATIVA VALUTAZIONE**

La valutazione è un processo permanente su base annuale che, per l'anno 2015, sarà attuato secondo la seguente tempistica, dettata anche dalla riorganizzazione degli uffici e dei servizi di Ateneo il cui completamento è previsto entro il 2 marzo 2015:

- entro il 31 marzo 2015 il processo deve essere completato per quanto attiene l'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale e, da parte del Direttore Generale, ai Dirigenti;
- entro il 20 aprile 2015 il processo di assegnazione degli obiettivi deve essere concluso per il restante personale:
  - il Rettore, il Direttore Generale assegnano gli obiettivi al personale della segreteria generale/tecnica rispettivamente del Rettorato e della Direzione Generale, titolare degli incarichi e funzioni di cui agli artt. 8 e 9 delle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo", ai responsabili della UOC Comunicazione istituzionale, della UOC Controllo di gestione e, tramite delega ai medesimi, al restante personale titolare di incarichi e funzioni di cui agli artt. 8 e 9 delle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo"
  - i Dirigenti, per le strutture di competenza, assegnano gli obiettivi al personale cui sono conferiti gli incarichi di responsabilità delle U.O.S., delle

- U.O.C. e gli incarichi e funzioni di cui agli artt. 8 e 9 delle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo" nell'ambito degli Staff dirigenziali;
- a cascata i responsabili delle U.O.C. e delle U.O.S. provvedono all'assegnazione di obiettivi ai titolari degli incarichi e funzioni di cui agli artt. 8 e 9 delle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo", con eccezione del personale di Staff dirigenziale;
  - i Direttori di dipartimento 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 di cui agli artt. 8 e 9 delle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo", dell'Area funzionale amministrativa;
  - i Responsabili/Presidenti/Direttori di struttura assegnano gli obiettivi al personale cui sono attribuite incarichi e funzioni di cui agli artt. 8 e 9 delle "Linee generali di organizzazione dell'Ateneo";
  - periodicamente e comunque a settembre 2015 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;
- entro il 30 aprile 2016, devono essere formulate tutte le valutazioni;
  - entro il 31 maggio 2016 il Rettore approva "La Relazione sulla performance" predisposta dalla Commissione Monitoraggio, Valutazione e Qualità e la sottopone al Nucleo di Valutazione;
  - entro il 30 giugno 2016 il Nucleo di Valutazione effettua la validazione della "Relazione sulla performance", che sarà pubblicata sul sito istituzionale dell'Università e, in attesa della definizione delle modalità di raccordo con l'ANVUR di cui alla deliberazione CIVIT n. 9/2010, inviata al MEF.

## **I VALUTATORI**

Conseguentemente al processo a cascata, come sopra descritto, di assegnazione degli obiettivi, nel processo di valutazione sono definiti i seguenti valutatori.

Il Rettore effettua la valutazione del raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione.

Il Rettore, il Direttore Generale, i Dirigenti/Direttori di dipartimento, i Responsabili/Direttori/Presidenti di struttura con pta, i responsabili delle UOC e UOS, questi ultimi tramite delega, effettuano la valutazione del personale cui hanno assegnato obiettivi in relazione al personale di afferenza delle rispettive strutture dirette. La valutazione degli obiettivi da parte di responsabili delle UOC/UOS è effettuata in concerto con i dirigenti/direttori di afferenza.

Le schede di valutazione devono essere validate da valutatori e valutati tramite la procedura UOGV RU.

Il Nucleo di Valutazione esercita le prerogative previste dalla vigente normativa e in particolare:

1. valida la "Relazione sulla performance";
2. propone al Rettore la valutazione annuale del Direttore Generale.

## **LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio - lungo periodo;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

L'attenzione pertanto dovrà essere focalizzata verso la condivisione del Sistema nel suo complesso.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

La procedura di conciliazione considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

- in caso di contestazioni inerenti le valutazioni del personale non dirigenziale si seguono le procedure previste dal CCNL e dal Contratto Integrativo Locale;
- per il personale dirigenziale i riferimenti normativi sono individuati nell'art. 7 c.3 del D.Lgs. 150/2009 ed in caso di contestazione si applica la procedura di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla legge 183/2010.

## **LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

Al fine di accrescere l'efficacia dello strumento di valutazione appena riportato si procede a prevedere il riscontro dei principali comportamenti organizzativi espressi nel ruolo dai dirigenti e dal personale cui sono assegnate posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità, nonché dal restante personale in servizio presso l'Ateneo.

I comportamenti organizzativi sono considerati elemento essenziale nel processo di valutazione. Il comportamento organizzativo deve essere improntato a principi di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta.

L'Ateneo di Parma ritiene prioritario che i comportamenti dei propri dipendenti siano ispirati, nell'accezione più ampia, ai suddetti principi verso l'esterno, anche se aumenta la consapevolezza che per il benessere organizzativo dell'Ente, il comportamento organizzativo all'interno dell'amministrazione è quanto mai fondamentale.

I comportamenti individuati sono stati attentamente valutati dalla Commissione Monitoraggio, Valutazione e Qualità, alla luce delle esperienze valutative degli anni del ciclo della performance precedente e dei miglioramenti già apportati.

Nell'allegato 10) si riportano i contenuti che sono contemplati nella procedura informatica UGOV RU, tra cui un elenco qualificante dei comportamenti attesi in capo ai Dirigenti, al personale cui sono assegnate posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità e al restante personale in servizio presso l'Ateneo.

## **ASSIGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI, PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEI DIRIGENTI E DEL PTA**

Come per l'anno 2014, gli obiettivi sono assegnati, sia al personale con qualifica dirigenziale, che al personale tecnico amministrativo, utilizzando la procedura UGOV RU, con i contenuti delle "schede" allegate al Contratto integrativo di ateneo per il PTA sottoscritto nel 2014. Tali "schede" comprendono una parte inerente l'assegnazione degli obiettivi, con la valutazione dei comportamenti agiti rispetto agli stessi, e una parte inerente i comportamenti organizzativi.

Il personale tecnico amministrativo cui non sono affidati incarichi e funzioni, è soggetto unicamente alla valutazione comportamentale attraverso il medesimo sistema descritto.

In relazione alla parte obiettivi, come per il 2014, l'obiettivo:

- si ritiene raggiunto se l'attività è stata svolta in una percentuale della misura tra il 71% ed il 100% del target individuato, e pertanto il punteggio sarà uguale al peso dell'obiettivo;



- si ritiene parzialmente raggiunto se l'attività è stata svolta in una percentuale della misura tra il 31% ed il 70% del target individuato, e pertanto il punteggio sarà la metà del peso dell'obiettivo;
- si ritiene non raggiunto se l'attività è stata svolta in una percentuale della misura tra lo 0% ed il 30% del target individuato, e pertanto il punteggio sarà pari a zero.

Come per il 2014, la valutazione complessiva del personale con qualifica dirigenziale e tecnico amministrativo cui sono assegnati obiettivi è il risultato della sommatoria (100) delle valutazioni:

- delle prestazioni agite rispetto agli obiettivi assegnati: max 60
- dei comportamenti organizzativi: max 40.

Il Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale è parte integrante del Piano della Performance aggiornamento 2015.