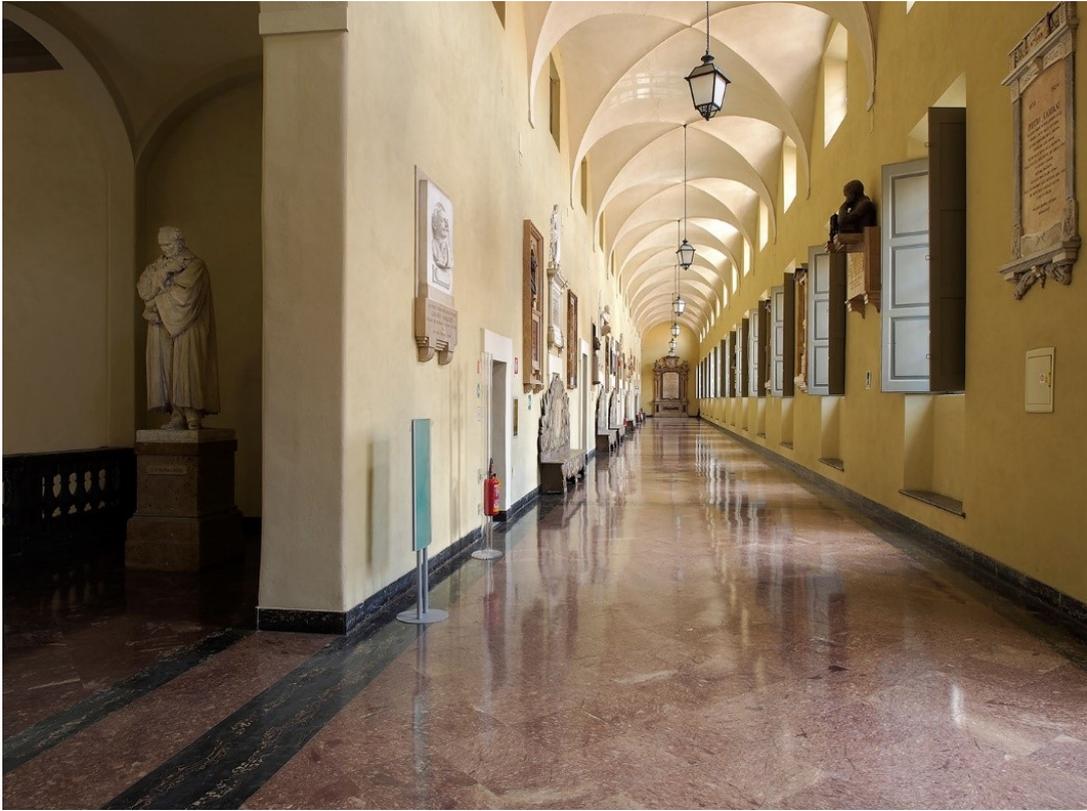




**UNIVERSITÀ
DI PARMA**



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ANNO 2019

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. CDA/29-11-2018/419 del 29/11/2018, previo parere vincolante dell'OIV espresso il 26/11/2018



INDICE

PRESENTAZIONE	3
1. CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ...	5
2. UN SISTEMA INTEGRATO	7
2.1 Integrazione e coerenza con la programmazione economico-finanziaria	9
2.2 La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza	11
3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
3.1 Performance organizzativa di Ateneo.....	13
3.2 Performance organizzativa di struttura.....	14
4. PERFORMANCE INDIVIDUALE	18
4.1 Comportamento organizzativo	18
4.2 Valutazione di eccellenza	18
5. IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	20
5.1 Direttore Generale	20
5.2 Dirigenti.....	20
5.3 Personale tecnico amministrativo	21
6. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	22
6.1 Strumenti e metodi per la misurazione e la valutazione	24
6.2 Misurazione e valutazione della performance del personale.....	27
6.3 Inserimento delle Fasce e differenziazione della valutazione.....	29
6.4 Fasi, modi, tempi e responsabilità.....	30
7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	34
8. DOCUMENTARE E PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO	36
ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA.....	39
ALLEGATO 2: CRONOPROGRAMMA.....	41
ALLEGATO 3: SCHEDE DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E VALUTAZIONE	43



PRESENTAZIONE

Il ciclo di gestione della performance, previsto dal D.lgs. 150/2009 e modificato dal D.lgs. 25/5/2017, n. 74, si articola in tre diversi momenti che si replicano di anno in anno in modo coerente e globale, ed i cui risultati prestazionali annuali si integrano con la nuova pianificazione di programmazione dell'anno successivo.

Le tre fasi del ciclo della performance sono così concretizzate:

1. un atto di programmazione (il Piano Integrato);
2. un'attività di monitoraggio e di eventuale revisione della programmazione, anche in base a nuove esigenze sopraggiunte, esercitate internamente dall'ente e verificate dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che per l'Ateneo di Parma è il Nucleo di Valutazione;
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli Organi di Governo dell'ente ed è rendicontata attraverso la Relazione sulla Performance validata dall'OIV.

Alla base delle tre fasi vi è il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (in seguito Sistema) rappresenta lo strumento metodologico per la gestione del ciclo della performance, predisposto dall'Amministrazione in coerenza con le esigenze specifiche della propria organizzazione.

Il Sistema, previsto dall'art. 7 del D.lgs. 150/09, come modificato dal D.lgs. 74/2017, individua fasi, tempi, modalità, soggetti e relative responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione economico-finanziaria.

L'Ateneo di Parma, a partire dal 2011, ha adottato il proprio Sistema, conformemente alla normativa e con aggiornamento periodico, orientando il comportamento del personale alla responsabilizzazione diffusa verso obiettivi e impostando un percorso organico di sviluppo integrato con i documenti programmatici del ciclo della performance e di pianificazione strategica.

In seguito ai disposti normativi intervenuti, il Sistema è aggiornato annualmente, con anticipo rispetto al Piano Integrato, come indicato nella "Nota di indirizzo ANVUR per la gestione del ciclo della performance 2018-2020".

Il documento è adottato previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di OIV (art. 7 comma 1 del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.), del quale sono accolti i suggerimenti, espressi anche tramite le Relazioni annuali (D.lgs. 19/2012, artt. 12 e 14), che hanno dato impulso alla consolidata analisi autovalutativa che l'Ateneo compie nell'intento di individuare i punti di forza e le criticità sui quali riflettere per porre in essere correttivi e azioni volte al continuo miglioramento.

Il presente documento rappresenta l'aggiornamento per l'anno 2019, nel quale il processo di valutazione risulta strutturato e consolidato, ulteriormente affinato e, per certi versi, migliorato.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione è divulgato all'interno dell'Ateneo con mirate comunicazioni e pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale¹ per l'idonea informativa agli stakeholder esterni.

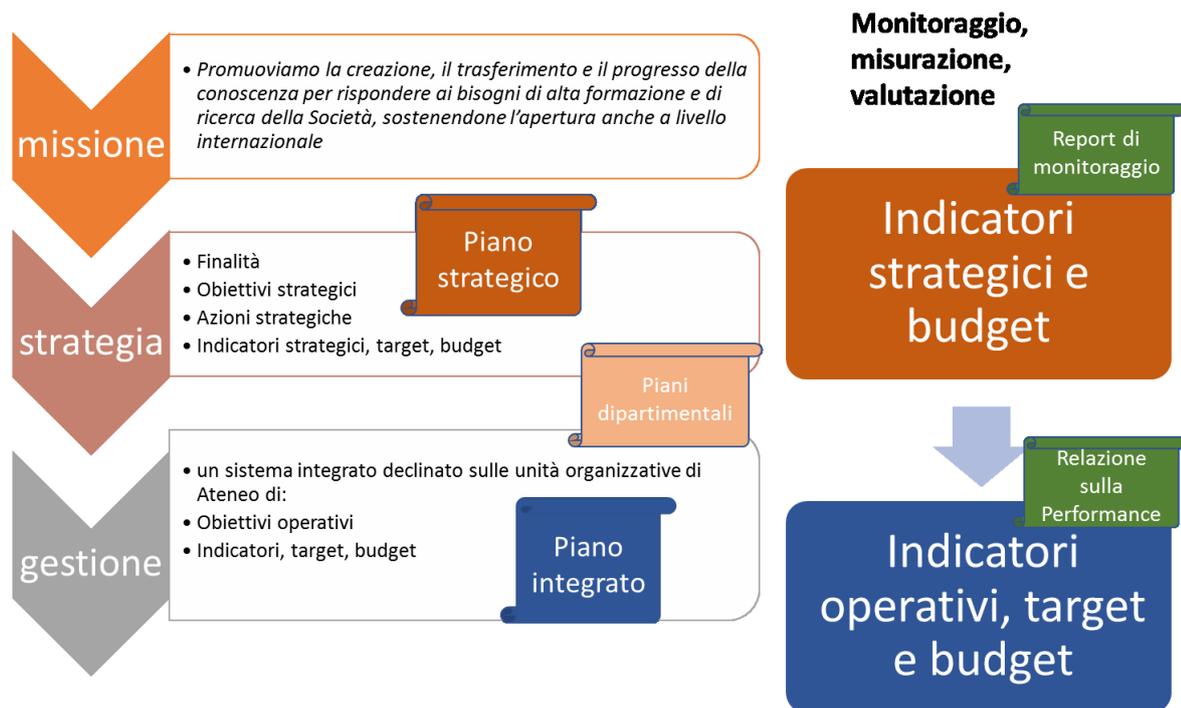


Figura 1: I processi di Pianificazione, Programmazione e Valutazione

¹ <http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della>
www.unipr.it



1. CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Per ogni riferimento concernente le **caratteristiche dell'Ateneo** relativamente a storia, valori, posizionamento e *mission* istituzionale, didattica, ricerca e terza missione, si rimanda al Piano Strategico 2019-2021², approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera CDA/25-10-2018/383 del 25 ottobre 2018.

L'**organizzazione** odierna, intrapresa in conseguenza dell'applicazione della c.d. "Legge Gelmini", perfezionata già a partire dal 2015 e avviata a regime dal 1° gennaio 2017, ha avuto come conseguenza la razionalizzazione dei processi amministrativi, la semplificazione delle procedure anche tramite la revisione del sistema organizzativo, nell'intento di incrementare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, ottimizzando e migliorando l'impiego delle risorse disponibili.

Nel corso del 2018, rispetto all'anno precedente sono intervenute ulteriori modifiche all'assetto organizzativo, per quanto attiene l'Area Didattica e Servizi agli Studenti e l'Area Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione, al fine di una più funzionale rimodulazione delle competenze degli staff di Area e delle Unità Organizzative ad esse afferenti, per implementare l'efficienza dei servizi.

Le Strutture amministrative, mediante le "Linee generali di organizzazione"³ dell'Ateneo, approvate con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 552/31810 del 20 settembre 2016, e le successive modifiche intervenute, si presentano come riportato nell'Organigramma di Ateneo (Allegato 1).

Per approfondimenti sulla nostra Amministrazione è possibile consultare il sito istituzionale⁴.

Lo sforzo effettuato negli ultimi anni dall'Ateneo è stato quello di indirizzare in modo sempre più coerente l'attività amministrativa al raggiungimento degli obiettivi strategici nelle diverse aree di intervento, impostando un percorso organico di sviluppo ed evoluzione diretto all'assunzione di sempre più chiare e definite responsabilità da parte degli attori coinvolti, Direttore Generale, Dirigenti, Direttori di Dipartimento, Direttori/Presidenti di Centro, Responsabili di Unità Organizzative.

Il Sistema, fin dalla sua prima adozione, ha rappresentato per l'Ateneo l'opportunità per creare una base metodologica nella quale, da una parte, fasi, tempi ed attori trovano una loro precisa collocazione, e per affermare, dall'altra, la volontà di introdurre una più avanzata connotazione di performance organizzativa, prevedendo anche obiettivi trasversali.

² <https://www.unipr.it/node/23187>

³ <http://www.unipr.it/node/10044>

⁴ <http://www.unipr.it>

www.unipr.it



Nel corso di questi anni, anche grazie alle indicazioni e alle valutazioni del Nucleo di Valutazione, alla modalità condivisa e partecipativa con cui ha operato la precedente Commissione Monitoraggio Valutazione e Qualità, e l'attuale Commissione Pianificazione, Performance e Qualità⁵, istituita con Decreto Rettorale n. 249/2018 del 5 febbraio 2018, si è potuti pervenire allo stato attuale del Sistema.

Quello dell'Ateneo di Parma è un Sistema che da sempre contempla la valutazione della totalità del personale tecnico e amministrativo, che negli ultimi anni ha introdotto la performance organizzativa, pervenendo a una sua più solida strutturazione nell'annualità 2018, anche con l'introduzione della performance di gruppo.

Quest'ultima, importante strumento per soddisfare concretamente le esigenze derivanti da obiettivi che coinvolgono trasversalmente le strutture dell'Ateneo e competenze diverse, ha evidenziato qualche limite nel momento in cui è stata utilizzata, dal momento che non è sempre emersa la sua principale caratteristica consistente nella trasversalità, a favore di progetti od obiettivi di area.

Sarà pertanto importante pervenire ad una evoluzione di tale modalità di collaborazione, che di fatto è intrinseca nella natura stessa di obiettivi che richiedono la trasversalità delle competenze presenti in Ateneo nelle strutture universitarie, Aree, Dipartimenti e Centri, quali, ad esempio, quelli concernenti la rivisitazione di processi, procedure e regolamenti, che, appunto, richiedono, in modo evidente, concreto e sostanziale, l'apporto ed il contributo trasversale di strutture diverse.

Altro importante risultato a cui si è pervenuti con il Sistema è stato quello di far emergere e valorizzare le buone pratiche, introducendo una premialità riferita a *"comportamenti che hanno determinato risultati di eccellenza"*.

Tale modalità di incentivazione è riconducibile a un orientamento verso il riconoscimento della differenziazione delle prestazioni che se da una parte ha mostrato il suo valore anche come stimolo per il personale, dall'altro necessita dell'introduzione di qualche correttivo, al fine di renderla quanto più oggettiva e trasparente possibile.

Non è trascurabile, fin dalla prima adozione del Sistema, avvenuto nel 2010, lo sforzo che l'Ateneo ha compiuto nel corso degli anni per implementare la metodologia di misurazione e valutazione della performance, come documentato nelle successive revisioni del documento, sia per migliorare il processo di assegnazione degli obiettivi e il loro monitoraggio, sia per rendere il processo valutativo più strutturato, maggiormente differenziato nei rispettivi ruoli concernenti valutatori e valutati.

L'indirizzo è pertanto, partendo dall'attuale Sistema, quello di procedere a consolidare i propri punti di forza prestando particolare attenzione ai punti individuati quali fattori di debolezza per risolvere le criticità riscontrate, il cui quadro complessivo è descritto nel capitolo 10 "Criticità e riflessioni per il miglioramento" della Relazione sulla Performance per l'anno 2017⁶ nonché al capitolo 8

⁵ <https://www.unipr.it/node/20160>

⁶ <https://www.unipr.it/node/21685>



“Documentare e promuovere il miglioramento” del presente documento ove il miglioramento messo in atto con l’attuale Sistema viene specificatamente argomentato.

2. UN SISTEMA INTEGRATO

Nell’ambito della rilevazione e valutazione della performance, il fondamentale passaggio dal Piano della Performance delle Amministrazioni Pubbliche al Piano Integrato per le Università, è stato introdotto dall’ANVUR con le Linee Guida del luglio 2015. L’ANVUR, che detiene per le Università le competenze in materia di performance, ha così voluto ricondurre gli adempimenti e obblighi delle strutture universitarie in una logica integrata cercando di perseguire i principi della semplificazione.

L’Ateneo di Parma ha interpretato la specificità del comparto in una logica concettuale quanto più ampia possibile favorendo ed esplicitando nella stesura dei propri documenti, in particolare quelli degli ultimi anni, l’**integrazione fra componente accademica e componente amministrativa** (integrazione riconosciuta *best practice* da ANVUR nel Feedback al Piano Integrato 2016), fra didattica, ricerca e terza missione anche sociale, fra programmazione strategica, finanziaria e performance, fra performance, anticorruzione e trasparenza.

Per garantire una sempre più coerente integrazione tra le varie componenti politiche e gestionali, docente e tecnico-amministrativa, opera in Ateneo la Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, con il compito di coordinare le attività di cui al D.lgs. 150/2009, con espresso riferimento alle funzioni di raccordo, condivisione, valutazione, monitoraggio e proposta circa le attività in tema di performance, trasparenza e anticorruzione, anche al fine dell’armonizzazione e del coordinamento dei relativi processi e dei relativi documenti.

Fanno parte della Commissione i coordinatori del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità di Ateneo, per consentire, in ogni fase del processo, da una parte, il contributo ed una continua informazione del Nucleo di Valutazione, dall’altra, il costante monitoraggio del Presidio per il mantenimento di un focus sulla qualità lungo tutto il processo. Rispetto alla precedente composizione, l’attuale Commissione è integrata con la presenza di due Direttori di Dipartimento e due rappresentanti degli studenti. Si avvale di un supporto tecnico-amministrativo nel quale sono rappresentate alcune delle competenze tecnico-amministrative necessarie, che, in sinergia, supportano i lavori. Sono invitati alle attività della Commissione anche i Consiglieri di Amministrazione, per una condivisione continua anche con i poteri politici e gestionali.

La Commissione costituisce il motore che dà l’avvio al processo legato alla *performance*, che ne segue le fasi, ne tiene costantemente monitorato lo svolgimento e relaziona sui risultati conseguiti.

Il riconoscimento, per il 2019, della performance organizzativa di Ateneo, con l’introduzione della sua misurazione, vede affiancate le due anime dell’Ateneo, personale docente e personale tecnico amministrativo, nel perseguimento di obiettivi strategici comuni, e nella conduzione di un sistema



obiettivi che sia in grado di guidare le diverse azioni in modo sinergico, complementare ed equilibrato.

Nel corso degli ultimi anni l'Ateneo ha significativamente investito sui **processi di Assicurazione della Qualità**, declinando i relativi obiettivi per le strutture dell'Ateneo: Rettorato, Direzione Generale, Aree Dirigenziali e Dipartimenti.

Già nell'annualità 2017, a seguito anche della nomina del rinnovato Presidio della Qualità di Ateneo⁷, specifici obiettivi individuati e proposti dal Presidio stesso, sono stati inseriti nel Piano Integrato 2016-2018⁸. Nel ciclo della performance del 2018, con il Piano Integrato 2018-2020 – anno 2018⁹, tali obiettivi sono stati considerati e programmati in parallelo con gli altri obiettivi dell'azione amministrativa, favorendone in modo integrato il miglioramento in termini di qualità.

Il paragrafo 3.1 “Obiettivi di miglioramento per l'Assicurazione della Qualità” del Piano Integrato, è infatti dedicato a tali obiettivi in coerenza con il modello del nuovo sistema di Assicurazione della Qualità elaborato dal Presidio che lo stesso organismo definisce annualmente.

Gli obiettivi sono stati declinati nelle strutture amministrative e dipartimentali, nella fase di *cascading* descritta nel Sistema, superando definitivamente in tal modo una criticità individuata da ANVUR nel documento di feedback sul Piano Integrato 2016.

Il Nucleo di Valutazione considera questa rafforzata integrazione quale punto di forza, segnalandola nella specifica sezione della “*Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni*” (D.lgs. n.150/2009 art. 14, comma 4, lettere a) e g) approvata nel mese di luglio 2018.

Nella pianificazione strategica 2019-2021¹⁰ di recente approvazione è stata individuata una specifica area d'intervento strategica trasversale “Assicurazione della Qualità” nella quale il Presidio della Qualità di Ateneo, che ha adottato un modello di assicurazione della qualità coerente con il sistema AVA, si impegnerà a monitorare che il sistema di gestione della qualità della Didattica, della Ricerca, della Terza Missione e Internazionalizzazione, divenga un processo consolidato e condiviso all'interno dell'Ateneo.

Nel sistema di rilevazione e valutazione della performance si inseriscono, in una logica di efficacia ed efficienza delle procedure e dell'agire istituzionale, la **prevenzione della corruzione e la trasparenza**, correlate all'obiettivo strategico “Diffusione della cultura della legalità e della trasparenza”, contemplato nel Piano Strategico di Ateneo 2019-2021¹¹.

Al fine di assicurare e favorire a livello operativo l'attuazione degli obiettivi in materia di anticorruzione a trasparenza programmati, con Decreto Rep. D.R.D. n. 612/2017, Prot. 55115 del 20/03/2017 sono state individuate le unità di personale che, come previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (P.T.P.C.T.) di Ateneo¹², nell'ambito di ciascuna

⁷ <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/presidio-della-qualita>

⁸ <https://www.unipr.it/node/13193>

⁹ <https://www.unipr.it/node/19717>

¹⁰ <https://www.unipr.it/node/23187>

¹¹ <https://www.unipr.it/node/23187>

¹² <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione>
www.unipr.it



struttura, collaborano e forniscono il proprio supporto ai Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza in tutti gli adempimenti previsti dal medesimo Piano e dalla normativa in materia.

Per le medesime finalità continua a operare il “*Team Anticorruzione e Trasparenza*”, con il compito di supportare e coadiuvare il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nell’ambito delle attività tipiche previste dal P.T.P.C.T. e dalla vigente normativa in materia.

Il Team opera in raccordo con la U.O. Anticorruzione e trasparenza, anche nell’attività di coordinamento funzionale delle unità di personale nominate con provvedimento sopraccitato, esplicitando un’attività di selezione degli adempimenti posti in capo ai Referenti.

2.1 Integrazione e coerenza con la programmazione economico-finanziaria

Nel momento di definizione e conseguente approvazione del Piano Strategico 2019-2021 si è ben delineato il percorso che porta alla integrazione e coerenza degli obiettivi strategici e conseguenti obiettivi operativi con la programmazione economico finanziaria, si è preso spunto dalle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane attualmente ancora in fase di consultazione.

Come evidenziato nel capitolo 8 “Sostenibilità economica” del Piano Strategico, infatti, sono indicate le risorse assegnate agli obiettivi e alle linee strategiche, che sotto il profilo economico-finanziario saranno rappresentate nel Bilancio di previsione annuale e triennale e nella fase di consuntivazione nel Bilancio Unico di Ateneo.

Il processo di formazione del budget deve necessariamente integrarsi con gli obiettivi e le linee strategiche del Piano Strategico; della Programmazione Triennale relativamente alla istituzione e allo sviluppo della ricerca scientifica, sostegno e potenziamento dei servizi agli studenti, internazionalizzazione e fabbisogno del personale; del Programma Triennale dei lavori pubblici non solo per la parte relativa alla necessità di sostenere manutenzioni ordinarie e straordinarie degli immobili gestiti ma, anche, in una prospettiva strategica in materia di didattica, ricerca e qualità; della Programmazione triennale del Personale e della formazione del personale; del Programma biennale degli acquisti e di forniture e servizi in ordine agli acquisti inerenti non solo la gestione ordinaria ma per la realizzazione di progetti di ricerca, didattica e terza missione collegati al Piano Strategico di Ateneo.

Il processo per pervenire alla definizione di budget per obiettivo strategico e operativo è illustrato nel suddetto capitolo e dettagliato nei suoi passaggi in uno specifico cronoprogramma di Ateneo (Allegato 2) nel quale, con precise scadenze temporali sono indicate le fasi per la formazione delle strutture deputate all’inserimento nella piattaforma informatizzata dedicata della proposta di budget, i tempi di contrattazione, i tavoli tecnici, la condivisione con gli Organi di Governo, la presentazione della documentazione al Collegio dei Revisori dei Conti per la successiva approvazione del Bilancio preventivo da parte del Consiglio di Amministrazione.



Questo processo vede non soltanto una sempre e più forte consolidata integrazione tra le diverse fasi di costruzione del budget in coerenza con le linee strategiche indicate dagli Organi di Governo, ma anche una implementazione e integrazione delle successive attività di monitoraggio e valutazione dei risultati attesi per giungere ad un confronto tra le azioni realizzate e le risorse utilizzate, al fine di garantire una maggiore efficacia dell'utilizzo delle risorse, l'ottenimento di migliori risultati e la valorizzazione economica dei prodotti e servizi erogati.

Per quest'ultimo aspetto, al fine di non indicare il solo fabbisogno economico, ma per giungere alla misurazione del risultato, si sta proseguendo il percorso di definizione di un sistema di indicatori di risultato semplici, misurabili e strettamente collegati con il sistema di obiettivi e indicatori relativo alla disciplina sulla performance. A tal fine diventa sempre più indispensabile introdurre sistemi informatizzati che permettano di effettuare rilevazioni affidabili e aggiornate.

L'integrazione tra il Piano Strategico, la performance e il bilancio è stata avviata con un sempre maggiore coinvolgimento delle strutture, non solo a livello di Aree Dirigenziali ma anche di Dipartimenti e Centri. La condivisione degli obiettivi tra le strutture consente all'intera organizzazione di migliorare nel complesso i propri servizi concorrendo al conseguimento degli obiettivi strategici.

È importante ricordare che il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nella *“Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni”* del 13 luglio 2018, evidenzia che l'integrazione con la programmazione economico finanziaria ha avuto un forte impulso tramite la definizione di obiettivi a cui si è associato il relativo budget di spesa. Nel contempo ha segnalato che il collegamento tra obiettivi e stanziamenti di bilancio per la loro sostenibilità, è presente per un numero ancora limitato di obiettivi. All'auspicio del Nucleo di una riflessione rispetto alla effettiva possibilità di definire in modo sistematico e generale tale tipo di collegamento, è opportuno sottolineare come non necessariamente gli obiettivi definiti necessitino di budget. Si segnalano ad esempio gli obiettivi strategici delle Aree di intervento strategiche trasversali che con obiettivi principalmente connessi all'efficienza e all'efficacia dell'azione amministrativa, del miglioramento dei servizi resi, di snellimento delle procedure e regolamentare, non richiedono espressamente risorse in termini economico-finanziari, ma di competenza, collaborazione trasversale e innovazione nelle procedure.

In ottica futura, attraverso lo sviluppo della contabilità analitica affiancata anche da un sistema extracontabile, strumento indispensabile per migliorare e potenziare il sistema di integrazione tra il ciclo performance e il ciclo bilanci sia in fase di programmazione che in fase di valutazione, si realizzerà una forte implementazione degli obiettivi correlati alle risorse economico-finanziarie. Infatti, sul piano operativo, si potrà stimare il fabbisogno non solo per gli obiettivi che prevedono risorse aggiuntive ma anche obiettivi legati alle attività ordinarie per i quali si renderà possibile misurare i costi “pieni” necessari per la loro realizzazione.



2.2 La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza

L'art. 5 del D. Lgs. 74/2017, di modifica dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, stabilisce che i cittadini e gli utenti esterni ed interni partecipino al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione secondo le indicazioni degli artt. 8 e 19-bis del D. Lgs. 150/2009.

La partecipazione e l'ascolto degli stakeholder è riferita alla valutazione della qualità, gradimento ed efficacia dei servizi prestati.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, verifica l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione di gradimento dei servizi, assicura la pubblicazione¹³ dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini anche della validazione della Relazione sulla Performance.

Nel corso del 2017, anche alla luce delle disposizioni legislative che riconoscono un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, anche attraverso sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi, l'Ateneo ha maggiormente strutturato il processo di coordinamento delle attività di indagine di *Customer Satisfaction* già attivate in Ateneo negli scorsi anni, anche individuando ulteriori iniziative, così da poter rilevare gli ambiti di maggior interesse e accrescere il grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni in merito ai servizi resi, col fine di rendere l'azione amministrativa più efficace ed efficiente.

Tale progetto è stato condotto inizialmente dal Gruppo di lavoro per lo Studio di metodi e modelli per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, costituito con D.R.D. 1662 del 27 luglio 2017, e proseguito dal Gruppo di lavoro per il Coordinamento delle Attività di Rilevazione della Soddisfazione dell'Utenza, costituito con D.R.D 3033 del 22 dicembre 2017¹⁴, con il compito di sovrintendere le attività inerenti la definizione e la somministrazione delle indagini, ma soprattutto di essere riferimento per la raccolta dei risultati al fine della loro presentazione alle parti interessate. Il progetto ha visto il coinvolgimento del Presidio di Qualità di Ateneo (PQA) ed è stato presentato alla precedente Commissione Monitoraggio, Performance e Qualità come ricognizione di quanto già esistente, presso l'Ateneo, e infine come proposta per lo sviluppo delle suddette attività in un processo sempre più integrato volto al rafforzamento dell'ascolto degli stakeholder.

A seguito delle attività del Gruppo di lavoro, si è pervenuti a un quadro complessivo delle indagini effettuate presso l'Ateneo, suddivise per destinatari e con evidenza della connessione, quando esistente, ad azioni e obiettivi previsti nel Piano Integrato di riferimento.

Sulla base di questa mappatura è stata elaborata una proposta di strutturazione di indagini per il medio termine (due anni), al fine di pervenire anche a una raccolta di dati su base storica, certamente necessaria per valutazioni più consapevoli ed approfondite. La proposta è stata

¹³ <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/rilevazioni-di-customer-satisfaction>

¹⁴ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/07-03-2018/soddisfazione_utenza.pdf
www.unipr.it



presentata al Nucleo di Valutazione e in seguito approvata dagli Organi di Governo per l'inserimento nel Piano Integrato 2018-2020 – Anno 2018.

L'Ateneo, perseguendo l'obiettivo di concretizzare, in un prossimo futuro, il legame fra risultati delle indagini e performance organizzativa, ha ritenuto che, allo stato attuale, i risultati delle indagini possano e debbano fornire un rilevante contributo all'attività programmatica, a seguito di una attenta valutazione dei risultati delle indagini condotte nel 2018.

Nella pianificazione strategica 2019-2021, infatti, al fine di migliorare e innovare i processi amministrativi, individuati all'interno delle Aree d'intervento strategiche trasversali, sono stati definiti quali indicatori di risultato, le percentuali di gradimento sui risultati complessivi delle indagini di *customer satisfaction*.

Pur avendo ipotizzato ed in alcuni casi definito quali indagini possano essere considerate o attivate, in quanto impattanti per la performance organizzativa, è indubbia la problematicità del passaggio che porta a legare risultato dell'indagine a centro di responsabilità, consapevoli della sostanziale differenza fra *customer satisfaction* rilevata per processo/servizio e *customer satisfaction* rilevata per le attività di Unità Organizzativa.



3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'ambito di operatività del Sistema di misurazione e valutazione della performance è riferito al personale di cui all'art. 2 del D.lgs. 165/2001 e ss.mm.ii., ovvero il personale tecnico amministrativo e il personale di qualifica dirigenziale. Nondimeno, stante la specificità del sistema universitario, la gestione amministrativa può pregiarsi di implicare il coinvolgimento pure della componente accademica, sia negli spazi tipicamente previsti attraverso i ruoli istituzionali negli Organi individuali e collegiali, sia negli ambiti più tipicamente riferibili alla gestione, con funzioni di supporto altamente qualificato nei rispettivi ambiti disciplinari scientifici.

Ne deriva che nel "sistema dell'Ateneo" compaiono differenti "attori", coinvolti nella pianificazione strategica con responsabilità, sia politiche che gestionali, i quali partecipano al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Dalla pianificazione strategica e dai relativi obiettivi discendono per declinazione gli obiettivi dell'azione amministrativa individuati con i relativi target ed indicatori nel Piano Integrato, Piano che a sua volta è radicato nell'ambito del presente documento.

Nel contesto di cui sopra è noto che **la performance organizzativa** «*esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza della soddisfazione dei bisogni dei cittadini*» (delibera CIVIT n.112/2010, All. 3 "Termini e concetti chiave del Piano della Performance").

Nel Sistema della performance dell'Università di Parma, la performance organizzativa assume due dimensioni diverse e complementari: la performance di Ateneo e la performance di struttura.

Nel 2019, infatti, in un'ottica di continuità rispetto al Sistema del 2018, è ulteriormente valorizzata la performance organizzativa, da una parte attraverso un rafforzamento del proprio collegamento di naturale derivazione dagli obiettivi strategici, dall'altra con l'introduzione della misurazione della performance organizzativa di Ateneo.

3.1 Performance organizzativa di Ateneo

La performance organizzativa di Ateneo genera il coinvolgimento globale dell'apparato politico – gestionale e del personale nel suo insieme, pertanto sia della componente accademica che di quella tecnico amministrativa, in ordine al perseguimento delle politiche strategiche dell'Ateneo.

Dopo l'approvazione del Piano Strategico e la presentazione dello stesso da parte del Rettore a tutto il personale, i Direttori di Dipartimento, indirizzati dal Pro Rettore di riferimento per ogni Area Strategica, definiscono un piano dipartimentale attuativo degli obiettivi strategici che hanno un impatto prevalentemente politico, in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo.



La performance organizzativa di Ateneo, strettamente connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, viene misurata attraverso il monitoraggio degli indicatori strategici ad essi collegati e alla valutazione del conseguimento dei relativi target.

Tale attività di monitoraggio, condotta per ciascun ambito strategico e relativi indicatori dalla Unità Organizzativa Controllo di Gestione, è specificatamente prevista nel Piano Strategico di Ateneo 2019-2021 (cfr. AQ1.1.3 Ottimizzazione del processo di monitoraggio degli indicatori strategici e AMM2 Monitoraggio dei risultati strategici), al fine di un riesame funzionale a eventuali rimodulazioni di obiettivi o indicatori, introduzione di azioni correttive e migliorative.

Gli Organi di Governo, i Pro Rettori e i Direttori di Dipartimento avranno a disposizione sul Cruscotto direzionale la rappresentazione dell'andamento degli indicatori strategici con il relativo target.

In tale contesto il Controllo di gestione supporta la definizione di indicatori specifici relativi agli Ambiti strategici di Ateneo, al fine di ottimizzare la gestione delle attività operative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici a carico dei Dipartimenti e dei Centri.

Il Controllo di gestione, sempre nell'ambito delle attività di monitoraggio, entro il 31 ottobre dell'anno di riferimento, predispone una relazione per il Consiglio di Amministrazione, per consentire al medesimo Organo di proporre ed approvare eventuali azioni migliorative o correttive.

Per le finalità di cui sopra il Consiglio di Amministrazione può consolidare azioni premianti individuali già intraprese per l'annualità 2017 e 2018 (fondo per la premialità dei docenti) e può individuare ulteriori sistemi di premialità che possano prevedere anche la distribuzione di risorse alle strutture coinvolte.

La performance organizzativa di Ateneo non produce effetto sulla valutazione della performance del personale tecnico amministrativo e dei dirigenti e non incide sui salari accessori.

3.2 Performance organizzativa di struttura

La performance organizzativa di struttura è riferita alle strutture organizzative dell'Ateneo.

Le strutture che rilevano agli effetti della performance di struttura sono: il Rettorato e la relativa Segreteria generale e tecnica; la Direzione Generale e la relativa segreteria generale e tecnica; le Aree dirigenziali con i relativi Staff; le Unità Organizzative (U.O.); i Dipartimenti con la U.O. dipartimentale e gli Ambiti tecnici dipartimentali, i Centri con afferenza di personale tecnico amministrativo.

Il processo di progettazione della performance di struttura discende dal Piano Strategico di Ateneo, ove sono definiti per ciascun ambito e obiettivo strategico gli obiettivi operativi che sono recepiti nel Piano Integrato come obiettivi di struttura. In alcuni casi, data la complessità dell'obiettivo operativo strategico, esso è stato suddiviso in più obiettivi operativi correlati ad esso mediante codifica.

Tale progettazione si colloca temporalmente dopo l'adozione del Piano Strategico di Ateneo e si completa con un sistema di assegnazione a cascata per le strutture organizzative dell'Ateneo.



Gli obiettivi assumono una **dimensione trasversale** in quanto, per la complessità dei processi condotti in Ateneo, investono e possono coinvolgere più strutture organizzative che afferiscono a differenti Strutture apicali, da quelle dipartimentali e dei Centri a quelle di Area dirigenziale.

L'Ateneo ha sviluppato un sistema che evidenzia il contributo che ciascuna Unità Organizzativa apporta per il conseguimento di un obiettivo di performance organizzativa trasversale, in risposta anche a quanto richiesto da ANVUR nel feedback al Piano Integrato 2016.

Gli **obiettivi**, che possono essere di **funzionamento, consolidamento, miglioramento o innovazione**, possono anche non essere strettamente legati ad obiettivi strategici, ma essere individuati in quanto qualificanti per un determinato processo o una specifica contingenza, che investe una o più strutture, in linea con quanto disposto dall'ANVUR nelle *"Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane"*.

Gli obiettivi sono misurabili e valutabili in riferimento a specifici target e indicatori di riferimento.

Nei casi eccezionali in cui, nel momento di approvazione del Piano Integrato da parte del Consiglio di Amministrazione, alcuni indicatori e target non siano ancora stati analiticamente individuati, è possibile stabilire un target temporale entro il quale gli stessi saranno opportunamente definiti (cfr. § 6.1 Strumenti e metodi per la misurazione e la valutazione).

La performance organizzativa di struttura è monitorata costantemente dai responsabili e, entro il mese di giugno, in accordo con la dirigenza, è possibile rimodulare gli obiettivi per subentrate priorità o necessità.

Il Direttore Generale per ciascun esercizio concorda con il Consiglio di Amministrazione gli obiettivi dell'azione amministrativa, il cui conseguimento è sottoposto a verifica (art. 11, comma 3, Statuto d'Ateneo).

Nell'anno 2017 in relazione al complesso processo di riorganizzazione degli uffici amministrativi dell'Ateneo sono state ripesate le U.O. dell'Amministrazione. Per quanto attiene alla graduazione delle posizioni dirigenziali anche in relazione alle strutture di Area dirette, in conformità con quanto previsto dalla vigente normativa, nel 2018 è stato completato il processo di cui sopra con la pesatura delle Aree dirigenziali che è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione con delibera CDA/25-10-2018/396.



Figura 2: Le dimensioni della performance

RETTORATO

Il Rettore, in veste di “Responsabile di struttura apicale” come da “Linee generali di organizzazione” dell’Ateneo, assegna alla Segreteria generale e tecnica e alla U.O. afferente almeno un obiettivo di struttura. La procedura, i criteri e le modalità sono quelli previsti per gli obiettivi di struttura degli Staff delle Aree Dirigenziali.

DIREZIONE GENERALE

Il Direttore Generale, in veste di “Responsabile di struttura apicale” come da “Linee generali di organizzazione” dell’Ateneo, assegna alla Segreteria generale e tecnica e alla U.O. afferente almeno un obiettivo di struttura. La procedura, i criteri e le modalità sono quelli previsti per gli obiettivi di struttura degli Staff delle Aree Dirigenziali.

AREA DIRIGENZIALE

Gli obiettivi di Area Dirigenziale vengono assegnati dal Direttore Generale alle Aree Dirigenziali, sono obiettivi di struttura organizzativa posti in capo ai Dirigenti.

Tali obiettivi vengono declinati dai medesimi Dirigenti in capo alle U.O. di afferenza e agli Staff d’Area. Semestralmente e a fine anno il Direttore Generale ne monitora lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento in capo ai Dirigenti che relazioneranno in merito.

É necessario individuare target, indicatore e peso dell’obiettivo di Area Dirigenziale.

Ciascun Dirigente deve avere sempre almeno 1 obiettivo di struttura - Area Dirigenziale.

UNITÀ ORGANIZZATIVA (U.O.)

Gli obiettivi di U.O. sono assegnati dai Responsabili delle strutture apicali presso cui le stesse Unità sono attivate.

Più U.O. possono concorrere alla realizzazione di un medesimo “disegno gestionale” concordato fra i Dirigenti o Responsabili di strutture apicali e, pertanto, tali obiettivi possono avere il medesimo o analogo contenuto; in tale ipotesi potrà essere specificata quale è la struttura proponente e ogni



U.O. concorrerà al raggiungimento dell'obiettivo secondo la percentuale indicata all'atto dell'assegnazione dell'obiettivo.

Semestralmente ed a fine anno il Responsabile della struttura apicale di riferimento monitora lo stato di attuazione e il grado di raggiungimento degli obiettivi in capo ai Responsabili di U.O. che relazioneranno in merito. Se l'obiettivo di struttura organizzativa è raggiunto, è realizzato per tutto il personale che afferisce alla U.O.

È necessario individuare il target, l'indicatore e il peso dell'obiettivo che è unico per tutto il personale della U.O. senza differenziazione di Categoria di inquadramento.

Le U.O. devono avere sempre almeno 1 obiettivo di struttura – Unità Organizzativa.

DIPARTIMENTO/CENTRO CON AFFERENZA DI PTA – UO DIPARTIMENTALE E AMBITO TECNICO DIPARTIMENTALE

Il Consiglio di Amministrazione, nell'ambito dell'approvazione del Piano Integrato, assegna gli obiettivi ai Dipartimenti e ai Centri con afferenza di Personale tecnico amministrativo come previsto per questi ultimi dal relativo Regolamento.

Per quanto attiene ai Dipartimenti il Responsabile della Struttura apicale di riferimento deve assegnare gli obiettivi valutando autonomamente di declinarli come obiettivi di struttura alla U.O. Amministrativa Dipartimentale, come obiettivi individuali al Responsabile Amministrativo Gestionale (R.A.G.) e agli incarichi/funzioni dell'ambito Tecnico dipartimentale (Coordinatore Tecnico di Laboratorio, Responsabile Tecnico di Laboratorio e Tecnico di Laboratorio).

Il Direttore di Dipartimento assegna uno più obiettivi di struttura anche all'Ambito Tecnico dipartimentale; come per le Unità Organizzative, tali obiettivi discenderanno automaticamente su tutti i tecnici afferenti al Dipartimento.

Parimenti gli obiettivi di struttura assegnati dal Direttore alla U.O. Amministrativa Dipartimentale discenderanno automaticamente sul personale afferente la U.O. come obiettivi di struttura; tra questi, il R.A.G. per delega del Direttore individuerà quali obiettivi declinare anche come obiettivi individuali al personale che ricopra incarichi di Servizio e Particolari Professionalità (es. Manager per la Qualità della Didattica).

Semestralmente ed a fine anno il Responsabile della struttura apicale di riferimento monitora lo stato di attuazione e il grado di raggiungimento degli obiettivi in capo al Responsabile di U.O. Dipartimentale (RAG) e in capo agli incarichi/funzioni dell'ambito Tecnico dipartimentale che relazioneranno in merito.

Se l'obiettivo di struttura organizzativa è raggiunto, è realizzato per tutto il personale che afferisce alla U.O.

I Direttori/Presidenti di Centro declineranno gli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione con le stesse modalità indicate per i Direttori di Dipartimento, ovviamente tenuto conto delle specificità organizzative.

GLI OBIETTIVI TRASVERSALI DI PERFORMANCE DI STRUTTURA

I Responsabili delle Strutture apicali possono concordare e definire obiettivi trasversali alla cui attuazione concorrono le rispettive strutture. Nel Piano Integrato sono esplicitati i pesi percentuali della partecipazione delle strutture all'attuazione dell'obiettivo e la Struttura proponente, presso la quale generalmente risiede il coordinamento.



4. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La Performance individuale «*esprime il contributo fornito da un individuo in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi a lui assegnati*» (delibera CIVIT n.112/2010, All. 3 “Termini e concetti chiave del Piano della Performance”).

La performance individuale esprime l’attuazione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti e a ciascun soggetto coinvolto, nonché il comportamento agito dal personale. Nel Sistema è più oltre esposta la modalità di assegnazione dell’obiettivo.

Ad ogni dipendente titolare di incarico o funzione ai sensi della normativa contrattuale – collettiva di riferimento deve essere assegnato almeno un obiettivo individuale.

La performance individuale è monitorata costantemente dai responsabili e, entro il mese di giugno, in accordo con la dirigenza, è possibile rimodulare gli obiettivi per subentrare priorità o necessità.

Nel mese di luglio la performance individuale è misurata dai valutatori, con riferimento al 30 giugno, mediante un sistema informatizzato (U-Gov Valutazioni) nel quale deve essere espresso percentualmente il raggiungimento degli obiettivi.

4.1 Comportamento organizzativo

Tutto il personale, indipendentemente dal fatto di avere obiettivi individuali da perseguire, viene valutato sul comportamento organizzativo, in ottemperanza a quanto previsto dal D.lgs. 150/2009 all’art. 9, comma 1, lettera c).

Per comportamento organizzativo si intende comunemente l’insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e delle caratteristiche proprie dell’individuo stesso.

La qualità del lavoro infatti, che non sempre è misurabile attraverso il conseguimento di obiettivi, si esprime anche attraverso i comportamenti organizzativi attesi. Sono inoltre i comportamenti che generano la cultura e il clima di un’organizzazione.

Sono valutate e valorizzate le capacità di **problem solving e l’orientamento del personale al miglioramento** con una graduazione dei comportamenti attesi in scala crescente in relazione alle responsabilità richieste dai ruoli ricoperti.

Le schede di assegnazione obiettivi e valutazione sono allegate al presente Sistema e ne costituiscono parte integrante (Allegato 3).

Tutte le valutazioni riferite al raggiungimento degli obiettivi e alla valutazione comportamentale sono rapportate su base 100.

4.2 Valutazione di eccellenza

Nell’ambito della valutazione della performance individuale di tutto il personale tecnico amministrativo (Cat. B, C, D ed EP), così come previsto dall’art. 20 CCNL del comparto Istruzione e



Ricerca, è attribuibile dai “*Responsabili di struttura apicale*” (anche su proposta dei responsabili di U.O., per il personale di afferenza alle medesime U.O.) il **giudizio motivato di “eccellenza”**.

A tale scopo vengono individuati tra i dipendenti che hanno conseguito le valutazioni più elevate, coloro che, nell’ambito di iniziative, anche aventi carattere progettuale, annualmente realizzabili, proposte dagli stessi dipendenti, individualmente o collettivamente, hanno fornito un contributo determinante nel permettere all’Amministrazione risultati eccellenti, migliorando in modo significativo le modalità di svolgimento di attività, la soddisfazione degli utenti, il risparmio economico, la risoluzione di problemi.

Il giudizio può essere attribuito ad una quota limitata di personale in servizio al 31 dicembre dell’anno di riferimento, stabilita dalla contrattazione integrativa. A tale personale sarà corrisposta una maggiorazione del premio individuale, ai sensi dell’art. 20 del vigente Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.



5. IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

In relazione al sistema di assegnazione degli obiettivi, come previsto dal D.lgs. 150/2009 e dallo Statuto:

- il Direttore Generale, per ciascun esercizio, concorda con il Consiglio di Amministrazione gli obiettivi dell'azione amministrativa;
- il Direttore Generale definisce gli obiettivi che i Dirigenti devono perseguire. Il Direttore Generale assegna anche gli obiettivi al personale che afferisce alla Direzione Generale;
- i Dirigenti, come peraltro previsto dal D.lgs. n. 150/2009, assegnano gli obiettivi al personale.

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 al personale tecnico amministrativo dei Dipartimenti;
- dei Direttori/Presidenti di Centro con afferenza di personale tecnico amministrativo, che assegnano gli obiettivi al medesimo personale di afferenza.

5.1 Direttore Generale

Il Direttore Generale coordina l'insieme degli obiettivi dirigenziali e consegue i propri obiettivi in ragione del raggiungimento degli obiettivi da parte delle strutture apicali di Amministrazione Centrale e del raggiungimento di propri obiettivi individuali definiti entro gennaio di ogni anno dal Rettore, sentito il Consiglio di Amministrazione.

Ai fini della valutazione della misura di raggiungimento degli obiettivi da parte del Direttore Generale è effettuato il calcolo della valutazione media complessiva ottenuta dalle strutture apicali di Amministrazione Centrale e la verifica del raggiungimento degli obiettivi individuali del Direttore Generale.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo sulla base della relazione sul raggiungimento degli obiettivi dell'azione amministrativa redatta dal Direttore Generale effettua una proposta di valutazione del Direttore Generale che viene trasmessa al Rettore il quale procederà formalmente alla valutazione della performance del Direttore Generale, sentito il Consiglio di Amministrazione.

5.2 Dirigenti

Il Direttore Generale assegna gli obiettivi dirigenziali.

Semestralmente e a fine anno, ne monitora lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento in capo al Dirigente che relaziona in merito al conseguimento.

5.3 Personale tecnico amministrativo

Con riferimento al personale tecnico-amministrativo gli obiettivi individuali sono conferiti ai Responsabili di U.O. e al personale cui sono assegnati incarichi e funzioni ex art. 75 e 91 CCNL (Servizi, Particolari Professionalità, Ambiti tecnici dipartimentali); per il personale che afferisce alle U.O. gli obiettivi sono assegnati in concerto, anche per delega, con i responsabili di U.O. Il suddetto personale deve avere sempre almeno 1 obiettivo individuale.

Semestralmente e a fine anno, il responsabile che ha assegnato gli obiettivi ne monitora lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento in capo ai dipendenti che relazionano in merito al conseguimento.



6. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'art. 7 c. 1 del D.Lgs. 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine è richiesto che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sia adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Sistema individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, così esplicitati nelle già citate Linee Guida dell'ANVUR, che determinano i documenti del Ciclo della performance con relativi soggetti responsabili e scadenze.

Nella tabella che segue, quanto sopra è aggiornato alla luce anche del recente riordino della normativa, che introduce, in particolare, la cadenza annuale per la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione.

Documento	Soggetto Responsabile	Riferimenti di Legge	Fase	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA	D.Lgs. 150/2009 art.7	Approvazione	annuale
Programmazione Triennale	CdA su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico	D.L. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	Approvazione	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.Lgs. 18/2012 art. 5	Approvazione	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.Lgs. 91/2011 art.19 comma 1	Approvazione	31 dicembre
Piano Integrato	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 10 c. 1 lettera a) (performance) D.Lgs 150/2009 art. 11 c. 2 e D.Lgs. 33/2013 artt. 9 e 10 (trasparenza) L. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	Approvazione	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	D.Lgs. 150/2009 art. 14, c. 4 lettera a)	Emanazione	30 aprile (non stabilita dalla legge)



Relazione sulla performance	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 10 c. 1 lettera b)	Approvazione	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance	NdV-OIV	D.Lgs 150/2009 art. 14, c. 4 lettera c)	Pubblicazione	30 giugno

Tabella 1: Soggetti, fasi, tempi del ciclo integrato della performance

Presso l'Ateneo, il Nucleo di Valutazione, nella sua prerogativa di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), come prescritto dal D.lgs. 150/2009, modificato dal D.lgs. 74/2017, ha assunto un compito valutativo più incisivo a partire dall'aggiornamento e validazione annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per il quale deve fornire un parere vincolante.

Secondo quanto previsto dalla normativa il Nucleo di Valutazione (in qualità di OIV) esercita le seguenti funzioni:

- Verifica l'andamento della performance, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione, rispetto agli obiettivi;
- Segnala la necessità e l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico amministrativo. Le conseguenti variazioni sono inserite nella Relazione della performance e sono valutate dallo stesso ai fini della validazione della relazione;
- Interviene e concorre nel processo di misurazione e valutazione della performance;
- Valida la Relazione annuale sulla performance;
- Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- Verifica l'effettiva adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza promuovendo modalità di ascolto della stessa in merito alla soddisfazione percepita rispetto alle attività e ai servizi erogati dall'ente.

Al fine di consentire al Nucleo di Valutazione di intervenire nel processo anche in fase programmatoria, supportando l'attività di strutturazione degli indicatori, sono forniti atti, documenti e dati utili all'espletamento dei propri compiti.

6.1 Strumenti e metodi per la misurazione e la valutazione

In ogni fase del ciclo della Performance l'Ateneo si avvale di strumenti informatizzati e di metodi di misurazione che a tendere saranno tecnicamente sempre più evoluti, ciò per aumentare l'oggettività delle valutazioni e lasciare la soggettività per la sola componente di valutazione che riguarda la sfera dei comportamenti individuali.



Figura 3: Il ciclo performance di Ateneo

PIANIFICAZIONE

La Pianificazione, come noto, si suddivide in pianificazione strategica e pianificazione operativa; la prima si sviluppa nel Piano Strategico di Ateneo la seconda si definisce nel Piano integrato. Il legame tra le due è vincolante, in quanto la strategia in fase attuativa si esplicita in pianificazione operativa. Pertanto, già nella fase di definizione, gli obiettivi strategici sono codificati e ad essi sono correlati gli indicatori strategici, target e quote economiche relative. Gli indicatori strategici sono formulati in ottica di misurazione del grado di attuazione complessivo della strategia.

PROGRAMMAZIONE

Al fine di facilitare il completamento degli obiettivi operativi, già definiti nel Piano Strategico, l'Ateneo si è dotato di una applicazione web, sviluppata internamente, che incentiva la collaborazione tra i principali attori coinvolti nella raccolta degli obiettivi. A tale applicazione possono accedere gli attori che partecipano attivamente alle operazioni di pianificazione e programmazione. Le informazioni a corredo degli obiettivi operativi e censite nel sistema sono indispensabili alla corretta definizione e misurazione delle attività progettuali finalizzate al raggiungimento di quanto pianificato. In particolare:

- la denominazione delle strutture coinvolte con relativo *effort*, espresso come percentuale di coinvolgimento attivo;
- la relativa richiesta di budget;
- gli indicatori con i relativi target e le fonti di riferimento per la misurazione dei risultati, specificando che gli indicatori sono formulati in un'ottica di misurazione delle attività svolte;
- i legami codificati con il Piano Strategico.

In riferimento al coinvolgimento attivo delle strutture organizzative (*effort*) si definiscono due categorie di obiettivi:

- ✓ Obiettivi operativi trasversali;
- ✓ Obiettivi operativi di singola struttura.

Gli obiettivi definiti trasversali, cioè quelli che coinvolgono più strutture organizzative e che si

esplicitano in progettualità, si caratterizzano con più indicatori e target, di cui almeno uno per ogni struttura partecipante.

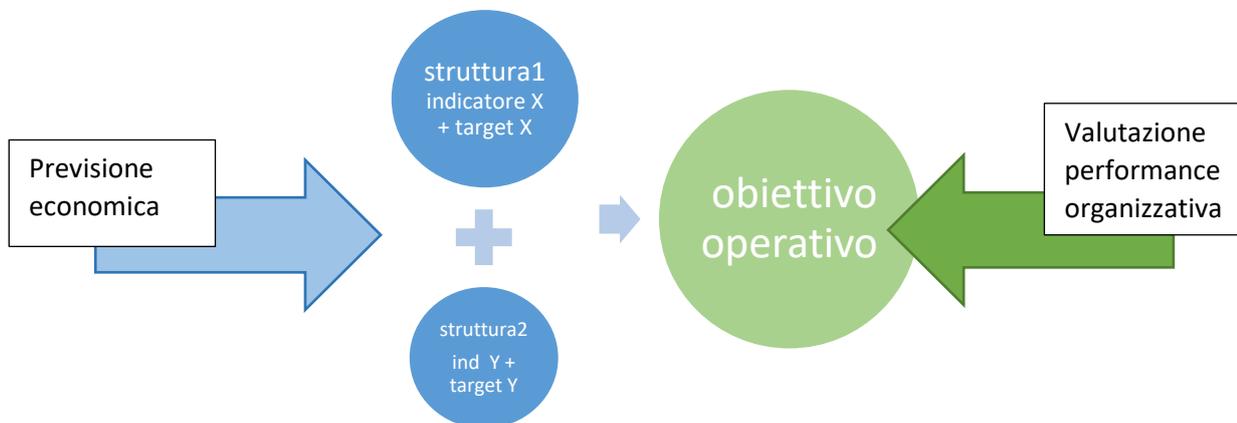


Figura 4: Costituzione obiettivo operativo: effort in proporzione alla grandezza del cerchio di struttura

A seguito dell'approvazione, da parte del Consiglio di Amministrazione, degli obiettivi dell'azione tecnico amministrativa corredati, ove necessario, di richiesta economica preventiva, si procede alla declinazione degli stessi a livello organizzativo e individuale, con l'ausilio dell'applicativo (UGOV RU modulo Valutazione prestazioni, di seguito denominato U-GOV Valutazioni).

Si evidenzia che sono state costruite le integrazioni con il sistema di definizione del budget (software U-Budget di CINECA) e con il sistema di valutazione U-GOV Valutazioni, mediante le codifiche identificative degli obiettivi operativi, già definite nel sistema di raccolta degli obiettivi operativi e che sono peraltro esplicitate nel Piano Integrato.

MONITORAGGIO E MISURAZIONE

Nel mese di luglio la performance organizzativa di struttura è misurata dai valutatori, con riferimento al 30 giugno, mediante U-GOV Valutazioni, nel quale deve essere espresso percentualmente il raggiungimento degli obiettivi assegnati; si veda per i dettagli il paragrafo sottostante "Valutazione obiettivi in U-GOV Valutazioni". A conclusione dei caricamenti delle valutazioni e per ciascuna fase, si costruiscono le associazioni tra gli obiettivi calati e gli obiettivi operativi "padre" che, tenendo conto delle percentuali di *effort*, permettono di stabilire quantitativamente il raggiungimento complessivo dell'obiettivo operativo "padre".

Al completamento delle attività di misurazione, la U.O. Controllo di gestione rileva le percentuali di contributo che l'azione amministrativa, tramite le strutture organizzative, ha apportato al raggiungimento dell'obiettivo strategico collegato.

Al fine di effettuare il monitoraggio in itinere delle azioni strategiche, parallelamente, la U.O. Controllo di gestione provvede ad effettuare la misura diretta degli indicatori strategici, in relazione con i valori iniziali, valori finali attesi e corredandoli con la relativa previsione di spesa. Gli indicatori strategici sono esposti nel Cruscotto direzionale e messi a disposizione degli Organi di Governo.



A seguire la U.O. Controllo di gestione, entro il 31 ottobre dell'anno di riferimento, predispone un report per il Consiglio di Amministrazione, in cui si esplicitano i raggiungimenti parziali degli indicatori strategici e degli indicatori operativi, come da autovalutazione dei responsabili di strutture apicali.

Dal mese di febbraio dell'anno successivo, nel periodo idoneo alla stesura della Relazione sulla Performance, la performance organizzativa di struttura è misurata dai valutatori sempre mediante U-GOV Valutazioni, con riferimento al 31 dicembre. Come per la fase di monitoraggio intermedio, la U.O. Controllo di Gestione misura gli indicatori degli obiettivi operativi. Nel caso in cui l'indicatore dell'obiettivo in misurazione non sia misurabile, mediante informazioni censite in banche dati di Ateneo, con la U.O. Controllo di gestione dovranno essere condivisi documenti, atti a permettere la valutazione, da parte della medesima U.O., del raggiungimento degli obiettivi di performance di struttura. Il 10% degli obiettivi di performance di struttura non misurabili mediante banche dati sarà oggetto di controllo da parte della Direzione/Controllo di gestione, ai fini di una verifica a campione della valutazione espressa in U-GOV Valutazioni.

Il legame, ottenuto tecnicamente mediante l'assegnazione del codice dell'obiettivo operativo, a ogni struttura che concorre al raggiungimento del medesimo, permette di calcolare il valore numerico della valutazione complessiva di struttura apicale e il valore medio complessivo di tutte le strutture apicali. Il valore numerico della valutazione complessiva di struttura apicale è il risultato della somma pesata dei raggiungimenti ottenuti dalle singole Unità Organizzative coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo operativo, rapportata alla somma degli *effort* di struttura, si veda di seguito l'algoritmo nel riquadro.

ALGORITMO PER LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Di seguito si riporta l'algoritmo utilizzato per il calcolo di valutazione complessiva di struttura organizzativa apicale:

Definiti:

- j la struttura organizzativa per la quale si intende valutare il raggiungimento complessivo degli obiettivi assegnati alla stessa;
- N numero complessivo delle strutture organizzative misurate;
- i l'obiettivo in valutazione;
- Val_{ij} la valutazione dell'obiettivo i per la struttura organizzativa j ;
- $Val_{max_{ij}}$ la valutazione massima dell'obiettivo i per la struttura organizzativa j ;
- p_{ij} corrisponde al carico, predeterminato in fase di definizione degli obiettivi operativi (*effort*), assegnato alla struttura organizzativa j -esima come percentuale di partecipazione al raggiungimento complessivo dell'obiettivo i -esimo;
- n numero complessivo di obiettivi sui quali la struttura j esima agisce per il raggiungimento complessivo;

La formula generale che viene applicata per la valutazione complessiva di una generica struttura organizzativa è la seguente:

$$Val_j = 100 * \frac{\sum_{i=1}^n p_{ij} * Val_{ij}}{\sum_{i=1}^n p_{ij} * Val_{max_{ij}}}$$

In particolare nel caso in cui gli obiettivi siano misurati in egual misura e in scala 100 la formula finale si semplifica nel modo seguente:

$$Val_j = \frac{\sum_{i=1}^n p_{ij} * Val_{ij}}{\sum_{i=1}^n p_{ij}}$$

La valutazione media complessiva della performance di struttura organizzativa è misurata con la seguente formula che recepisce le valutazioni complessive di struttura organizzativa

$$Val_{media\ complessiva} = \frac{\sum_{j=1}^N Val_j}{N}$$

VALUTAZIONE OBIETTIVI IN U-GOV VALUTAZIONI

I responsabili valutatori inseriscono, per ciascun valutato titolare di incarico e per le strutture di propria competenza, gli obiettivi legati mediante codifica agli obiettivi operativi di Piano integrato tutti corredati di specifici indicatori e target.

Il processo di valutazione, suddiviso in fase intermedia e fase finale, si esplicita mediante l'inserimento in U-GOV Valutazioni delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Al termine del processo valutativo, sia degli obiettivi calati, sia dei comportamenti individuali, la procedura consente, tramite apposita funzione, la condivisione delle valutazioni con le parti interessate. Il sistema informatizzato permette di produrre un documento finale riportante i punteggi conseguiti.

Nel 2019 anche l'intero processo relativo agli incarichi aggiuntivi sarà gestito attraverso l'applicativo U-GOV Valutazioni seguendo le stesse modalità previste per gli incarichi principali. Questa novità permette la dematerializzazione delle schede analogiche, il cui utilizzo sarà limitato a casi eccezionali che si dovessero verificare. Tali schede, riportate nell'Allegato 3, sono l'esatta trasposizione di quanto contenuto nelle schede informatizzate in U-GOV Valutazioni.

Anche i comportamenti attesi sono valutati attraverso il software U-GOV Valutazioni.

6.2 Misurazione e valutazione della performance del personale

Il sistema di valutazione della performance dell'Ateneo è unitario, complesso ed articolato, riguardando il personale dirigente e il personale tecnico amministrativo di Categoria EP con incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 75 del CCNL, di Categoria D con incarichi ex art. 91 comma 3 e il



personale di Categoria D, oltre che B e C, con incarichi e funzioni ai sensi del comma 1 dell'art. 91 del medesimo Contratto.

Per tutto il personale viene valutato sul comportamento agito.

Tutti gli obiettivi (individuali e organizzativi) nonché il comportamento atteso, sono rapportati ad un valore massimo di realizzazione pari a 100%.

Per il personale cui non sono assegnati obiettivi, la performance individuale è valutata solamente sulla base del comportamento organizzativo atteso con peso attribuito pari al 100%.

Quando gli obiettivi sono combinati ed aggregati tra loro:

Direttore Generale

Concorrono alla valutazione complessiva della performance del Direttore Generale la valutazione media complessiva delle strutture apicali di amministrazione centrale e la valutazione di performance individuale in riferimento agli obiettivi assegnati dal Rettore al Direttore Generale.

La valutazione della performance del Direttore Generale è considerata positiva quando la valutazione media complessiva ottenuta dalle strutture apicali di amministrazione centrale (cfr. algoritmo per valutazione complessiva di struttura organizzativa apicale) è $\geq 80\%$ e la valutazione della performance individuale del Direttore Generale porta a giudizio positivo (raggiungimento dell'obiettivo in misura $\geq 80\%$) per tutti gli obiettivi individuali assegnati.

Dirigenti

60% performance di struttura - 20% performance individuale - 20% comportamento

Personale tecnico amministrativo Cat. EP responsabile di UO

50% performance di struttura - 30% performance individuale - 20% comportamento

Personale tecnico amministrativo Cat. EP non responsabile di UO

40% performance di struttura - 30% performance individuale - 30% comportamento

Personale tecnico amministrativo Cat. B, C e D titolare di incarico

30% performance di struttura - 30% performance individuale - 40% comportamento

Personale tecnico amministrativo Cat. B, C e D senza incarico

30% performance di struttura - 70% comportamento

Per tutto il personale, dirigente e non dirigente, il grado di raggiungimento degli obiettivi e del comportamento organizzativo è misurato dal valutatore con un valore numerico ricompreso tra 0 e 100.

Qualora siano stati attribuiti due o più obiettivi della stessa tipologia (esempio due obiettivi individuali) il grado di raggiungimento sarà misurato per ciascun obiettivo e successivamente ponderato in base al rispettivo peso; la valutazione complessiva per ciascuna tipologia di obiettivo (individuale e di struttura) sarà dunque la somma ponderata di tali valutazioni singole.



Infine la performance complessiva del personale con qualifica dirigenziale e tecnico amministrativo è il risultato della sommatoria delle valutazioni effettuate per ciascuna tipologia di obiettivo e del comportamento organizzativo ponderate secondo il loro peso.

6.3 Inserimento delle Fasce e differenziazione della valutazione

Semestralmente il Controllo di gestione fornisce alla Direzione Generale le risultanze di raggiungimento di tutti gli obiettivi del Piano delle Performance al fine di porre in essere le misure correttive necessarie.

A fine ciclo gestione della performance sono resi disponibili i risultati finali della gestione.

Per ciascun dipendente deve essere espressa:

- a) la % di raggiungimento di tutti gli **obiettivi di performance organizzativa** assegnati;
- b) la % di raggiungimento di tutti gli **obiettivi di performance individuale** eventualmente assegnati;
- c) la % di valutazione del **comportamento organizzativo**;
- d) la % di risultato di **performance complessiva** la quale tiene conto di tutte le tipologie di obiettivi assegnati e delle risultanze del comportamento organizzativo.

Sono istituite le seguenti **4 Fasce** di valutazione entro le quali ricondurre i giudizi di **valutazione della performance complessiva** di tutto il personale tecnico amministrativo e dirigenziale:

- A) 81% – 100%
- B) 61% – 80%
- C) 31% – 60%
- D) 0 – 30%

La performance complessiva determina la collocazione nell'ambito delle quattro Fasce di cui sopra e rileva agli effetti del salario accessorio di risultato e degli altri eventuali istituti premiali di natura economica del Personale Tecnico Amministrativo e dei Dirigenti in conformità di quanto definito in sede di contrattazione locale.

L'istituzione delle Fasce persegue la finalità di stimolare una maggiore differenziazione delle valutazioni del personale.

La differenziazione delle valutazioni, pur costituendo una condizione di efficacia del sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico dei valutatori dal d.lgs. 150/2009, favorisce una maggior propensione al miglioramento se interpretata sempre più slegata dalla soggettività del valutatore e sempre più vicina alle qualità del valutato.

La differenziazione della valutazione risponde alla necessità di fare emergere nell'Ateneo le migliori pratiche, onde stimolare comportamenti virtuosi e con l'obiettivo di perseguire una politica di effettiva valorizzazione del merito.

Una maggiore differenziazione della valutazione è ritenuta idonea a stimolare ed accrescere la consapevolezza del ruolo del management di Ateneo.

Occorre che la differenziazione diventi espressione di un orientamento organizzativo condiviso, sia dai valutatori, che dai valutati.



L'effettività del grado di raggiungimento degli obiettivi e la misurazione degli scostamenti (gap) tra obiettivi attesi e risultati ottenuti, risponde alla basilare esigenza, della gestione, di intraprendere le azioni necessarie per migliorare e rendere maggiormente performante la stessa. La mancata o parziale attuazione degli obiettivi genera la necessità di porre in essere le misure correttive necessarie allo scopo.

6.4 Fasi, modi, tempi e responsabilità

Il processo di misurazione e valutazione della performance si suddivide in fasi che constano in specifici passaggi, concatenati fra loro, in tempi, modalità e responsabilità definiti e in parte stabiliti dalla normativa vigente (cfr. tabella 1).

L'Amministrazione secondo un preciso cronoprogramma definisce le attività del processo di pianificazione e gestione del ciclo della performance.

Le fasi del percorso di assegnazione degli obiettivi di performance e relative valutazioni per l'annualità 2019 sono di seguito definite nei modi e nei tempi:

FASI	MODI	TEMPI
Pianificazione strategica	I vertici politici e gestionali individuano periodicamente ambiti strategici e aree di intervento strategiche in cui definire gli obiettivi strategici, in considerazione di diversi aspetti: valutazione dei risultati conseguiti, il posizionamento corrente, il contesto normativo e di riferimento, le esigenze degli stakeholder, il miglioramento dei servizi. La pianificazione è, di norma, triennale e su di essa intervengono anche le indicazioni ministeriali di cui all'art. 5, c. 01 del D.lgs. 150/2009.	Approvazione ottobre 2018
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – aggiornamento 2019	La Commissione Pianificazione Performance e Qualità licenzia il documento che viene posto in approvazione al Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante da parte del Nucleo di Valutazione (OIV dell'Ateneo).	Novembre 2018
Piano Integrato per la gestione del ciclo della	La definizione del Piano Integrato nel suo complesso prende avvio a seguito della pianificazione strategica.	Approvazione dicembre 2018



performance 2019-2021		
Cascading	Il Direttore Generale assegna gli obiettivi ai Dirigenti.	Entro il 22 gennaio 2019
	Il Rettore e 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 U.O. afferenti al Rettorato ed alla Direzione Generale.	Entro il 12 febbraio 2019
	I Dirigenti assegnano gli obiettivi al personale con incarichi e funzioni che afferisce agli Staff e al personale cui sono attribuiti incarichi di responsabile di Unità Organizzative. Inoltre provvedono, delegando i responsabili delle U.O. (che vi provvederanno direttamente), all'assegnazione degli obiettivi al restante personale con incarichi e funzioni.	Entro il 12 febbraio 2019
	I Direttori di Dipartimento assegnano direttamente gli obiettivi al personale con incarico di responsabile della "U.O. amministrazione dipartimentale" ed al personale dell'Ambito tecnico. Inoltre provvedono, delegando i responsabili della U.O. (che vi provvederanno direttamente), all'assegnazione degli obiettivi al personale dell'Unità amministrativa. I Direttori/Presidenti di Centro assegnano gli obiettivi al personale afferente e al personale titolare di incarichi o funzioni.	Entro il 12 febbraio 2019
Azioni correttive	Per subentrate priorità e necessità è possibile pervenire ad una rimodulazione degli obiettivi.	Entro giugno 2019
Misurazione e valutazione performance	La performance viene misurata dai valutatori con riferimento al 30 giugno mediante un sistema informatizzato (U-Gov valutazioni).	Entro luglio 2019



Relazione sulla Performance	La Commissione Pianificazione, Performance e Qualità di Ateneo, elabora annualmente la Relazione, quale documento a consuntivo del ciclo della performance di riferimento. Il documento è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.	Entro il 31 maggio 2019
Validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo (OIV)	La validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione, nella sua qualità di OIV, è l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione.	Entro il 30 giugno 2019
Distribuzione incentivi	In attuazione di quanto previsto dai Contratti Nazionali in vigore, a fronte di una valutazione positiva ed a seguito della validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione, vengono corrisposte agli interessati le indennità previste dagli accordi locali vigenti.	Entro il mese di agosto distribuzione della quota soggetta a valutazione

Tabella 2 - Fasi, modi e tempi del ciclo della performance

Struttura organizzativa	Responsabilità della valutazione della struttura organizzativa
Rettorato (UO e Staff)	Rettore
Direzione Generale (UO e Staff)	Direttore Generale
Aree Dirigenziali (UO e Staff)	Dirigenti
Dipartimenti	Direttori di Dipartimento
Centri	Direttori/Presidenti di Centro

Tabella 3 - Responsabilità della valutazione della performance organizzativa di struttura

Ruoli	Responsabilità di valutazione dei ruoli
Direttore Generale	Rettore
Dirigenti di Area	Direttore Generale
Responsabili di Unità Organizzative afferenti alle Aree Dirigenziali	Dirigente di Area
Personale titolare di incarichi/funzioni incardinato in Unità Organizzative afferenti alle Aree Dirigenziali	Responsabile di Unità Organizzativa, di concerto con il Dirigente di Area



Responsabili di Unità Organizzative afferenti ai Dipartimenti	Direttore di Dipartimento
Personale titolare di incarichi/funzioni incardinato in Unità Organizzative afferenti ai Dipartimenti/Centri	Responsabile di Unità Organizzativa, di concerto con il Direttore di Dipartimento/Centro
Personale non titolare di incarichi/funzioni per quanto concerne il comportamento atteso	Dirigente/Direttore/Responsabile UO di afferenza

Tabella 4 - Responsabilità della valutazione della performance individuale

L'Allegato 3 – Schede di assegnazione obiettivi e valutazione, riporta gli elementi di valutazione e il dettaglio dei comportamenti attesi.



7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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.

Per il personale dirigenziale, in caso di contestazione, i riferimenti normativi sono quelli individuati nell'art. 7 c.3 del D.lgs. 150/2009 e la procedura di conciliazione prevede l'applicazione dell'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla legge 183/2010.

Per il personale non dirigenziale la procedura di conciliazione prevede la possibilità per i dipendenti di rivolgersi ad una Commissione appositamente costituita al fine di garantire obiettività di giudizio e indipendenza da valutato e valutatore. La Commissione in oggetto è nominata dal Rettore ed è così composta:

- Delegato del Rettore alla Contrattazione sindacale con funzioni di Presidente;
- Dirigente dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti;
- Dirigente dell'Area Personale e Organizzazione.

Qualora un dipendente, ricevuto l'esito della valutazione finale della sua performance, si trovi in disaccordo e decida di fare opposizione formale a tale valutazione, questi avrà 15 giorni di tempo per trasmettere al Rettore e al Direttore Generale formale e motivata opposizione.

Nei confronti di tale opposizione la Commissione si pronuncia con provvedimento definitivo dopo aver sentito (anche in forma separata) il dipendente, che potrà avvalersi di un rappresentante

sindacale su conferimento di apposito mandato, e il responsabile valutatore. Nel caso in cui la contestazione riguardi personale afferente direttamente alla struttura di riferimento di uno dei Dirigenti che compongono la Commissione, il componente interessato si asterrà dal partecipare alla trattazione del caso specifico.



8. DOCUMENTARE E PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO

L'Ateneo ha effettuato, in sede di Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, una attenta analisi dei documenti di valutazione interni ed esterni all'Ateneo (cfr. Cap. 10 "Criticità e riflessioni per il Miglioramento" della Relazione sulla Performance 2017), dai quali, partendo dai punti di forza riscontrati e sui quali l'Ateneo continua ad investire con l'intento di consolidare il proprio potenziale, si pongono anche in essere correttivi a quelle azioni suscettibili di miglioramento.

Ai fini dell'aggiornamento annuale del Sistema, come disposto dal D.lgs. 150/2009, art. 7, comma 1, come modificato dall'art. 5 del d.lgs.74/2017, sono stati esaminati i seguenti documenti:

- Nucleo di Valutazione di Ateneo - Parere vincolante sul Sistema annualità 2018 - 14 dicembre 2017
- Relazione sulla performance 2017 – approvata dal Consiglio di Amministrazione il 31 maggio 2018
- Nucleo di Valutazione di Ateneo - Documento di validazione della Relazione sulla performance 2017 - 14 giugno 2018
- Nucleo di Valutazione di Ateneo - Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni - 13 luglio 2018
- ANVUR – Feedback al Piano Integrato 2016
- ANVUR – Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università italiane – luglio 2015
- ANVUR – Prime evidenze sulle modalità di applicazione della riforma della disciplina sulla performance nel comparto universitario – maggio 2018
- ANVUR - Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione – 16 maggio 2018
- ANVUR – Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 – dicembre 2017 (integra le Linee guida 2015 che permangono in vigore)

L'esame dei suddetti documenti è stato portato all'attenzione della Commissione Pianificazione Performance e Qualità nella riunione del 12 ottobre 2018 e ha permesso di individuare gli ambiti suscettibili di miglioramento e aggiornamento del presente Sistema.

Il documento che riporta le osservazioni e i suggerimenti che emergono dai precitati documenti è disponibile, agli atti della Commissione, nella piattaforma ad essa dedicata.

L'Ateneo è impegnato a promuovere un progressivo miglioramento del ciclo di gestione della performance, attraverso un metodo costante e in un'ottica pluriennale. Ci si pone l'obiettivo di giungere ad una sempre maggiore integrazione tra i documenti e gli adempimenti relativi alla pianificazione strategica, alla pianificazione operativa, nonché tra i documenti e gli adempimenti relativi al controllo e alla valutazione dei risultati conseguiti.

Alcune criticità espresse da ANVUR nel Feedback al Piano Integrato 2016, sulle quali fin da allora si è focalizzata l'attenzione dell'Ateneo, sono state affrontate in modo sistematico anche accogliendo



le osservazioni e i suggerimenti del Nucleo di Valutazione di Ateneo, col fine di attuare evidenti miglioramenti anche nella gestione dei prossimi cicli della performance.

Accogliendo alcuni suggerimenti che provengono dal Nucleo di Valutazione e attuando gli indirizzi del Rettore, l'Ateneo aggiorna per il 2019 il Sistema con le seguenti azioni migliorative:

- ❖ Consolidare il processo di condivisione con le strutture di Ateneo, tramite incontri tra Direzione, Dirigenti, Consulta dei Dipartimenti e la partecipazione sempre più attiva dei Direttori di Dipartimento, anche richiedendo loro un piano attuativo dipartimentale per gli obiettivi che prevedono il coinvolgimento della componente politica;
- ❖ Attuare una significativa correlazione fra il contributo della componente accademica e il contributo della componente gestionale per il perseguimento degli obiettivi strategici, introducendo la misurazione della performance organizzativa dell'Ateneo
- ❖ Coordinare le due dimensioni della performance organizzativa, quella di Ateneo e quella di Struttura che coinvolgono attori diversi e sono monitorate attraverso specifiche azioni di misurazione delle percentuali di raggiungimento dei relativi indicatori
- ❖ Migliorare notevolmente la qualità della filiera obiettivi-indicatori e target, rendendo sempre più esplicita la coerenza fra obiettivi strategici e obiettivi operativi;
- ❖ Promuovere la formulazione di indicatori misurabili oggettivamente e conseguentemente aumentare la percentuale degli stessi, perseguendo nella loro puntuale verifica e analisi
- ❖ Potenziare l'integrazione fra programmazione strategica, budget e azioni operative in un percorso condiviso e strutturato, come descritto nel paragrafo 2.1. Gli obiettivi dell'azione amministrativa e il bilancio preventivo di Ateneo sono approvati nella seduta degli Organi di Governo nel mese di dicembre e pertanto vedranno la loro presentazione unitamente alle risorse disponibili e dedicate;
- ❖ Prestare particolare attenzione alla soddisfazione dell'utente e dei portatori di interesse, quale impulso per potenziare le attività già in atto in Ateneo e per indirizzarle al miglioramento. Consolidare e attivare nuovi strumenti di rilevazione e valutazione della *customer satisfaction* individuando il grado di soddisfazione dell'utenza e dei portatori di interesse anche quale indicatore di performance;
- ❖ Tendere alla valorizzazione della valutazione sempre più slegata alla soggettività del valutatore e sempre più attenta alle qualità del valutato, privilegiando le capacità di *problem solving*;
- ❖ Aumentare il peso della performance organizzativa, in relazione a quello della performance individuale e comportamentale;
- ❖ Consolidare e ampliare l'esperienza del riconoscimento di *best practice* in un'ottica di maggiore trasparenza e oggettività nella fase di individuazione;
- ❖ Consolidare la struttura delle schede di assegnazione obiettivi e valutazione del personale introdotte nel 2018, nelle quali sono introdotti comportamenti attesi più mirati alle professionalità e ai ruoli, al fine anche di ricondurre il momento della valutazione ad un atto di valorizzazione delle competenze dei soggetti valutatori e delle qualità dei soggetti valutati;
- ❖ Porre maggiormente l'attenzione, nella fase di assegnazione degli obiettivi, alla sfida da essi messa in atto e alla qualità degli stessi, cercando di limitarne la frammentazione;



- ❖ Introdurre la misurazione del contributo dato dalla componente tecnico amministrativa alla performance organizzativa di Ateneo e, pertanto al conseguimento degli obiettivi strategici.

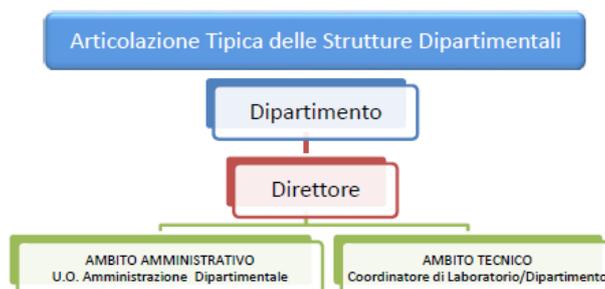
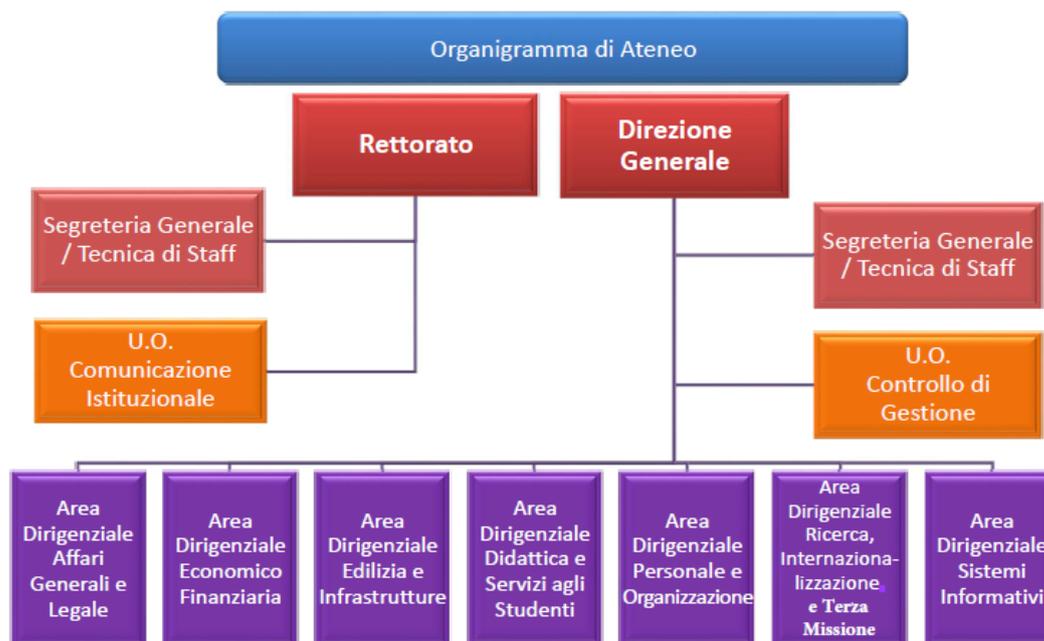
Il presente documento è stato presentato, discusso, valutato e licenziato dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità nelle riunioni che si sono tenute presso la Direzione Generale nei giorni:

12 ottobre 2018 ore 9.15

9 novembre 2018 ore 9.15

22 novembre 2018 ore 10.00

ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA





Centri dell'Ateneo con afferenza di personale tecnico amministrativo





ALLEGATO 2: CRONOPROGRAMMA

Nome attività	Durata	Inizio	Fine
inizio attività	1 giorno	gio 06/09/18	gio 06/09/18
incontri formativi	5 giorni	gio 27/09/18	mer 03/10/18
incontro CDA per indicazioni sul budget	1 giorno	gio 27/09/18	gio 27/09/18
formazione Dipartimenti su U-budget e Linee guida di definizione budget	1 giorno	ven 28/09/18	ven 28/09/18
formazione Amministrazione centrale e Centri su U-budget e Linee guida di definizione budget	1 giorno	mer 03/10/18	mer 03/10/18
definizione codici di obiettivi strategici e azioni operative	289 giorni	mar 12/09/17	ven 19/10/18
conclusione del Piano Strategico con codici obiettivi strategici	8 giorni	mer 26/09/18	ven 05/10/18
definizione e codifica azioni operative a costo dei Dipartimenti	10 giorni	mar 12/09/17	lun 25/09/17
definizione e codifica azioni operative a costo amministrazione centrale	10 giorni	lun 08/10/18	ven 19/10/18
configurazione obiettivi in U-Budget	17 giorni	dom 30/09/18	mar 23/10/18
configurazione codici obiettivi strategici	4 giorni	mar 02/10/18	ven 05/10/18
configurazione codici obiettivi Dipartimenti e Centri	2 giorni	lun 22/10/18	mar 23/10/18
configurazione codici obiettivi Amministrazione centrale	2 giorni	lun 22/10/18	mar 23/10/18
disponibilità sw U-Budget	1 giorno	dom 30/09/18	dom 30/09/18
inserimenti budget	17 giorni	gio 04/10/18	ven 26/10/18
inserimenti budget Amministrazione centrale, Dipartimenti e Centri	17 giorni	gio 04/10/18	ven 26/10/18
tavoli di lavoro e sedute organi	61 giorni	gio 27/09/18	gio 20/12/18
definizione delle dotazioni per i Dipartimenti	1 giorno	gio 27/09/18	gio 27/09/18



Commissione Pianificazione – definizione azioni operative a costo	1 giorno	ven 12/10/18	ven 12/10/18
riunione tavolo tecnico per valutazioni con Rettore	1 giorno	lun 12/11/18	lun 12/11/18
riunione tavolo tecnico per valutazioni con Rettore	1 giorno	gio 15/11/18	gio 15/11/18
consegna documenti per Collegio dei Revisori per relazione	3 giorni	ven 30/11/18	mar 04/12/18
Pre SA	1 giorno	mar 11/12/18	mar 11/12/18
seduta SA	1 giorno	mar 18/12/18	mar 18/12/18
pre CDA	1 giorno	mer 12/12/18	mer 12/12/18
seduta CDA	1 giorno	gio 20/12/18	gio 20/12/18
preparazione documenti	28 giorni	ven 26/10/18	mar 04/12/18
verifica inserimenti budget e produzione stampe per valutazioni del tavolo tecnico	15 giorni	ven 26/10/18	gio 15/11/18
preparazione documenti per il Collegio dei Revisori, SA e CDA	5 giorni	lun 26/11/18	ven 30/11/18
preparazione documenti per SA e CDA	3 giorni	sab 01/12/18	mar 04/12/18
fine attività	1 giorno	ven 21/12/18	ven 21/12/18



ALLEGATO 3: SCHEDE DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E VALUTAZIONE

 UNIVERSITÀ DI PARMA		VALUTAZIONE	
DIRIGENTI			
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2018			
ANAGRAFICA DIRIGENTE			
Cognome			
Nome			
Area Dirigenziale			
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di riferimento non coincide con l'intero anno solare)</small>			
VALUTAZIONE OBIETTIVI ASSEGNATI			
n. obiett.	Codice ob. operativo	Descrizione Obiettivo	
		Indicatore <small>Descrivere cosa deve essere svolto al fine del raggiungimento dell'obiettivo assegnato.</small>	Target <small>Descrivere ciò che ci si aspetta venga svolto per poter considerare raggiunto l'obiettivo ed entro quale tempistica</small>
		Note	Peso *
		Misura *	Punteggio **
<small>* Misura: risultato percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</small>			
<small>** Punteggio: rapporto tra il peso dell'obiettivo e la percentuale di raggiungimento dello stesso</small>			
1			
2			
3			



4		

Valutazione obiettivi assegnati (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Modalità di attribuzione del punteggio:

- 0 = INADEGUATO
- 1 = MIGLIORABILE
- 2 = ADEGUATO
- 3 = BUONO
- 4 = ECCELLENTE
- nv = NON VALUTABILE

1. LEADERSHIP								punteggio assegnato
a) Coordina in modo autonomo le attività di tutte le strutture in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo	0	1	2	3	4	nv		
b) Assume le decisioni, valutando in modo realistico vincoli e opportunità ed accertando i margini di incertezza connessi con l'assenza di informazioni esaustive	0	1	2	3	4	nv		
c) Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte	0	1	2	3	4	nv		
d) Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni	0	1	2	3	4	nv		
e) Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento che impattano sulle politiche dell'Ateneo	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

2. GESTIONE DEL PERSONALE								punteggio assegnato
a) Responsabilizza e delega funzioni e attività ai propri collaboratori per la buona riuscita dell'azione amministrativa	0	1	2	3	4	nv		
b) Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori e definendo gli opportuni standard qualitativi	0	1	2	3	4	nv		
c) Condivide con il personale l'assegnazione degli obiettivi e valuta efficacemente le loro performance (grado di differenziazione delle valutazioni)	0	1	2	3	4	nv		
d) Esprime abitualmente feedback positivi o negativi ai propri collaboratori	0	1	2	3	4	nv		
e) Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

3. ORIENTAMENTO AL RISULTATO - RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE	punteggio assegnato



a) Progetta e organizza le attività, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	0	1	2	3	4	nv	
b) Identifica le giuste priorità considerando opportunamente le risorse necessarie	0	1	2	3	4	nv	
c) Non necessita di solleciti per le scadenze delle attività gestite	0	1	2	3	4	nv	
d) Sostiene con autorevolezza le decisioni prese	0	1	2	3	4	nv	
e) Garantisce la continuità dell'azione amministrativa anche in caso di assenza dei Responsabili di unità organizzative afferenti alla propria Area	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

4. PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE							punteggio assegnato
a) Anticipa e analizza le criticità che possono presentarsi, sa gestire efficacemente gli imprevisti	0	1	2	3	4	nv	
b) Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	0	1	2	3	4	nv	
c) Propone soluzioni innovative anche attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite, pure quando non è espressamente richiesto, e prepara il contesto ai cambiamenti	0	1	2	3	4	nv	
d) Evita logiche di consuetudine ed è disponibile a mettersi in discussione	0	1	2	3	4	nv	
e) Ha conoscenza puntuale dei processi gestiti dalla propria Area e garantisce che all'interno della stessa ci siano le adeguate competenze normative	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

5. COLLABORAZIONE - COMUNICAZIONE							punteggio assegnato
a) Interagisce positivamente con i colleghi e favorisce soluzioni condivise	0	1	2	3	4	nv	
b) Interagisce positivamente con i collaboratori favorendo soluzioni condivise e riconoscendo con obiettività il contributo reso	0	1	2	3	4	nv	
c) Condivide con i collaboratori conoscenze e informazioni utili per il conseguimento degli obiettivi che li coinvolgono	0	1	2	3	4	nv	
d) Informa gli Organi competenti dell'Ateneo sulle attività svolte dalla propria struttura	0	1	2	3	4	nv	
e) Instaura e mantiene proficue relazioni interne ed esterne (es. altre amministrazioni, aziende, ecc...), veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai macro-ambiti di valutazione

PROSPETTO RIASSUNTIVO DELLE VALUTAZIONI ESPRESSE	
Valutazione obiettivi assegnati (su base 100)	0



PROSPETTO RIASSUNTIVO DELLE VALUTAZIONI ESPRESSE	
Valutazione obiettivi assegnati (su base 100)	0
Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)	0

EVENTUALI OSSERVAZIONI
Del valutatore
Del valutato (Non costituisce formale contestazione.)

Si rammenta che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in relazione alle formali contestazioni sulle valutazioni riporta che *"... in caso di contestazioni inerenti le valutazioni del personale non dirigenziale si seguono le procedure previste dal CCNL (Art. 81, c. 2 e 3)..."*



 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
--	--------------------

Personale inquadrato in Cat. EP

PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2018

ANAGRAFICA DIPENDENTE

Cognome

Nome

Area Dirigenziale

Periodo

(da indicare solamente se il periodo di riferimento non coincide con l'intero anno solare)

VALUTAZIONE OBIETTIVI ASSEGNATI

n. obietti.	Codice ob. operativo	Descrizione Obiettivo		
		Indicatore Descrivere cosa deve essere svolto al fine del raggiungimento dell'obiettivo assegnato.	Target Descrivere ciò che ci si aspetta venga svolto per poter considerare raggiunto l'obiettivo ed entro quale tempistica	Peso *
		Note	Misura *	Punteggio **

* Misura: risultato percentuale di raggiungimento dell'obiettivo

** Punteggio: rapporto tra il peso dell'obiettivo e la percentuale di raggiungimento dello stesso

1				

2				

3				



4		

Valutazione obiettivi assegnati (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Modalità di attribuzione del punteggio:

0 = INADEGUATO
 1 = MIGLIORABILE
 2 = ADEGUATO
 3 = BUONO
 4 = ECCELLENTE
 nv = NON VALUTABILE

1. COORDINAMENTO DEL PERSONALE							punteggio assegnato
a) Coordina adeguatamente i propri collaboratori e ne riconosce autonomia funzionale delegando attività	0	1	2	3	4	nv	
b) Crea un clima di lavoro sereno e costruttivo favorendo la collaborazione	0	1	2	3	4	nv	
c) Coinvolge il personale dell'unità organizzativa su tutti i processi, favorendone la crescita professionale	0	1	2	3	4	nv	
d) Condivide con il personale coordinato la realizzazione degli obiettivi comuni	0	1	2	3	4	nv	
e) Stimola il miglioramento delle attività	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

2. RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE - ORIENTAMENTO AL RISULTATO							punteggio assegnato
a) Progetta e organizza le attività, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	0	1	2	3	4	nv	
b) Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione	0	1	2	3	4	nv	
c) Gestisce autonomamente l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	0	1	2	3	4	nv	
d) Sostiene la piena realizzazione delle attività affidate e delle decisioni assunte, anche quando sono differenti rispetto a quanto da lui/lei proposto	0	1	2	3	4	nv	
e) È in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0



3. PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE							punteggio assegnato
a) Anticipa e analizza le criticità che possono presentarsi	0	1	2	3	4	nv	
b) Gestisce efficacemente gli imprevisti elaborando autonomamente proposte realistiche, fattibili e sostenibili	0	1	2	3	4	nv	
c) Evita logiche di consuetudine ed è disponibile a mettersi in discussione	0	1	2	3	4	nv	
d) Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi	0	1	2	3	4	nv	
e) Accetta con positività e fiducia nuove responsabilità, considera i rilievi costruttivi come opportunità di crescita	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0
4. COLLABORAZIONE - COMUNICAZIONE							punteggio assegnato
a) Collabora e interagisce positivamente con i colleghi anche di altre unità organizzative e favorisce soluzioni condivise	0	1	2	3	4	nv	
b) Collabora e interagisce positivamente con il responsabile apicale	0	1	2	3	4	nv	
c) Sa ascoltare per comprendere i problemi e le richieste degli utenti interni/esterni	0	1	2	3	4	nv	
d) Condivide conoscenze, informazioni e obiettivi. Relaziona compiutamente sulle attività svolte dalla propria struttura	0	1	2	3	4	nv	
e) Riesce a comunicare in modo adeguato ed efficace durante le riunioni	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0
5. INTEGRITÀ E COERENZA							punteggio assegnato
a) Instaura e mantiene buone relazioni interne ed esterne veicolando un'immagine positiva dell'Ateneo	0	1	2	3	4	nv	
b) E' attento e ha un atteggiamento positivo verso le politiche dell'Ateneo	0	1	2	3	4	nv	
c) È di buon esempio per i colleghi	0	1	2	3	4	nv	
d) Finalizza le proprie azioni al miglioramento dell'Ateneo e dei suoi servizi, instaurando proficue relazioni esterne (es. altre amministrazioni, aziende, ecc...)	0	1	2	3	4	nv	
e) Le attività della sua struttura/servizio sono ben coordinate con quelle degli altri uffici e coerenti agli obiettivi di Ateneo	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai macro-ambiti di valutazione



Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)	0
--	----------

EVENTUALI OSSERVAZIONI	
Del valutatore	
Del valutato (Non costituisce formale contestazione)	



UNIVERSITÀ DI PARMA		VALUTAZIONE	
Personale inquadrato in Cat. B, C e D CON INCARICHI O FUNZIONI			
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2018			
ANAGRAFICA DIPENDENTE			
Cognome			
Nome			
Struttura d'afferenza			
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di riferimento non coincide con l'intero anno solare)</small>			
VALUTAZIONE OBIETTIVI ASSEGNATI			
n. obiett.	Codice ob. operativo	Descrizione Obiettivo	
		Indicatore Descrivere cosa deve essere svolto al fine del raggiungimento dell'obiettivo assegnato.	Target Descrivere ciò che ci si aspetta venga svolto per poter considerare raggiunto l'obiettivo ed entro quale tempistica
		Note	Peso *
		Misura *	Punteggio **
* Misura: risultato percentuale di raggiungimento dell'obiettivo			
** Punteggio: rapporto tra il peso dell'obiettivo e la percentuale di raggiungimento dello stesso			
1			
2			
3			



4		

Valutazione obiettivi assegnati (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Modalità di attribuzione del punteggio:

- 0 = INADEGUATO
- 1 = MIGLIORABILE
- 2 = ADEGUATO
- 3 = BUONO
- 4 = ECCELLENTE
- nv = NON VALUTABILE

1. MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' E ORIENTAMENTO ALL'UTENTE								punteggio assegnato
a) Esprime un costante impegno per la soddisfazione delle richieste degli utenti interni ed esterni, fornendo un supporto competente ed esaustivo	0	1	2	3	4	nv		
b) Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo	0	1	2	3	4	nv		
c) Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali	0	1	2	3	4	nv		
d) Ascolta e adegua il proprio lavoro ai feedback ricevuti	0	1	2	3	4	nv		
e) Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

2. ORIENTAMENTO AL RISULTATO - RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE								punteggio assegnato
a) Organizza il proprio lavoro considerando opportunamente le priorità definite	0	1	2	3	4	nv		
b) Esegue il lavoro nei tempi definiti	0	1	2	3	4	nv		
c) Persegue i propri obiettivi anche in presenza di ostacoli o difficoltà	0	1	2	3	4	nv		
d) Contribuisce agli obiettivi comuni ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa	0	1	2	3	4	nv		
e) Svolge in autonomia i propri compiti, coinvolgendo il responsabile solo in situazioni critiche e non standard	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

3. PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO								punteggio assegnato
a) Sa gestire efficacemente gli imprevisti	0	1	2	3	4	nv		



b) Collabora ad elaborare proposte realistiche, fattibili e coerenti anche di fronte alle criticità	0	1	2	3	4	nv		
c) Evita logiche di consuetudine ed è disponibile a mettersi in discussione	0	1	2	3	4	nv		
d) Accoglie favorevolmente il cambiamento delle attività e dei processi in cui è coinvolto e propone soluzioni per il loro miglioramento	0	1	2	3	4	nv		
e) Accetta con positività e fiducia nuove attività e considera i rilievi costruttivi come opportunità di crescita	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

4. RELAZIONI - COLLABORAZIONE							punteggio assegnato	
a) Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	0	1	2	3	4	nv		
b) Collabora e interagisce positivamente con il Responsabile	0	1	2	3	4	nv		
c) Si assume le proprie responsabilità in caso di errore	0	1	2	3	4	nv		
d) Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	0	1	2	3	4	nv		
e) È disponibile al coinvolgimento su tutte le attività e i processi della struttura d'afferenza in un'ottica di crescita professionale	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

5. INTEGRITA' E COMUNICAZIONE							punteggio assegnato	
a) Relaziona costantemente e compiutamente al Responsabile diretto sulle attività svolte	0	1	2	3	4	nv		
b) Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale ed informale	0	1	2	3	4	nv		
c) È attento e ha un atteggiamento positivo nei confronti delle politiche dell'Ateneo	0	1	2	3	4	nv		
d) Finalizza le proprie azioni al miglioramento dell'Ateneo e dei suoi servizi	0	1	2	3	4	nv		
e) Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai macro-ambiti di valutazione

PROSPETTO RIASSUNTIVO DELLE VALUTAZIONI ESPRESSE

Valutazione obiettivi assegnati (su base 100)	0
Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)	0



EVENTUALI OSSERVAZIONI
Del valutatore
Del valutato (Non costituisce formale contestazione.)

Si rammenta che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in relazione alle formali contestazioni sulle valutazioni riporta che
"... in caso di contestazioni inerenti le valutazioni del personale non dirigenziale si seguono le procedure previste dal CCNL (Art. 81, c. 2 e 3)..."



 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
Personale inquadrato in Cat. B, C e D	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2018	

ANAGRAFICA DIPENDENTE
Cognome
Nome
Struttura d'afferenza
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di riferimento non coincide con l'intero anno solare)</small>

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Modalità di attribuzione del punteggio:

- 0 = INADEGUATO
- 1 = MIGLIORABILE
- 2 = ADEGUATO
- 3 = BUONO
- 4 = ECCELLENTE
- nv = NON VALUTABILE

1. MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ E ORIENTAMENTO ALL'UTENTE							punteggio assegnato
a) È disponibile e puntuale nei confronti di utenti interni ed esterni	0	1	2	3	4	nv	
b) Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo	0	1	2	3	4	nv	
c) Svolge un lavoro accurato secondo le indicazioni fornite	0	1	2	3	4	nv	
d) Ascolta e adegua il proprio lavoro ai feedback ricevuti	0	1	2	3	4	nv	
e) Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

2. ORIENTAMENTO AL RISULTATO - RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE							punteggio assegnato
a) Organizza il proprio lavoro in base alle priorità indicate	0	1	2	3	4	nv	
b) Esegue il lavoro nei tempi definiti	0	1	2	3	4	nv	
c) Porta a compimento le attività indicate anche in presenza di ostacoli o difficoltà	0	1	2	3	4	nv	



d) Contribuisce agli obiettivi comuni ricorrendo alla propria esperienza	0	1	2	3	4	nv	
e) Svolge i compiti indicati, in relazione al grado di autonomia richiesto dal proprio ruolo, coinvolgendo il responsabile e/o i colleghi solo in situazioni critiche e non standard	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

3. PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO							punteggio assegnato
a) Attua correttamente le indicazioni fornite per la gestione degli imprevisti	0	1	2	3	4	nv	
b) Aiuta ad elaborare proposte realistiche, fattibili e coerenti, anche di fronte alle criticità	0	1	2	3	4	nv	
c) Evita logiche di consuetudine ed è disponibile a mettersi in discussione	0	1	2	3	4	nv	
d) Accoglie favorevolmente il cambiamento delle attività e dei processi in cui è coinvolto e propone soluzioni per il loro miglioramento	0	1	2	3	4	nv	
e) Considera i rilievi costruttivi come opportunità di crescita	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

4. RELAZIONI - COLLABORAZIONE							punteggio assegnato
a) Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	0	1	2	3	4	nv	
b) Collabora e interagisce positivamente con il Responsabile della struttura di appartenenza	0	1	2	3	4	nv	
c) Riconosce i propri errori	0	1	2	3	4	nv	
d) Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	0	1	2	3	4	nv	
e) È disponibile al coinvolgimento su tutte le attività e i processi della struttura d'appartenenza in un'ottica di crescita professionale	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

5. INTEGRITÀ E COMUNICAZIONE							punteggio assegnato
a) Relaziona costantemente e compiutamente al Responsabile diretto sulle attività svolte	0	1	2	3	4	nv	
b) Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale ed informale	0	1	2	3	4	nv	
c) È attento e ha un atteggiamento positivo nei confronti delle politiche dell'Ateneo	0	1	2	3	4	nv	
d) Finalizza le proprie azioni al miglioramento dell'Ateneo e dei suoi servizi	0	1	2	3	4	nv	
e) Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai macro-ambiti di valutazione



EVENTUALI OSSERVAZIONI
Del valutatore
Del valutato (Non costituisce formale contestazione.)

Si rammenta che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in relazione alle formali contestazioni sulle valutazioni riporta che *"... in caso di contestazioni inerenti le valutazioni del personale non dirigenziale si seguono le procedure previste dal CCNL (Art. 81, c. 2 e 3)..."*



MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO		
0	INADEGUATO	<p>Prestazione non rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione.</p> <p>Necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.</p>
1	MIGLIORABILE	<p>Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati vicini ai requisiti della posizione ma in parte lacunosi.</p> <p>Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.</p>
2	ADEGUATO	<p>Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti</p>
3	BUONO	<p>Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.</p>
4	ECCELLENTE	<p>Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.</p>
NV	NON VALUTABILE	Da utilizzarsi qualora la fattispecie da valutare non si sia verificata durante il periodo di riferimento