



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ANNO 2020

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 475 del 28 novembre 2019
previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione di Ateneo espresso il 20 novembre 2019



INDICE

PRESENTAZIONE.....	4
1. CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ...	6
2. UN SISTEMA INTEGRATO	8
2.1 INTEGRAZIONE E COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	10
2.2 LA RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA	13
3. PERFORMANCE DI ATENEO	15
3.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	16
3.2 CARATTERISTICHE E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	17
3.2.1 Obiettivi Trasversali.....	18
3.2.2 Obiettivi di innovazione, miglioramento, consolidamento e obiettivi di funzionamento	18
4. PERFORMANCE INDIVIDUALE	19
4.1 OBIETTIVI INDIVIDUALI	19
4.2 COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	20
5. IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	22
5.1 RIMODULAZIONE OBIETTIVI	24
6. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	25
7. STRUMENTI E METODI PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE.....	27
7.1 PIANIFICAZIONE	27
7.2 PROGRAMMAZIONE.....	27
7.3 MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ATENEO.....	27
7.4 MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA	28
7.5 MONITORAGGIO, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 31	
7.5.1 Inserimento delle fasce e differenziazione della valutazione	32
7.6 IL SISTEMA INFORMATIVO A SUPPORTO	33
7.7 FASI, MODI E TEMPI	34
8. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	37
9. DOCUMENTARE E PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO	38
ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA.....	40
ALLEGATO 2: SCHEDE DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E VALUTAZIONE	45



INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - integrazione tra programmazione e sostenibilità di bilancio	11
Figura 2 - I livelli di performance dell'Ateneo	16
Figura 3 - Il ciclo performance di Ateneo	27

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 - Scala valori valutazione comportamenti organizzativi.....	21
Tabella 2 - Responsabilità della valutazione della performance organizzativa di struttura	23
Tabella 3 - Responsabilità della valutazione della performance individuale.....	23
Tabella 4 - Documenti del ciclo integrato della performance previsti dalla normativa con scadenze e responsabilità	25
Tabella 5 - Pesi per la misurazione della performance complessiva del personale dirigenziale e tecnico amministrativo	32
Tabella 6 - Fasi, modi e tempi del ciclo della performance in Ateneo.....	36



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.

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.

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 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.

In seguito ai disposti normativi intervenuti di cui al D.lgs. 25/5/2017 n. 74, 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" del 20 dicembre 2017.

Anche per l'annualità 2020, l'Ateneo aggiorna il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione, ritenendo opportuno effettuare alcune modifiche, anche in considerazione dell'esperienza di questi anni ed in particolare di quanto avvenuto nell'annualità 2019.

Quanto sopra segue la consolidata analisi autovalutativa e dei documenti di valutazione intervenuti, con il fine di porre in essere correttivi e azioni volte al continuo miglioramento.

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.).

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'ideale informativa agli stakeholder esterni.

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, terza missione e internazionalizzazione, si rimanda al Piano Strategico 2020-2022² approvato dal Consiglio di Amministrazione nella medesima seduta in cui viene approvato il presente documento.

In questa sede si ritiene importante descrivere sinteticamente i principali e recenti cambiamenti della struttura organizzativa, e parimenti per lo stato del Sistema di misurazione e valutazione della performance, ambiti che vedono entrambi protagonista il personale tecnico amministrativo, sul quale impatta il presente documento.

L'**organizzazione** dell'Ateneo ha visto, nel corso del 2018, con prevalente impatto a decorrere dall'anno 2019, il proseguire del processo di rinnovamento dell'assetto organizzativo delle Strutture di Ateneo.

In particolare è stato approvato il nuovo assetto organizzativo e funzionale dell'Area Dirigenziale Didattica e Servizi agli Studenti e dell'Area Dirigenziale Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei, ora denominata Area Dirigenziale Ricerca, Internazionalizzazione e Terza missione.

Quanto all'Area Didattica e Servizi agli Studenti, è stato ridefinito l'assetto organizzativo delle Unità Organizzative Formazione Post Lauream, Progettazione della Didattica e Assicurazione della Qualità e Contributi, Diritto allo Studio e Benessere Studentesco, al fine di recepire, nel contesto del Funzionigramma di tali strutture, nuove linee di attività, in adempimento e risposta a interventi legislativi adottati in materia di didattica, unitamente all'esigenza di reingegnerizzazione di alcuni processi.

Per quanto attiene al processo di revisione organizzativa dell'Area Dirigenziale Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei, anche finalizzata all'incremento della performance della Ricerca, è stata istituita una nuova Unità Organizzativa denominata Monitoraggio delle Attività di Ricerca e Terza missione, che ha definitivamente strutturato le necessità funzionali di poter disporre di un sistema organico di monitoraggio e valutazione della produzione scientifica dei docenti e delle loro attività di terza missione, per fini interni di pianificazione e sviluppo, nonché per essere maggiormente competitivi nel contesto delle valutazioni dell' ANVUR.

Si è provveduto, inoltre, a rafforzare la dotazione organica dell'Unità Organizzativa Ricerca e Trasferimento Tecnologico, sia per ciò che riguarda gli aspetti dedicati alla progettazione internazionale, al fine di aumentare le entrate da bandi competitivi, sia per la gestione amministrativa dei centri del Tecnopolo Regionale appartenenti alla Rete Alta Tecnologia della Regione Emilia Romagna. Si è altresì provveduto al rafforzamento della dotazione organica dell'Unità Organizzativa Sistema Museale di Ateneo per valorizzare ulteriormente le attività

² <https://www.unipr.it/node/23186>
www.unipr.it



scientifico divulgative condotte dalle strutture di Ateneo, nell'ottica di consolidare e incrementare le attività legate alla terza missione.

Nell'ottica di prosecuzione del richiamato processo di riorganizzazione macro-strutturale, come presupposto essenziale per garantire un razionale esercizio delle funzioni attraverso il rispetto di parametri di efficienza, efficacia ed economicità e come virtuoso processo di continua ottimizzazione delle risorse disponibili, è stato inoltre avviato l'iter di revisione organizzativa complessiva dei Centri Universitari dell'Ateneo di Parma. Nell'anno 2018, infatti, con DRD n. 1016 del 27 aprile 2018, prot. n. 67171, è stato emanato il nuovo "Regolamento per l'istituzione ed il funzionamento dei Centri universitari"³. Ai sensi dell'art. 18 "Norma transitoria" del predetto Regolamento è stato dato corso ad una riorganizzazione dei Centri in vigore. Il processo di riordino e adeguamento alla nuova normativa, avviato a partire dal mese di maggio 2019, sta interessando tutti i Centri di Ateneo ed è ormai in fase di conclusione.

È stata attivata la Scuola di Alta Formazione "*Scuola di Studi Superiori sugli Alimenti e la Nutrizione*", quale ulteriore struttura organizzativa apicale, come previsto dalle vigenti Linee Generali di Organizzazione dell'Ateneo⁴. La Scuola, che offre percorsi formativi di elevata qualificazione volti a sviluppare figure professionali con specifiche competenze negli ambiti formativi e di ricerca tecnico-scientifici propri del settore alimentare, vede ora una strutturazione anche amministrativa, quale valido supporto per lo sviluppo di percorsi formativi di didattica avanzata nell'ambito delle scienze degli alimenti, segmento dello specifico progetto multidisciplinare e trans-settoriale, il Food Project di Ateneo.

Per approfondimenti sull'Amministrazione e per una visione aggiornata della sua struttura è possibile consultare il sito istituzionale⁵.

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.

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 all'attuale Commissione Pianificazione, Performance e Qualità⁶, 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 e che negli ultimi anni ha introdotto con convinzione la performance organizzativa, anche sperimentando, nell'annualità 2018, esperienze quali quella della

³ <https://www.unipr.it/node/458>

⁴ <https://www.unipr.it/node/10044>

⁵ <http://www.unipr.it>

⁶ <https://www.unipr.it/node/20160>

www.unipr.it



performance di gruppo, propedeutiche al miglioramento dell'assetto della performance organizzativa e per un maggior coinvolgimento e assunzione di responsabilità da parte degli interlocutori coinvolti.

Con il presente aggiornamento, l'ulteriore e rinnovato sforzo è quello di consolidare i punti di forza riconosciuti, prestando particolare attenzione ai fattori di debolezza e alle criticità riscontrate.

Come avvenuto precedentemente, si ritiene significativa l'analisi effettuata in sede di consuntivo (cfr. Relazione sulla Performance anno 2018, cap. 8 "Criticità e riflessioni per il miglioramento"), ove, con sintesi esplicitativa, tali punti sono stati rilevati per quanto riguarda in particolare la programmazione del ciclo della performance, la performance organizzativa e la performance individuale.

Nel capitolo 8 "Documentare e promuovere il miglioramento" del presente documento, il miglioramento messo in atto con il Sistema per l'annualità 2020 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, 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 Pianificazione, Performance e Qualità 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 Pianificazione, Performance e



Qualità 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 Pianificazione, Performance e Qualità anche i Consiglieri di Amministrazione, per una condivisione continua anche con i poteri politici e gestionali.

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

Nel presente Sistema la concorrenza delle due anime al perseguimento dei risultati attesi viene ulteriormente esplicitata con l'introduzione della Performance di Ateneo.

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.

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.

In seguito, nella pianificazione strategica 2019-2021⁹, è stata individuata una specifica Area d'intervento strategica trasversale denominata "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 impegna a monitorare che il sistema di gestione della qualità della Didattica, della Ricerca, della Terza Missione e Internazionalizzazione, divenga sempre più 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", già contemplato nel Piano Strategico di Ateneo 2019-2021¹⁰.

Per l'attuazione degli obiettivi previsti dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (P.T.P.C.T.) di Ateneo¹¹, unità di personale nell'ambito di ciascuna struttura continuano

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/23187>

¹⁰ <https://www.unipr.it/node/23187>

¹¹ <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corrruzione>
www.unipr.it



a collaborare e fornire 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 per gli adempimenti posti in capo ai Referenti.

Un ulteriore indirizzo di approccio integrato è stato dato dalla Direttiva 2/19 del 26 giugno 2019 della Funzione Pubblica “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche” laddove, in particolare, viene indicata la previsione di un forte legame fra le dimensioni di **pari opportunità** e performance delle amministrazioni, in ragione del quale il Piano triennale di Azioni Positive, di cui è richiesto l’aggiornamento entro il 31 gennaio di ogni anno, dovrà essere allegato al Piano della Performance.

Tale indicazione non evidenzia un mero atto formale, bensì la volontà di favorire azioni concrete, presso le Amministrazioni, per lo sviluppo e l’attuazione di tale dimensione, considerandola un elemento di valutazione della performance dell’Ateneo.

L’Ateneo applica tale direttiva tempestivamente e quindi dal ciclo della performance per il 2020. Inoltre valuta ulteriori iniziative al fine di rendere sempre più fattiva l’azione propositiva del Comitato Unico di Garanzia dell’Università, anche ponendolo quale interlocutore nella citata Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, al fine di consentire un confronto diretto e costante con i vertici politici e gestionali su tale tema.

2.1 INTEGRAZIONE E COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Nel momento di definizione e conseguente approvazione del Piano Strategico 2020-2022 si è ben delineato il percorso che porta all’integrazione e coerenza degli obiettivi strategici e conseguenti obiettivi operativi con la programmazione economico finanziaria, indirizzati dalle [Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane](#)” del 23 gennaio 2019.

In un dedicato capitolo “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 all’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 anche 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 obiettivi strategici e operativi è dettagliato, nei suoi passaggi, in uno specifico cronoprogramma di Ateneo, di seguito illustrato.

In esso, con precise scadenze temporali, sono indicate le fasi per la formazione delle strutture deputate all'inserimento della proposta di budget nella piattaforma informatizzata dedicata, i tempi di contrattazione, i tavoli tecnici, la condivisione con gli Organi di Governo e la presentazione della documentazione al Collegio dei Revisori dei Conti per la successiva approvazione del Bilancio preventivo da parte del Consiglio di Amministrazione.

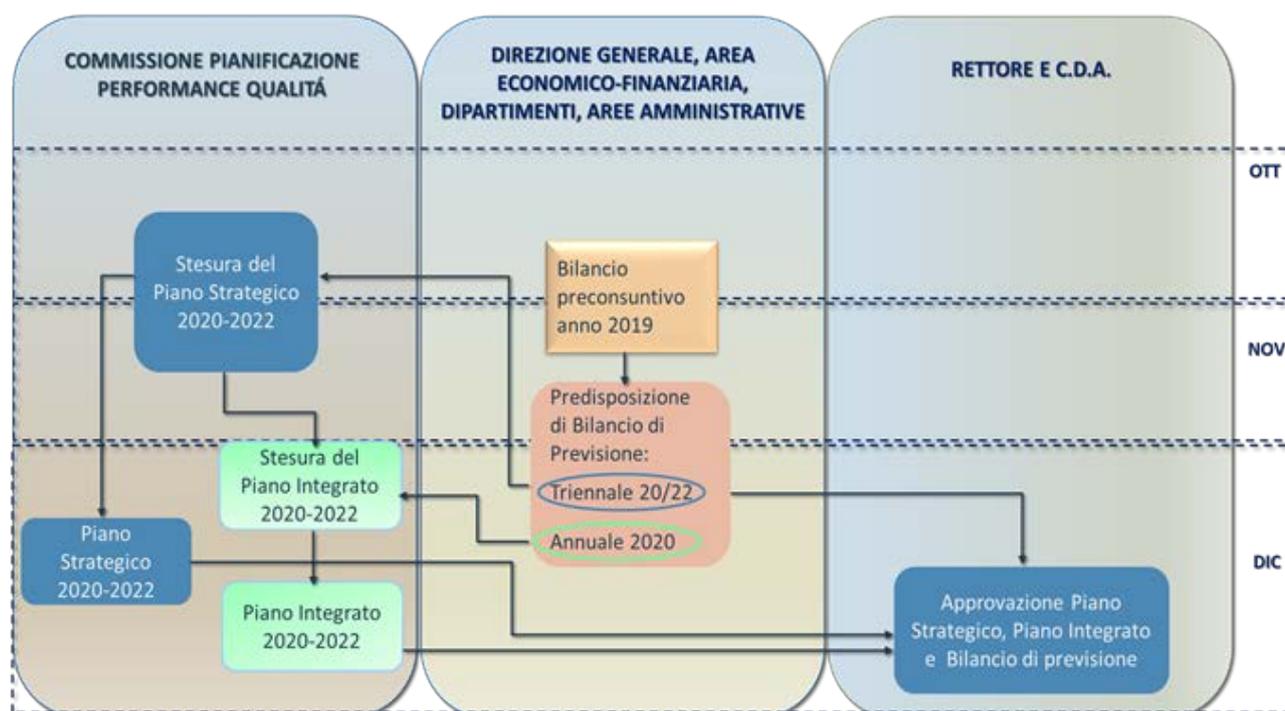


Figura 1 - integrazione tra programmazione e sostenibilità di bilancio

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 un'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 e trasparenza 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, con lo scopo di giungere ad una visione sempre più unitaria dell'intera organizzazione. 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, evidenziava 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 all'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, a titolo esemplificativo, 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.

L'approccio integrato dei due cicli, graduale ed evolutivo, ha portato indubbiamente ad un più forte collegamento tra la programmazione economico-finanziaria ed il complessivo Piano Strategico di Ateneo, a migliorare la definizione dei tempi e l'individuazione degli attori, dei ruoli e delle responsabilità. Rispetto ai cicli precedenti, il Piano Strategico 2019-2021 ha visto il maggiore coinvolgimento delle strutture (Aree, Dipartimenti e Centri) nel declinare nel proprio contesto di budget gli obiettivi del Piano Strategico con le relative richieste di assegnazione delle risorse necessarie. Questo elemento di novità permette di dare l'avvio ad un sistema di performance di budgeting, attraverso un diretto collegamento e una puntuale finalizzazione delle risorse agli obiettivi di performance organizzativa.

Lo sviluppo della contabilità analitica affiancata anche da un sistema extra-contabile, 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, consentirà di misurare e comparare non solo gli obiettivi che prevedono costi o investimenti aggiuntivi, ma anche gli obiettivi di funzionamento legati alle "attività ordinarie". Sul piano operativo, sarà necessario introdurre gradualmente strumenti di contabilità analitica e rilevazioni extra-contabili per misurare i costi "pieni" necessari per la realizzazione degli obiettivi in termini di efficienza ed efficacia e per fornire degli strumenti operativi di supporto ai responsabili apicali.



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 pubblicazione¹² dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini anche della validazione della Relazione sulla Performance.

A partire dall'anno 2017, l'Ateneo ha reso maggiormente strutturato il processo di coordinamento delle attività di indagine di *Customer Satisfaction* già attivate in Ateneo negli scorsi anni, individuando iniziative finalizzate a rilevare gli ambiti di maggior interesse e accrescere il grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni in merito ai servizi resi, allo scopo 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 2017¹³, 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 e, infine, come proposta per lo sviluppo delle suddette attività in un processo sempre più integrato e 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), per addivenire anche ad una raccolta di dati su base storica certamente necessaria per valutazioni più consapevoli ed approfondite. La proposta è stata presentata al Nucleo di Valutazione e in seguito approvata dagli Organi di Governo per l'inserimento nel Piano Integrato 2018-2020 – Anno 2018.

Un recente e ulteriore sviluppo del tema è stato fornito dal ricostituito Gruppo di Lavoro per il "Coordinamento delle attività di rilevazione della soddisfazione dell'utenza" istituito con D.R. 460 del 26 febbraio 2019, che ha consentito di far emergere, in modo più approfondito, le criticità

¹² <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/rilevazioni-di-customer-satisfaction>

¹³ https://www.unipr.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/07-03-2018/soddisfazione_utenza.pdf
www.unipr.it



riscontrate, le azioni proposte unitamente ad una più idonea tempistica di rilevazione, utile per il monitoraggio dell'efficacia delle azioni messe in atto. Le risultanze di tali attività sono state presentate alla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità nella riunione del 17 luglio 2019. In tale sede è stata ribadita la considerazione che il Sistema di rilevazione Good Practice, progetto a cui l'Ateneo aderisce da tempo, non è funzionale a valutare la performance delle singole strutture organizzative apicali e unità organizzative, in quanto gli aspetti esaminati sono relativi a servizi offerti trasversalmente dall'Ateneo e che, pertanto, implicano il coinvolgimento di strutture diverse.

L'analisi ha consentito da ultimo, ma non per importanza, di evidenziare aspetti che, dalle indagini, risultano essere critici e sui quali l'amministrazione procederà a effettuare focus mirati.

Al fine di coinvolgere ulteriormente gli stakeholder esterni nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, l'Ateneo intende mettere in atto specifiche indagini di rilevazione della soddisfazione, in particolar modo per le numerose iniziative di terza missione.

Per tale scopo, nell'Area di intervento strategica trasversale "Efficienza ed Efficacia" del Piano Strategico di Ateneo 2020-2022, è definito uno specifico obiettivo finalizzato anche all'avvio di nuove iniziative di rilevazione della soddisfazione dell'utenza.



3. PERFORMANCE DI ATENEO

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

Nel Piano Strategico di Ateneo sono individuati obiettivi strategici e relativi obiettivi operativi. Il perseguimento degli obiettivi strategici determina il livello di performance dell'Ateneo nel suo complesso.

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 sia gestionali, i quali partecipano al raggiungimento degli obiettivi strategici.

In tale contesto, la performance di Ateneo è riferita a tutto il personale, in quanto quest'ultimo concorre al perseguimento dei risultati attesi muovendo specifiche azioni e declinandone i relativi obiettivi nei diversi contesti di riferimento.

Successivamente all'approvazione del Piano Strategico, al fine di declinare nelle diverse strutture dell'Ateneo gli obiettivi strategici, i Direttori di Dipartimento definiscono un **piano strategico dipartimentale** attuativo dei suddetti obiettivi.

Le strutture dipartimentali individuano, fra gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, quelli ritenuti funzionali al necessario sviluppo delle attività presso il Dipartimento e per il conseguimento dei risultati attesi dall'Ateneo.

Ciò avviene in considerazione dell'analisi del contesto dipartimentale, dei suoi punti di forza e di debolezza, nonché dei relativi valori iniziali degli obiettivi strategici riferiti alla realtà dipartimentale. In questa attività i Dipartimenti sono supportati dalla U.O. Controllo di Gestione per l'utilizzo del Cruscotto direzionale e la definizione dei valori degli indicatori per il Dipartimento.

Successivamente, i Piani Strategici Dipartimentali vengono presentati agli Organi di Governo, dopo la loro valutazione in termini di coerenza con il Piano Strategico di Ateneo in sede di Commissione Pianificazione, Performance e Qualità.

Anche gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa discendono dalla definizione della strategia di Ateneo e concorrono al perseguimento dei risultati attesi.

Nel **Piano Integrato** sono individuati gli obiettivi dell'azione amministrativa con specifici indicatori e target, riconducibili al personale tecnico amministrativo.

Nella figura sotto riportata sono evidenziate le dimensioni della Performance di Ateneo.

Performance di Ateneo



Figura 2 - I livelli di performance dell'Ateneo

La performance di Ateneo non produce effetto sulla valutazione della performance del personale tecnico amministrativo e dei dirigenti, se non relativamente alla performance organizzativa articolata nel Piano Integrato.

La misurazione della performance di Ateneo avviene con le modalità descritte nel capitolo 7 “Strumenti e metodi per la misurazione della performance”, paragrafo 7.3 “Monitoraggio e misurazione della performance di Ateneo”.

3.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Dal contesto di cui sopra emerge 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”).

La performance organizzativa di Ateneo dipende dalla performance organizzativa delle strutture che la compongono.

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.

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, a sua volta radicato nell'ambito del presente documento.



La progettazione della performance di struttura discende, pertanto, dal Piano Strategico di Ateneo, ove sono definiti per ciascun Ambito e ciascuna Area di intervento strategico trasversale gli obiettivi operativi. Questi ultimi sono recepiti nel Piano Integrato e attribuiti come obiettivi alle strutture più sopra definite. In alcuni casi, data la complessità dell'obiettivo operativo, esso può essere suddiviso in più obiettivi operativi al medesimo correlati mediante codifica.

In sede di Commissione Pianificazione Performance e Qualità, una prima condivisione per l'assegnazione degli obiettivi alle strutture è effettuata fra Direttore Generale, Dirigenti e rappresentanti dei Direttori di Dipartimento.

Successivamente, avvenute le opportune consultazioni, in sede di Consulta (Direttore Generale e Responsabili amministrativi gestionali) estesa ai Direttori di Dipartimento, viene proposto il quadro generale degli obiettivi dell'azione amministrativa, poi definiti nel Piano Integrato di Ateneo al fine del coinvolgimento di tutte le strutture interessate.

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, come descritto nel capitolo 5 "Il processo di assegnazione degli obiettivi".

Alla strategia e relativi obiettivi strategici si correlano, pertanto, gli obiettivi operativi dell'organizzazione, con tutte le sue strutture, approvati nel Piano Integrato di Ateneo.

Anche tecnicamente viene data evidenza di tale nesso, intervenendo con specifiche codifiche che mostrano il collegamento fra gli obiettivi operativi del Piano Integrato e gli obiettivi strategici correlati.

La misurazione della performance di struttura avviene con le modalità descritte nel dedicato capitolo 7 "Strumenti e metodi per la misurazione della performance" paragrafo 7.4 "Monitoraggio e misurazione della performance di struttura".

3.2 CARATTERISTICHE E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Nell'ambito della performance di Ateneo e della performance organizzativa, acquista un fondamentale rilievo la definizione rispettivamente degli obiettivi strategici del Piano Strategico di Ateneo e degli obiettivi operativi del Piano Integrato.

Questi ultimi devono rispondere a determinate caratteristiche: essere definiti chiaramente, ancorati di norma alla pianificazione strategica e pertanto sfidanti, misurabili e temporizzabili. Nel presente Sistema si è proceduto ad una definizione degli obiettivi operativi che, dalla precedente esperienza, vuole dare atto del coinvolgimento trasversale delle strutture, dell'ancoraggio al Piano strategico o della loro intrinseca peculiarità.

Nel corso di questi anni l'Ateneo ha profuso un notevole sforzo, accogliendo anche le sollecitazioni del Nucleo di Valutazione, per migliorare la definizione degli obiettivi. La U.O. Controllo di Gestione supporta i Responsabili apicali nella fase di formulazione di indicatori e target.



3.2.1 Obiettivi Trasversali

Gli obiettivi operativi possono assumere una caratteristica trasversale in quanto, per la complessità dei processi condotti in Ateneo, suscettibili di investire e coinvolgere più strutture organizzative.

Tali obiettivi vengono assegnati, nel Piano Integrato, alle strutture nelle quali si rileva la competenza necessaria per il loro perseguimento.

L'Ateneo ha sviluppato un sistema che evidenzia il contributo (*effort*) che ciascuna struttura apporta per il conseguimento di un obiettivo di performance organizzativa.

Nel presente Sistema, il concetto di obiettivo operativo trasversale è definito anche in termini di responsabilità.

Gli obiettivi che coinvolgono più strutture organizzative di cui al paragrafo 3.1 vedono l'individuazione di un **Leader**, il responsabile di U.O. con *effort* maggiore.

Il Responsabile apicale della struttura con *effort* maggiore, per peculiari connotazioni nella tipologia dell'obiettivo operativo, può individuare il leader tra i titolari di funzioni di responsabilità, d'intesa con i responsabili apicali coinvolti nell'obiettivo.

La figura del leader è funzionale ad assicurare il necessario stimolo, coordinamento e monitoraggio delle attività per il conseguimento dell'obiettivo.

All'avvio delle attività, compito del leader sarà quello di presentare un progetto condiviso con gli altri partecipanti e da presentare ai Responsabili apicali dei soggetti coinvolti nel progetto medesimo.

Il leader, nelle fasi di monitoraggio intermedio e finale, condivise con gli altri soggetti coinvolti, dovrà relazionare ai Responsabili apicali sullo stato di avanzamento e di attuazione dell'obiettivo operativo trasversale.

3.2.2 Obiettivi di innovazione, miglioramento, consolidamento e obiettivi di funzionamento

Gli obiettivi operativi assegnati alle strutture possono essere di consolidamento, miglioramento e innovazione, così definiti:

- obiettivi di **innovazione**: sono obiettivi finalizzati all'introduzione di processi, procedure, sistemi e criteri nuovi;
- obiettivi di **miglioramento**: sono obiettivi che puntano a migliorare processi e procedure esistenti e di recente introduzione;
- obiettivi di **consolidamento**: sono obiettivi diretti a consolidare processi e procedure introdotti a seguito di obiettivi realizzati o da completare.

Gli obiettivi operativi di consolidamento, miglioramento e innovazione assumono tale definizione nel momento dell'approvazione del Piano Integrato.



Gli obiettivi di **funzionamento** sono ritenuti fondamentali per il buon funzionamento delle attività e delle azioni del ciclo vitale dell'amministrazione, anche se non direttamente correlati a obiettivi strategici.

Essi possono essere individuati successivamente dal Responsabile di struttura apicale, non strettamente legati ad obiettivi strategici, ma in quanto qualificanti per un determinato processo o una specifica contingenza, in linea con quanto disposto dall'ANVUR nelle *"Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane"* ed essere assegnati come obiettivi individuali (cfr. paragrafo 4.1 "Obiettivi individuali").

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 è espressione dell'attuazione degli obiettivi assegnati, del contributo dato alla struttura di appartenenza e del comportamento agito.

Le percentuali che concorrono alla performance individuale di ogni singolo dipendente, rapportate al ruolo e al livello di responsabilità, sono descritte nel paragrafo 7.5 "Monitoraggio e misurazione della performance individuale".

4.1 OBIETTIVI INDIVIDUALI

Ad ogni dipendente al quale sia stato formalmente conferito dall'Amministrazione un incarico ex art. 75 CCNL 16/10/08 (personale di categoria EP) ed ex art. 91 commi 1 e 3 CCNL 16/10/08 (personale di categoria B-C-D) deve essere assegnato dal proprio responsabile **almeno un obiettivo individuale**.

Tali obiettivi assegnati formalmente al singolo individuo possono riguardare il raggiungimento di risultati legati a progetti in coerenza con gli obiettivi della struttura di afferenza, oppure possono essere obiettivi di funzionamento (cfr. paragrafo 3.2.2), cioè riguardare il conseguimento di risultati su attività ordinarie non strettamente riconducibili agli obiettivi operativi del Piano Integrato.

Nell'ipotesi in cui l'obiettivo individuale sia collegato all'obiettivo di struttura, l'obiettivo individuale erediterà la medesima categoria (miglioramento, innovazione o consolidamento); i restanti obiettivi costituiranno obiettivi di funzionamento, così come definiti al paragrafo.3.2.2.



4.2 COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Tutto il personale, indipendentemente dal perseguimento di obiettivi individuali, viene valutato in base al 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 nell'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e delle caratteristiche proprie dell'individuo stesso.

La qualità del lavoro, infatti, non è misurabile unicamente tramite il conseguimento di obiettivi, ma si esprime anche attraverso i comportamenti organizzativi attesi che dovrebbero essere volti a garantire il buon clima organizzativo, la collaborazione fra colleghi e l'attenzione all'utenza sia interna che esterna.

La valutazione del personale deve rappresentare un momento significativo per la qualificazione e la valorizzazione delle risorse umane ed è importante che tutti i soggetti che hanno la responsabilità della valutazione collaborino affinché essa non venga percepita come puro adempimento burocratico che porta a situazioni di conflittualità tra colleghi, con ripercussioni negative sul clima organizzativo.

Il colloquio tra valutatore e valutato, visto come momento di discussione e di condivisione, assume una forte rilevanza nel ciclo della performance e deve essere previsto nelle seguenti fasi:

- **fase di programmazione** – momento che prevede un colloquio come strumento di motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori, anche in relazione ai comportamenti attesi, e teso a valorizzare le loro potenzialità e risorse;
- **fase di monitoraggio** - periodo intermedio del ciclo (mese di giugno) durante il quale il colloquio deve essere utilizzato per evidenziare criticità o problemi rilevati dal valutatore, dando modo al dipendente di mettere in atto azioni correttive mirate a risolvere quanto emerso. La presenza di questi momenti di interazione intermedi favorisce il coordinamento organizzativo, permette il confronto sulle motivazioni di eventuali scostamenti rispetto ai comportamenti attesi, consentendo il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali intervenuti;
- **fase conclusiva**, che anticipa la valutazione al fine di condividere con il collaboratore le osservazioni e le motivazioni ad essa sottese.

La mancata condivisione da parte del valutatore, sia in fase di programmazione che in fase conclusiva, sarà oggetto di valutazione del comportamento individuale.

Nel 2020 verranno introdotte nuove schede di valutazione del comportamento organizzativo, diversificate in base alla categoria lavorativa di appartenenza, nelle quali i comportamenti attesi oggetto di valutazione si incentreranno sui seguenti aspetti:

- ✓ **adeguatezza delle competenze professionali** ovvero il possesso e l'utilizzo di competenze tecniche specialistiche peculiari per lo svolgimento della propria attività lavorativa;
- ✓ **capacità relazionale** ovvero la capacità di gestire i conflitti interni e i rapporti con l'utenza interna ed esterna in modo efficiente ed efficace;
- ✓ **proattività** ovvero modalità di lavoro che consenta di percepire anticipatamente i problemi e/o i cambiamenti futuri al fine di pianificare in tempo utile le azioni opportune, proponendo



soluzioni rapide ed efficaci per fronteggiare gli imprevisti che si presentano nell'attività lavorativa.

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene secondo la scala a 7 valori riportata nella seguente tabella:

Scala di valori	Giudizi corrispondenti
0	Insufficiente
2	Scarso
4	Sufficiente
7	Discreto
8	Buono
9	Ottimo
10	Eccellente
-1	Non rilevabile/non valutabile(*)

Tabella 1 - Scala valori valutazione comportamenti organizzativi

(*) Il valore -1 può essere utilizzato dal valutatore in due casi differenti:

- 1) il comportamento organizzativo da valutare è una voce non pertinente al caso che si sta valutando, di conseguenza il comportamento assume la caratteristica di **non rilevabile**
- 2) il comportamento organizzativo da valutare è una voce **non valutabile** nel caso di lavoratore assente dal lavoro per il periodo di riferimento della valutazione o comunque presente per un periodo lavorativo troppo breve per essere valutato.

In entrambi i casi descritti il valore -1 all'interno della scheda di valutazione non rileva ai fini del calcolo del totale della scheda.

Qualora la scheda del comportamento organizzativo riporti una **valutazione totale pari a 100, cioè valutazione eccellente** (tutti i parametri oggetto di valutazione riportano il valore massimo di 10), tale scheda dovrà essere adeguatamente motivata dal responsabile tramite la procedura informatizzata U-Gov (cfr. par. 7.6 "Il sistema informativo a supporto U-Gov Valutazioni").

La U.O. Relazioni Sindacali, Valutazione e Performance avrà il compito di effettuare gli opportuni controlli e, nel caso di motivazione mancante, provvederà a darne comunicazione al Responsabile interessato e a sollecitarne il completamento.

Le schede sono allegate al presente Sistema e ne costituiscono parte integrante (Allegato 2).



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 (art. 11 c. 3 dello Statuto di Ateneo);
- il Direttore Generale definisce gli obiettivi individuali che i Dirigenti devono perseguire. Il Direttore Generale assegna anche gli obiettivi al personale che afferisce alla Direzione Generale;
- i Dirigenti, come previsto dal D.lgs. n. 150/2009, assegnano gli obiettivi al personale delle rispettive aree dirigenziali.

Nell'attuale Sistema di Ateneo, una parte del personale docente assegna obiettivi al personale tecnico amministrativo. Precisamente:

- il Rettore assegna gli obiettivi al personale tecnico amministrativo che afferisce al Rettorato;
- i Direttori di Dipartimento assegnano gli obiettivi al personale tecnico amministrativo dei Dipartimenti;
- i Direttori/Presidenti di Centro con afferenza di personale tecnico amministrativo assegnano gli obiettivi al personale di afferenza.

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.

Nell'attuale Sistema, gli obiettivi operativi del Piano Strategico di Ateneo sono ripresi nel Piano Integrato quali **obiettivi operativi di struttura** e qui definiti con l'indicazione delle strutture a cui l'obiettivo medesimo è assegnato.

Ad ogni struttura debbono essere assegnati **almeno due obiettivi di struttura**, di cui uno con effort maggiore, nel caso di obiettivi trasversali che coinvolgono più strutture, o con effort pari al 100% quando l'obiettivo è assegnato ad un'unica struttura.

Successivamente, nel caso di obiettivi trasversali a più strutture, viene individuato il Leader (cfr. paragrafo 3.2.1).

Per tutti gli obiettivi di struttura il raggiungimento degli obiettivi ricade su tutto il personale afferente la struttura in egual misura senza alcuna distinzione; nel caso di obiettivi trasversali il raggiungimento dell'obiettivo è il medesimo per tutte le strutture coinvolte a prescindere dall'effort assegnato a ciascuna.

Con riferimento al personale tecnico-amministrativo, come già indicato, 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). A questi ultimi, afferenti a una Unità Organizzativa, gli obiettivi sono assegnati dal Dirigente di concerto con il responsabile di



UO, anche per suo tramite. Ad ogni dipendente titolare di incarico deve essere assegnato **almeno un obiettivo individuale**.

Dopo l'approvazione del Piano Integrato e nei tempi stabiliti (cfr. 7.7 "Fasi, modi e tempi"), prende avvio il sistema di assegnazione degli obiettivi a cascata riportato nelle tabelle seguenti:

1) OBIETTIVI DI STRUTTURA

Struttura organizzativa	Responsabilità della definizione e valutazione obiettivi
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 2 - Responsabilità della valutazione della performance organizzativa di struttura

2) OBIETTIVI INDIVIDUALI

Ruoli	Responsabilità della definizione e valutazione obiettivi
Direttore Generale	Rettore
Dirigenti di Area	Direttore Generale
Personale titolare di incarichi/funzioni incardinato nella Segreteria/Staff del Rettorato e della Direzione Generale	Rettore/Direttore Generale
Personale titolare di incarichi/funzioni incardinato negli Staff delle Aree Dirigenziali	Dirigente di Area
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 titolare di incarichi/funzioni incardinato nell'ambito tecnico dei Dipartimenti	Direttore di Dipartimento

Tabella 3 - Responsabilità della valutazione della performance individuale



Di tutti gli obiettivi declinati, obiettivi di struttura e individuali, ciascun responsabile, semestralmente e a fine anno, deve monitorare lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento e relazionare al proprio responsabile (cfr. paragrafo 7.4 e 7.5).

5.1 RIMODULAZIONE OBIETTIVI

Entro il mese di giugno, in accordo con la dirigenza, è possibile rimodulare gli obiettivi per subentrare priorità o necessità.

Anche dopo il periodo deputato per la rimodulazione, nel caso in cui non risultasse possibile raggiungere l'obiettivo per cause non imputabili al soggetto che ha in capo il medesimo, il Responsabile della struttura può assegnare un diverso obiettivo, formulato in modo congruo rispetto al tempo per il suo conseguimento.

La rimodulazione dell'obiettivo operativo di struttura deve essere presentata al Consiglio di Amministrazione, affinché esso possa prendere atto delle valutazioni e motivazioni che l'hanno resa necessaria.

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.

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 sono esposti i diversi documenti, soggetti e scadenze del ciclo della performance previsti dalla normativa.

Documento	Soggetto Responsabile	Riferimenti di Legge	Fase	Scadenza
Piano Strategico di Ateneo Programmazione Triennale	Rettore Prorettori Direttore Generale e Dirigenti CdA previo parere del SA	Decreto Ministeriale	Approvazione	Nei tempi ritenuti necessari e in attuazione del previsto Decreto Ministeriale
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA	D.lgs. 150/2009 art.7	Approvazione	annuale
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) e Piano Azioni Positive	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 4 - Documenti del ciclo integrato della performance previsti dalla normativa con scadenze e responsabilità



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 all'organo di indirizzo politico amministrativo la necessità e l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio. 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 condividere processo e contenuti, anche in fase programmatoria, sono forniti atti, documenti e dati utili all'espletamento dei propri compiti. In quest'ottica, il Coordinatore del Nucleo di Valutazione è membro della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, proprio per favorire l'attività del Nucleo nel processo di gestione del ciclo della performance.

7. 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 saranno tecnicamente sempre più evoluti, al fine anche di accrescere l'oggettività delle valutazioni, nello specifico per quanto attiene il conseguimento degli obiettivi.

Per quanto riguarda, invece, la valutazione della sfera dei comportamenti, l'Ateneo intende mettere in campo ulteriori azioni formative per il personale, nei diversi ruoli di valutatori e valutati, con l'obiettivo, da una parte, di far accrescere nell'Istituzione la cultura della valutazione, dall'altra, per migliorare la competenza valutativa e generare processi virtuosi di valutazione quanto più omogenei nei modi e nei criteri.

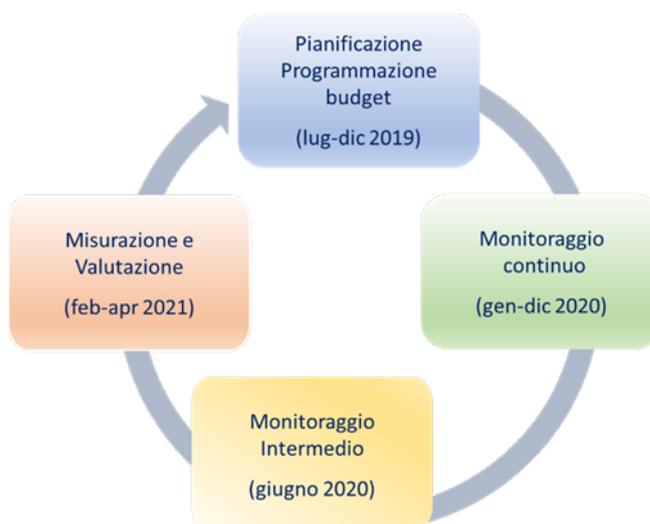


Figura 3 - Il ciclo performance di Ateneo

7.1 PIANIFICAZIONE

La Pianificazione si suddivide in pianificazione strategica e pianificazione operativa. La prima si sviluppa nel Piano Strategico di Ateneo e 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.

7.2 PROGRAMMAZIONE

La fase di programmazione vede la collaborazione degli attori coinvolti nel completamento degli obiettivi operativi già definiti nel Piano Strategico.

L'applicativo U-Gov Valutazione (cfr. paragrafo 7.6 Il Sistema informativo di supporto U-Gov Valutazione) facilita tale attività, in quanto in esso sono censite le informazioni indispensabili alla corretta definizione e misurazione delle attività individuate e finalizzate al raggiungimento di quanto pianificato. In particolare:

- la relativa richiesta di budget;
- gli indicatori con i relativi target e le fonti di riferimento per la misurazione dei risultati;
- i legami codificati con il Piano Strategico;
- l'individuazione del leader per gli obiettivi trasversali di struttura.

7.3 MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ATENEO

La performance 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.



Metodologicamente, nella formulazione degli indicatori strategici, individuati nel Piano Strategico di Ateneo, si segue la seguente distinzione:

- “indicatori di impatto”, ovvero che esprimono l’effetto atteso o generato dalla pianificazione della strategia (outcome). A titolo di esempio si pensi ai benefici che l’utente riceve dall’attivazione o miglioramento di un servizio;
- “indicatori di efficacia” sulla qualità percepita, che si misurano mediante le indagini di soddisfazione degli utenti sui servizi erogati, ad esempio la conformità rispetto a standard attesi degli spazi e infrastrutture espressa dagli studenti e dal personale interno.

Tale attività di monitoraggio è condotta per ciascun Ambito strategico e Area di intervento strategica trasversale dalla U.O. Controllo di Gestione, che presenta al Consiglio di Amministrazione, nel mese di luglio, lo stato di relativo avanzamento.

Gli Organi di Governo, i Prorettori e i Direttori di Dipartimento hanno a disposizione, sul Cruscotto direzionale, la rappresentazione dell’andamento degli indicatori strategici con il relativo target e budget.

Il Consiglio di Amministrazione può consolidare azioni premianti individuali e può individuare ulteriori sistemi di premialità che possano prevedere anche la distribuzione di risorse alle strutture coinvolte.

7.4 MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA

La misurazione è funzionale al monitoraggio periodico e alla valutazione, al termine del periodo di riferimento.

Al fine di misurare i risultati ottenuti operativamente (output), mediante l’esecuzione delle azioni messe in atto, metodologicamente, nella formulazione degli obiettivi operativi individuati nel Piano Integrato, si segue la seguente distinzione:

- “indicatori di efficienza”;
- “indicatori di efficacia”.

In tale caso si misurano, a titolo di esempio, le quantità erogate e/o fruite, le tempistiche di erogazione di un certo servizio, il contenimento dei costi, il risparmio energetico.

La performance di struttura è monitorata costantemente dai responsabili di struttura e responsabili apicali. Inoltre sono fissate due fasi formalizzate:

1. nel mese di luglio, con riferimento al 30 giugno dell’anno oggetto di misurazione;
2. entro il mese di aprile dell’anno successivo, con riferimento al 31 dicembre dell’anno oggetto di misurazione.

La performance organizzativa di struttura è misurata mediante il calcolo degli indicatori associati a ciascun obiettivo operativo assegnato alle strutture organizzative. In occasione di ciascuna fase, ogni responsabile apicale – Dirigenti dell’amministrazione centrale, Direttori di Dipartimento e Direttori di Centro con personale afferente – esprime in U-Gov Valutazioni il raggiungimento percentuale degli obiettivi assegnati (cfr. paragrafo 7.6 “Il sistema informativo a supporto U-Gov Valutazioni”),



sulla base degli indicatori e target corrispondenti a ciascun obiettivo, come riportato nell'Allegato 1 del Piano Integrato.

Nella fase 2, conclusiva annuale, la U.O. Controllo di Gestione provvede ad una verifica a campione degli indicatori degli obiettivi operativi. Nel caso in cui l'indicatore dell'obiettivo in misurazione non sia facilmente calcolabile, mediante informazioni censite in banche dati di Ateneo, con la U.O. Controllo di Gestione dovranno essere condivisi documenti e atti, affinché la stessa possa verificare il 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 U.O. Controllo di Gestione, ai fini di una verifica a campione della valutazione espressa in U-GOV Valutazioni.

La verifica intermedia dello scostamento, calcolato come:

$$\text{scostamento} = \text{valore target} - \text{valore ottenuto}$$

permette ai responsabili apicali di effettuare un'analisi finalizzata ad attivare eventuali correzioni delle azioni da mettere in campo, al fine di garantire, in ultima analisi, il recupero sostanziale dell'obiettivo operativo.

Nella fase di valutazione finale, fondamentale è un'analisi approfondita dei fattori, esogeni o endogeni, che hanno prodotto significativi scostamenti, soprattutto con la finalità di stabilire ciò che ha impedito il pieno raggiungimento dell'obiettivo. L'esito della valutazione finale confluisce nella Relazione della Performance.

Per poter stabilire il valore complessivo della performance di ogni singola Area dirigenziale e il valore complessivo della performance di tutte le Aree dirigenziali, utile anche ai fini della misurazione della performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti, si definisce l'algoritmo per la valutazione complessiva, riportato nel riquadro sottostante.

Il legame, ottenuto tecnicamente mediante l'assegnazione del codice dell'obiettivo operativo a ogni struttura che concorre al raggiungimento del medesimo e relativo *effort*, come espresso nell'Allegato del Piano Integrato, 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 esposto in allegato al Piano Integrato.

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 ;
- $Valmax_{ij}$ 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 apicale è la seguente:

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

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 delle strutture apicali di amministrazione centrale è misurata con la seguente formula che recepisce le valutazioni complessive di struttura organizzativa apicale

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



7.5 MONITORAGGIO, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è monitorata costantemente dai responsabili.

Nel mese di luglio la performance individuale è misurata dai valutatori, con riferimento al 30 giugno, mediante un sistema informatizzato (cfr. paragrafo 7.6 “Il Sistema informativo a supporto U-Gov Valutazioni”) nel quale deve essere espresso percentualmente il raggiungimento degli obiettivi.

Entro il mese di aprile dell’anno successivo, periodo idoneo alla stesura della Relazione sulla Performance, la valutazione della performance individuale è inserita dai valutatori nella procedura informatizzata U-Gov Valutazioni, con riferimento al 31 dicembre.

Le schede, riportate nell’Allegato 2, sono l’esatta trasposizione di quanto contenuto nelle schede informatizzate in U-Gov Valutazioni.

Per favorire la maturazione della cultura della valutazione in Ateneo, come momento di crescita responsabile sia per valutati che per valutatori, una valutazione rispondente a quanto sopra non può esimersi dal confronto personale al fine di:

- ❖ valorizzare l’attività proattiva, sia organizzativa sia individuale;
- ❖ analizzare i valori e le criticità emerse;
- ❖ individuare azioni migliorative, sia legate alla progettualità per il conseguimento dell’obiettivo sia all’ambito comportamentale e all’aderenza di quest’ultimo ai valori dell’Istituzione.

Il Sistema di valutazione della performance dell’Ateneo è unitario, complesso ed articolato.

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

Per il personale cui non sono assegnati obiettivi, la performance individuale è valutata solamente sulla base del comportamento organizzativo atteso e della performance di struttura.

Con riferimento al **Direttore Generale**, la valutazione della misura di raggiungimento degli obiettivi assegnati è effettuata calcolando la valutazione media complessiva ottenuta dalle strutture apicali di Amministrazione Centrale e la verifica del raggiungimento degli obiettivi individuali.

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.

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.

Con riferimento a tutto il personale tecnico amministrativo e dirigenziale, la misurazione della performance complessiva è ottenuta aggregando le misurazioni secondo i pesi riportati nello schema seguente:

Ruoli	Performance complessiva		
	Performance struttura	Performance individuale	Comportamento organizzativo
Dirigenti	60%	20%	20%
Personale EP responsabile U.O.	50%	30%	20%
Personale EP Non responsabile U.O.	40%	30%	30%
Personale B, C e D titolare di incarico	30%	30%	40%
Personale B, C e D senza incarico	30%		70%

Tabella 5 - Pesi per la misurazione della performance complessiva del personale dirigenziale e tecnico amministrativo

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 (ad 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 somma delle valutazioni effettuate per ciascuna tipologia di obiettivo e del comportamento organizzativo ponderate secondo il loro peso.

7.5.1 Inserimento delle fasce e differenziazione della valutazione

La U.O. Controllo di Gestione fornisce semestralmente 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 di gestione della performance sono resi disponibili i risultati finali.

Per ciascun dipendente deve essere espressa:

- la % di raggiungimento di tutti gli **obiettivi di performance organizzativa** assegnati;
- 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 oltre il valore 0% entro le quali ricondurre i risultati **della performance complessiva** di tutto il personale tecnico amministrativo e dirigenziale:

- A) >75% – <=100%
- B) >50% – <=75%
- C) >30% – <=50%
- D) >0% – <=30%
- E) 0%

La performance complessiva determina la collocazione nell'ambito delle 4 Fasce A), B), C) e D) 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. Un valore di performance complessiva pari al valore 0% si colloca nell'ultima fascia E) e tale risultato comporta la mancata corresponsione della parte di indennità di salario accessorio legato alla valutazione.

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 sia 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 gestionale 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.

7.6 IL SISTEMA INFORMATIVO A SUPPORTO

Per l'annualità 2020, è previsto che l'intero ciclo della performance sia gestito in modo informatizzato attraverso l'utilizzo del modulo "VALUTAZIONI PRESTAZIONI" dell'applicativo UGOV-RU.



A seguito dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione degli obiettivi operativi dell'azione amministrativa, corredati, ove necessario, di richiesta economica preventiva, si procede alla declinazione degli stessi e di quelli individuali con l'ausilio dell'applicativo sopra citato.

I responsabili valutatori inseriscono, per ciascun valutato titolare di incarico e per le strutture di propria competenza, gli obiettivi di Piano integrato come obiettivi di struttura e gli obiettivi individuali, tutti corredati di specifici indicatori e target, nonché il nominativo del Leader individuato, nel caso di obiettivi trasversali.

Il processo di valutazione, suddiviso in fase intermedia e fase finale, si esplicita mediante l'inserimento nell'applicativo U-Gov delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati rispettivamente al mese di giugno (valutazione intermedia) e al 31 dicembre 2020 (valutazione finale). In fase di valutazione conclusiva, successivamente al momento di condivisione con i valutati, ogni responsabile valutatore, sempre utilizzando il modulo sopra citato, dovrà inserire anche le valutazioni relative al comportamento organizzativo di tutto il personale afferente la propria struttura. L'ultimo passaggio è rappresentato dalla condivisione formale delle valutazioni con le parti interessate.

Per quanto attiene all'obiettivo di struttura, il Responsabile è tenuto ad informare i propri collaboratori della valutazione conseguita.

L'unità di supporto e di riferimento, relativamente al processo informatico sotto l'aspetto tecnico-operativo, è la U.O. Relazioni Sindacali, Valutazione e Performance.

7.7 FASI, MODI E TEMPI

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 4: Documenti del ciclo integrato della performance previsti dalla normativa con scadenze e responsabilità).

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 2020, sono di seguito definite nei relativi modi e tempi, considerato il nuovo incarico amministrativo di vertice dal mese di dicembre 2019:



FASI	MODI	TEMPI
Pianificazione strategica	<p>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, posizionamento corrente, contesto normativo e di riferimento, esigenze degli stakeholder, miglioramento dei servizi.</p> <p>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.</p>	Approvazione novembre 2019
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – aggiornamento 2020	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 2019
Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2020-2022	La definizione del Piano Integrato nel suo complesso prende avvio a seguito della pianificazione strategica.	Approvazione gennaio 2020
Cascading	Il Direttore Generale assegna gli obiettivi ai Dirigenti.	Entro il 17 febbraio 2020
	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 e alla Direzione Generale.	Entro il 17 marzo 2020
	Il Dirigente assegna gli obiettivi al personale con incarichi e funzioni di Staff e al personale cui sono attribuiti incarichi di responsabile di Unità Organizzative. Inoltre provvede, delegando i responsabili delle U.O. (che vi provvederanno direttamente), all'assegnazione degli	Entro il 17 marzo 2020



	<p>obiettivi al restante personale con incarichi e funzioni.</p> <p>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.</p> <p>I Direttori/Presidenti di Centro assegnano gli obiettivi al personale afferente e al personale titolare di incarichi o funzioni.</p>	Entro il 17 marzo 2020
Azioni correttive	Per subentrare priorità e necessità è possibile pervenire ad una rimodulazione degli obiettivi.	Entro giugno 2020
Misurazione e valutazione performance	La performance viene misurata dai valutatori con riferimento al 30 giugno mediante il sistema informatizzato.	Entro luglio 2020
Relazione sulla Performance	La Commissione Pianificazione, Performance e Qualità 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 2021
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 2021
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 2021 distribuzione della quota soggetta a valutazione

Tabella 6 - Fasi, modi e tempi del ciclo della performance in Ateneo



8. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e 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, è prevista l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

La procedura di conciliazione prevede l'istituzione di una Commissione appositamente costituita al fine di garantire obiettività di giudizio e indipendenza rispetto al valutato e al valutatore.

La Commissione in oggetto è nominata dal Rettore ed è così composta:

- Delegato del Rettore alla Contrattazione sindacale con funzioni di Presidente;
- Direttore Generale o suo Delegato;
- Un Dirigente dell'Ateneo;
- Un membro supplente.

Qualora un dipendente si trovi in disaccordo con la valutazione finale della sua performance formulata da parte del Responsabile, può contestarne l'esito formulando alla predetta Commissione, entro il termine **perentorio del 20 maggio 2020**, formale e motivata opposizione da trasmettere alla U.O. Relazioni Sindacali, Valutazione e Performance.

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 cui ha conferito apposito mandato, e il responsabile valutatore. Nel caso in cui la contestazione riguardi un'unità di personale afferente alla struttura di riferimento di uno dei componenti della Commissione, subentra per la trattazione della controversia, il membro supplente.



9. DOCUMENTARE E PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO

L'Ateneo ha effettuato, in sede di Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, un'attenta analisi dei documenti di valutazione interni ed esterni all'Ateneo (cfr. Cap. 8 "Criticità e riflessioni per il miglioramento" della Relazione sulla Performance 2018), 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 alle 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 – "Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna (d.lgs.19/2012, art.12 e art. 14)" del 11 settembre 2019;
- Nucleo di Valutazione di Ateneo - Parere vincolante sul Sistema annualità 2019 espresso il 26 novembre 2018
- Relazione sulla performance 2018 – approvata dal Consiglio di Amministrazione il 28 maggio 2019
- Nucleo di Valutazione di Ateneo - Documento di validazione della Relazione sulla performance 2018 del 25 giugno 2019
- Nucleo di Valutazione di Ateneo - Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni del 10 luglio 2019
- ANVUR – Feedback al Piano Integrato 2019
- 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)
- ANVUR – Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane – gennaio 2019

L'esame dei suddetti documenti è stato portato all'attenzione della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità nella riunione del 18 ottobre 2019 permettendo di individuare gli ambiti suscettibili di miglioramento e aggiornamento del presente Sistema.

Il documento che riporta le osservazioni e i suggerimenti che emergono dai sopra citati documenti è disponibile agli atti della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità nella piattaforma 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 del Nucleo di Valutazione di Ateneo, col fine di attuare evidenti miglioramenti anche nella gestione dei prossimi cicli della performance.

In accoglimento delle indicazioni del Nucleo di Valutazione e in attuazione degli indirizzi del Rettore, l'Ateneo aggiorna il Sistema, per l'anno 2020, con le seguenti azioni migliorative:

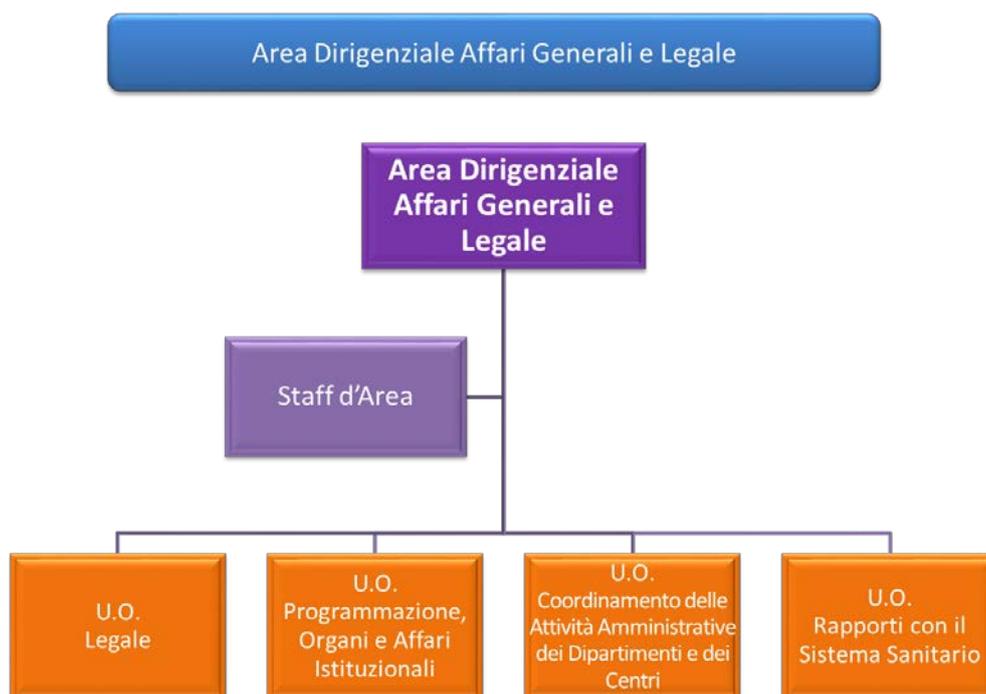
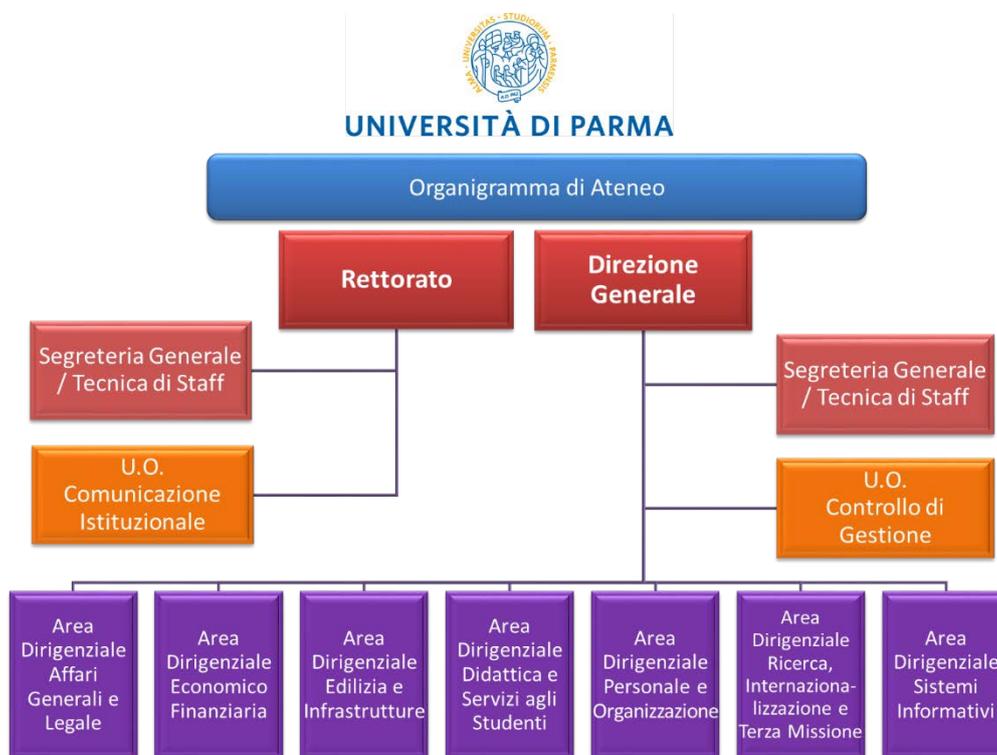
- ❖ Migliorare l'integrazione del Ciclo con il Piano Azioni Positive;
- ❖ Migliorare la definizione della performance di Ateneo potenziando ulteriormente la performance organizzativa;
- ❖ Strutturare il processo di stesura dei piani strategici dipartimentali;
- ❖ Migliorare il processo di condivisione degli obiettivi operativi con le strutture dipartimentali;
- ❖ Prevedere la diretta corrispondenza fra obiettivi operativi del Piano Strategico e obiettivi operativi di Piano Integrato quali obiettivi di struttura;
- ❖ Potenziare la performance organizzativa, stimolando la collaborazione fra strutture;
- ❖ Favorire la semplificazione del processo di assegnazione degli obiettivi di struttura e individuali, limitandone la frammentazione;
- ❖ Introdurre la figura del Leader per gli obiettivi di struttura trasversali, quale figura con responsabilità di attività di stimolo, coordinamento e rendicontazione;
- ❖ Prevedere la definizione degli obiettivi di consolidamento, miglioramento, innovazione e funzionamento;
- ❖ Migliorare la formulazione di indicatori e target;
- ❖ Prevedere la rimodulazione oltre i termini dell'obiettivo per cause non imputabili all'interessato;
- ❖ Promuovere la competenza valutativa anche attraverso la modifica sostanziale delle schede di valutazione;
- ❖ Migliorare la strutturazione del processo di conciliazione;
- ❖ Provvedere alla gestione completa del ciclo della performance tramite procedura informatizzata;
- ❖ Migliorare l'esplicitazione dell' algoritmo per il calcolo della performance organizzativa complessiva delle strutture apicali;
- ❖ Procedere ad una razionalizzazione e semplificazione del testo del documento.

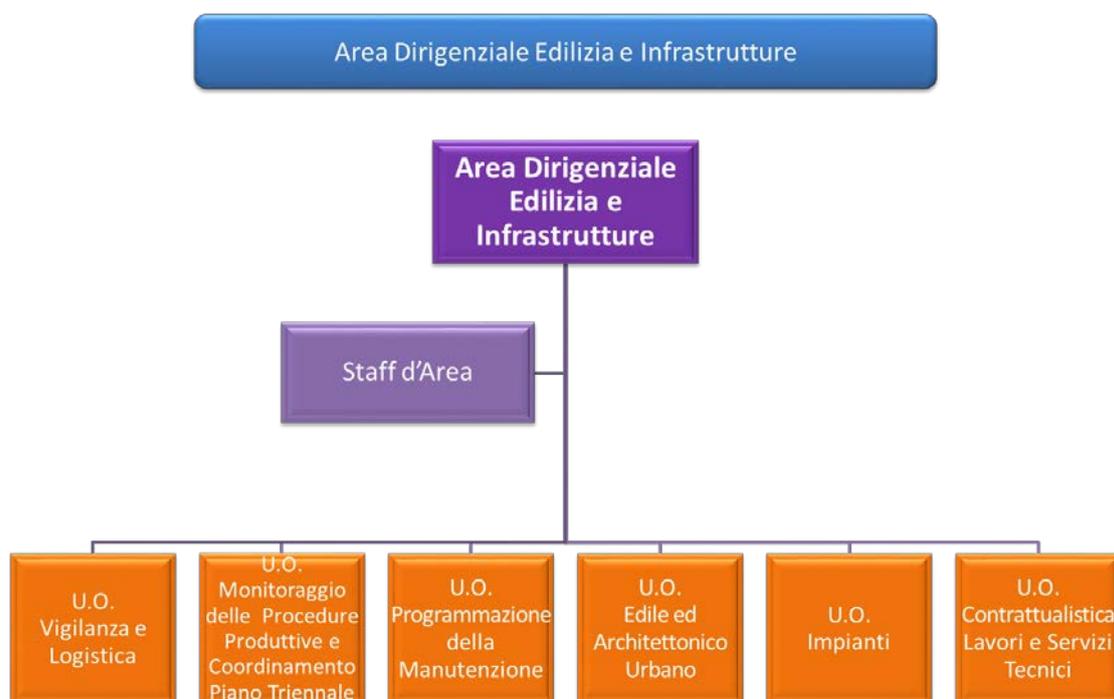
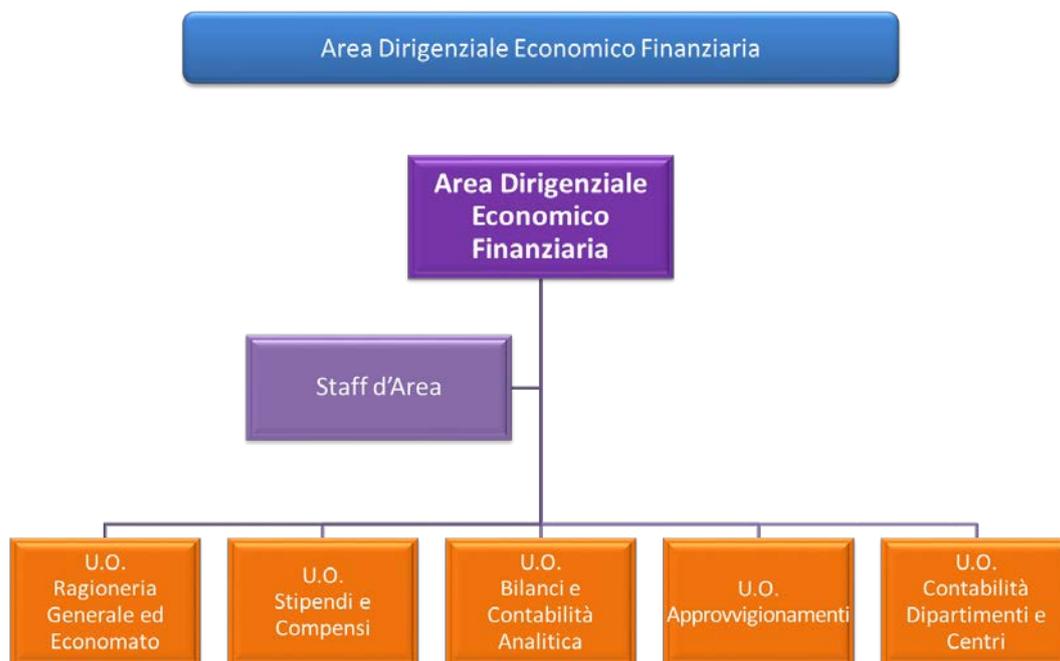
Il presente documento è stato presentato, discusso, valutato e licenziato dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità nelle riunioni che si sono tenute presso la Direzione Generale nei giorni:

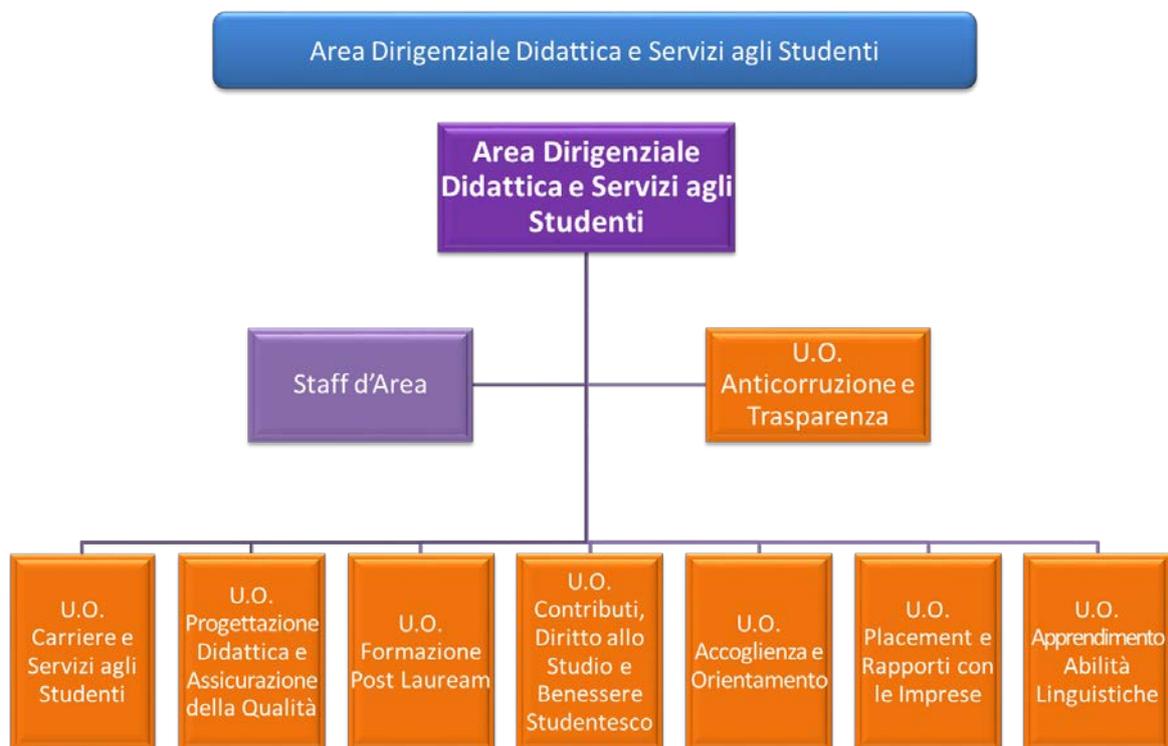
19 settembre 2019 ore 9.00
18 ottobre 2019 ore 9.00
29 ottobre 2019 ore 9.00
13 novembre 2019 ore 9.00

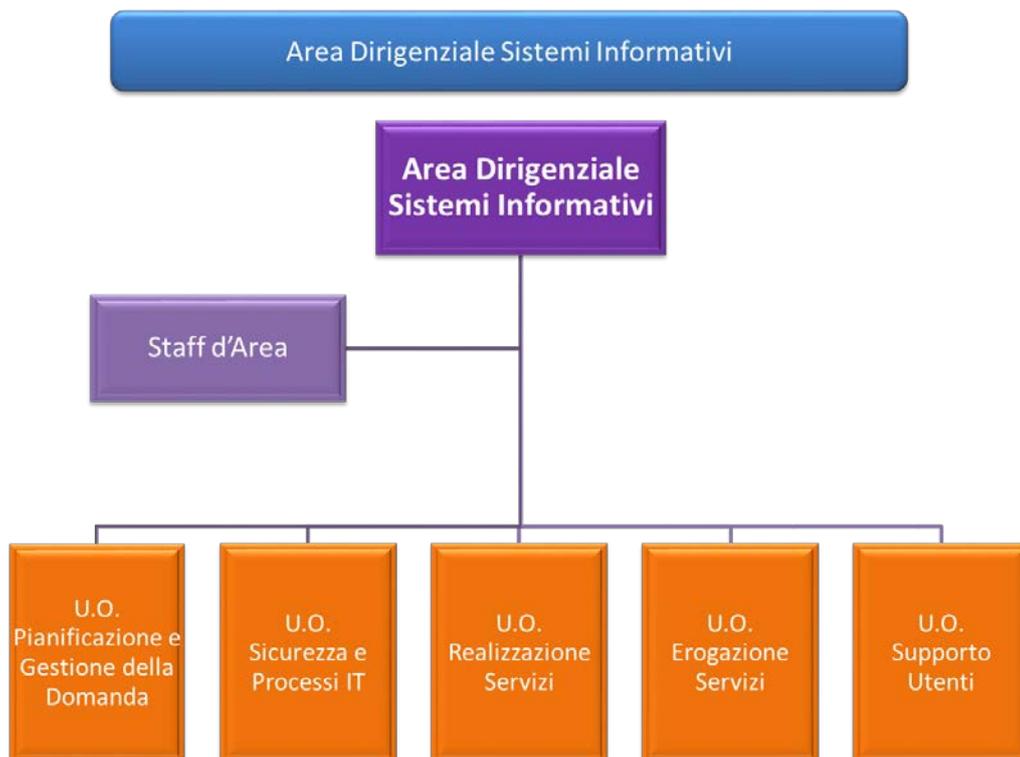


ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA











Centri con afferenza personale tecnico amministrativo





ALLEGATO 2: SCHEDE DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E VALUTAZIONE

 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
Dirigenti	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2020	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
Modalità di attribuzione del punteggio:

1. CAPACITA' MANAGERIALI E PROBLEM SOLVING	punteggio assegnato
a) Pianificazione attività e rispetto delle scadenze Capacità di pianificazione delle attività in relazione a tempi e risorse a disposizione nonché rispetto delle scadenze e degli adempimenti di natura normativa e organizzativa.	
b) Orientamento al risultato e integrazione organizzativa Promuove concretamente l'orientamento alla qualità e al risultato nella propria struttura e agisce in chiave di interfunzionalità nell'organizzazione cooperando in modo efficace fornendo un apporto costruttivo all'analisi	



dei problemi e dimostrando capacità di contribuire alla definizione e realizzazione delle politiche dell'amministrazione.	
c) Problem solving Capacità di anticipare e prevenire i problemi sviluppando una visione sistemica; capacità di risolvere le problematiche emerse utilizzando con opportuna discrezionalità le risorse umane, organizzative e strumentali disponibili al fine di ottenere il risultato.	
somma punteggi	0

2. CAPACITA' RELAZIONALI E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	punteggio assegnato
a) Capacità di gestione delle relazioni Capacità di interazione positiva con i colleghi e i collaboratori comunicando e condividendo le informazioni in modo chiaro, efficace e tempestivo utilizzando i canali e gli strumenti a disposizione, al fine del conseguimento degli obiettivi perseguiti.	
b) Orientamento all'utenza Capacità di promuovere concretamente l'orientamento all'utente nella propria struttura tramite azioni mirate all'ascolto e al dialogo con gli utenti dei servizi interni ed esterni; capacità di cooperare e relazionarsi con soggetti esterni (altre amministrazioni, aziende, etc.) anche al fine di realizzare progetti e attività comuni.	
c) Gestione del ruolo Capacità di esprimere uno stile di leadership adeguato alle necessità e alle situazioni creando consenso tra i dipendenti.	
somma punteggi	0

3. GESTIONE DEL PERSONALE	punteggio assegnato
a) Valutazione del personale Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite la corretta applicazione di quanto previsto dal SMVP vigente, anche nell'ottica di accrescere il coinvolgimento e il senso di appartenenza dei propri collaboratori	
b) Formazione e sviluppo Cura la formazione e lo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza.	
c) Benessere organizzativo Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nella struttura, favorendo il miglioramento del clima organizzativo e incentivando la motivazione e il lavoro in team dei propri collaboratori.	



somma punteggi	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 2020	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
Modalità di attribuzione del punteggio:

1. COMPETENZE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE	punteggio assegnato
a) Pianificazione, organizzazione e controllo Dimostra capacità di programmare e organizzare le attività, individuando le risorse e le azioni necessarie per attuarle e adottando metodi di verifica in itinere e di monitoraggio dei risultati.	
b) Capacità di coordinamento Dimostra capacità di motivare le persone utilizzando in modo adeguato le proprie funzioni di coordinamento e la facoltà di delega; è in grado di stimolare la responsabilizzazione, la partecipazione e la crescita dei collaboratori secondo le caratteristiche di ciascuno.	
c) Collaborazione e orientamento al risultato Dimostra capacità di cooperazione efficace e di interazione all'interno della struttura organizzativa promuovendo contemporaneamente l'orientamento al risultato e alla qualità.	



somma punteggi	0
2. PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE	punteggio assegnato
a) Problem solving E' in grado di analizzare i problemi anche complessi dimostrando capacità di sintesi e collegamento delle informazioni disponibili al fine di individuare soluzioni percorribili ed efficaci.	
b) Innovazione Dimostra capacità di cogliere i mutamenti del sistema e di ricercare nuove idee e opportunità al fine di innovare i processi relativi alla propria attività.	
c) Flessibilità Capacità di accettare con positività nuove responsabilità adattando i propri comportamenti e metodi di lavoro al cambiamento; dimostra altresì flessibilità e disponibilità nell'interpretazione del proprio ruolo.	
somma punteggi	0

3. GESTIONE DELLE RELAZIONI E COMPETENZE PROFESSIONALI	punteggio assegnato
a) Capacità di gestione delle relazioni Dimostra capacità di ascolto delle esigenze dei colleghi e dell'utenza orientando di conseguenza il proprio comportamento organizzativo e mettendo a disposizione la propria esperienza e le proprie conoscenze professionali.	
b) Collaborazione ed integrazione organizzativa Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e capacità di accettare il confronto e la collaborazione in contesti ove operano professionalità differenti; dimostra capacità di rispettare e far rispettare le regole evitando burocratismi e formalismi e promuovendo la qualità dei servizi.	
c) Competenza professionale e qualificazione della propria attività Dimostra capacità di mantenere standard lavorativi elevati svolgendo la propria attività con la competenza richiesta per la funzione affidata orientandola costantemente al miglioramento della qualità dei servizi erogati.	
somma punteggi	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. D	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2020	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
Modalità di attribuzione del punteggio:

1. CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO E FLESSIBILITA'	punteggio assegnato
a) Orientamento al risultato Lavora con spirito critico proponendo miglioramenti immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia.	
b) Utilizzo degli strumenti a disposizione Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione per lo svolgimento della propria attività lavorativa e fornisce supporto ai colleghi in caso di necessità.	
c) Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste.	
somma punteggi	0



2. CAPACITA' RELAZIONALI E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	punteggio assegnato
a) Capacità di gestione delle relazioni nell'ambiente di lavoro Dimostra capacità di integrazione nel proprio ambiente lavorativo; è flessibile nel recepire le esigenze dei colleghi e fornisce un contributo positivo dimostrando una visione del lavoro orientata al risultato finale senza personalizzazioni e protagonismo.	
b) Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza Mostra sensibilità e disponibilità alle esigenze degli utenti ed è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello di servizio richiesto; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.	
c) Abilità comunicative Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza in modo appropriato e corretto le tecniche comunicative.	
somma punteggi	0

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVA ED ESPERIENZA	punteggio assegnato
a) Competenza Capacità di svolgere le proprie mansioni con la competenza e l'autonomia necessarie.	
b) Capacità organizzative E' in grado di gestire in modo autonomo le situazioni di lavoro impreviste dimostrando capacità nell'affrontare le situazioni positivamente con spirito di iniziativa, anche in assenza di specifiche direttive.	
c) Esperienza e preparazione Livello di competenza e conoscenza dimostrate nello svolgimento delle mansioni affidate.	
somma punteggi	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. C	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2020	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
Modalità di attribuzione del punteggio:

1. CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO E FLESSIBILITA'	punteggio assegnato
a) Orientamento al risultato Conosce gli aspetti del proprio lavoro e propone miglioramenti, anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori (in minor tempo e con maggiore efficacia).	
b) Utilizzo degli strumenti a disposizione Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione per lo svolgimento della propria attività lavorativa.	
c) Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste.	
somma punteggi	0



2. CAPACITA' RELAZIONALI E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	punteggio assegnato
a) Capacità di gestione delle relazioni nell'ambiente di lavoro Dimostra capacità di integrazione nel proprio ambiente lavorativo; è flessibile nel recepire le esigenze dei colleghi scambiando con questi pareri ed informazioni dimostrando una visione del lavoro orientata al risultato finale.	
b) Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza Mostra sensibilità e disponibilità alle esigenze degli utenti e orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.	
c) Abilità comunicative Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, utilizza in modo appropriato e corretto le tecniche comunicative.	
somma punteggi	0

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVA ED ESPERIENZA	punteggio assegnato
a) Competenza Capacità di svolgere le proprie mansioni con la competenza necessaria, senza appesantire i procedimenti.	
b) Capacità organizzative E' in grado di gestire le situazioni di lavoro impreviste portando a compimento il lavoro in modo affidabile e preciso.	
c) Esperienza e preparazione Livello di competenza e conoscenza dimostrate nello svolgimento delle mansioni affidate.	
somma punteggi	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	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2020	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
Modalità di attribuzione del punteggio:

1. COMPETENZA E FLESSIBILITA'	punteggio assegnato
a) Attenzione ai risultati Conosce gli aspetti del proprio lavoro e li gestisce adeguatamente; rispetta i tempi e le scadenze.	
b) Utilizzo degli strumenti a disposizione Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione per lo svolgimento della propria attività lavorativa.	
c) Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste.	
somma punteggi	0



2. CAPACITA' RELAZIONALI E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	punteggio assegnato
a) Capacità di relazione nell'ambiente di lavoro Dimostra capacità di interagire nel proprio ambiente lavorativo in modo costruttivo e collaborativo, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità.	
b) Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza Mostra sensibilità e disponibilità alle esigenze degli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità.	
c) Abilità comunicative Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, utilizza in modo appropriato e corretto le tecniche comunicative.	
somma punteggi	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)..."

