



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**

**SISTEMA DI
MISURAZIONE E
VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

Anno 2021

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione CDA/29-09-2020/362 del 29.09.2020 previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione di Ateneo espresso l'11.09.2020 e il 29.09.2020 (aggiornamento)



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**

INDICE

1 ANALISI DEL CONTESTO.....	3
1.1 Il Quadro normativo	3
1.2 Analisi delle risorse	3
1.2.1 Risorse umane e organizzazione	4
1.2.2 Risorse economiche	6
1.2.3 Risorse strumentali	6
1.3 Gli stakeholder.....	7
1.3.1 Gli stakeholder interni	7
1.3.2 Gli stakeholder esterni.....	8
2 IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	10
2.1 Il ciclo della Performance e le caratteristiche del Sistema	10
2.2 L'integrazione con il processo del bilancio preventivo autorizzatorio.....	13
2.3 Fasi, tempi e modalità del ciclo della Performance	14
2.4 La valutazione partecipativa	16
2.4.1 La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza.....	17
3 LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE: STRATEGICA, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE.....	18
3.1 La Performance Strategica	18
3.2 La Performance Organizzativa.....	19
3.3 La Performance Individuale	19
3.4 Definizione e assegnazione degli obiettivi	20
3.4.1 Definizione di obiettivi di innovazione, miglioramento, consolidamento e funzionamento.....	21
3.4.2 Definizione di obiettivi con valenza Trasversale.....	21
3.4.3 Il processo di assegnazione degli obiettivi	21
4 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	23
4.1 Monitoraggio e rimodulazione	23
4.2 Valutazione finale e metodologia di misurazione.....	24
4.2.1 Definizione delle fasce di valutazione.....	26
4.3 Ciclo Performance Direttore Generale	27
4.4 Ciclo Performance Dirigenti	29
4.5 Ciclo Performance personale di categoria EP e personale di categoria D con incarico di Leader di obiettivo trasversale	30
4.6 Ciclo Performance personale B-C-D	31
4.7 La valutazione negativa	32
4.8 La differenziazione delle valutazioni.....	32

5 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	34
Allegato 1 – Dati Risorse umane.....	36
Allegato 2 - Risorse economiche	38
Allegato 3 – Scheda di valutazione del Direttore Generale	40
Allegato 4 – Scheda di valutazione del personale dirigente	42
Allegato 5 - Scheda di Valutazione del personale di categoria EP.....	45
Allegato 6 - Scheda di Valutazione del personale di categoria D con incarico	48
Allegato 7 - Scheda di Valutazione del personale di categoria D senza incarico	51
Allegato 8 - Scheda di Valutazione del personale di categoria C con incarico	54
Allegato 9 - Scheda di Valutazione del personale di categoria C senza incarico	57
Allegato 10- Scheda di Valutazione del personale di categoria B con incarico	60
Allegato 11 - Scheda di Valutazione del personale di categoria B senza incarico	63

Indice delle Figure

<i>Figura 1: Organigramma</i>	<i>5</i>
<i>Figura 2: Ciclo di performance integrato.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 3: integrazione con processo del budget</i>	<i>14</i>
<i>Figura 4: Descrizione Flusso del Ciclo della Performance</i>	<i>15</i>
<i>Figura 5: La Performance di Ateneo</i>	<i>18</i>
<i>Figura 6: Responsabilità della valutazione della performance organizzativa di struttura</i>	<i>22</i>
<i>Figura 7: Responsabilità della valutazione della performance individuale</i>	<i>22</i>
<i>Figura 8: Tempistiche delle Fasi.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 9: Tabella riassuntiva rimodulazioni.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 10: Pesi per la valutazione complessiva</i>	<i>25</i>
<i>Figura 11: Schema valutazione performance del Direttore Generale</i>	<i>28</i>
<i>Figura 12: Personale in servizio al 30.06.2020, dati che saranno aggiornati al 31 dicembre 2020</i>	<i>36</i>
<i>Figura 13: Distribuzione del personale nelle strutture organizzative apicali al 30.06.2020, dati che saranno aggiornati al 31 dicembre 2020.....</i>	<i>37</i>

Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) rappresenta lo strumento metodologico attraverso il quale si disciplinano le fasi del ciclo della Performance, ossia programmazione, monitoraggio, rendicontazione dei risultati e valutazione, che ogni amministrazione predispone prima dell'avvio del ciclo della performance, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione e modificandolo successivamente ove ritenuto necessario. Nel documento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance le amministrazioni espongono, dunque, l'insieme delle metodologie, strumenti e risorse adottate per misurare e valutare la performance organizzativa e individuale. Tale documento deve essere pubblicato e aggiornato ogni anno nel rispetto del quadro normativo vigente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, le cui funzioni, per gli atenei, sono attribuite al Nucleo di Valutazione.

La lettura di fondo delle norme vigenti è quella di promuovere il continuo miglioramento dell'agire dell'Ateneo di Parma in un'ottica di efficienza, efficacia ed economicità. Il soddisfacimento degli stakeholder sia interni che esterni è di primaria importanza e si intende ottenere mediante un efficace utilizzo delle risorse, inteso come accrescimento delle competenze professionali del personale e riduzione dei costi, mediante l'ottimizzazione dei tempi procedurali, mediante una sempre maggiore consapevolezza dell'importanza della sinergia finalizzata all'ottenimento di risultati positivi.

Con il Ciclo della Performance 2021-2023, del quale, come detto, il SMVP 2021 descrive il funzionamento, riportando anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle sue diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, l'Ateneo intende proseguire nel proprio percorso di continuo miglioramento in un contesto più ampio di assicurazione della qualità e di partecipazione attiva.

Elemento fondamentale per il continuo miglioramento del Ciclo della Performance e in particolare della definizione del Sistema di misurazione e valutazione è il costruttivo e costante feedback che l'Ateneo riceve dal Nucleo di Valutazione, nelle proprie funzioni di OIV, mediante la partecipazione della Coordinatrice alla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità (CPPQ), mediante la condivisione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e della Validazione della Relazione sulla Performance, oltre al Parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Gli elementi introdotti nel presente SMVP – 2021 che rinnovano il SMVP – 2020 sono i seguenti:

- nel capitolo 1 – Analisi di contesto sono rappresentate con maggior dettaglio lo stato delle risorse umane, economico finanziarie e strumentali, inoltre sono maggiormente dettagliati gli stakeholder di Ateneo;
- Il processo del ciclo della performance è maggiormente dettagliato e rappresentato mediante flusso;
- è introdotta la consapevolezza della necessità di definizione del piano della valutazione partecipativa;
- la tempistica di valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi è anticipata al fine di acquisire maggiori elementi utili per la definizione e assegnazione degli obiettivi anno successivo;
- gli obiettivi individuali non sono più assegnati al personale B, C, D con incarico;
- rimangono gli obiettivi individuali per il personale D solo se leader di obiettivi trasversali;
- è definito il numero massimo di obiettivi di struttura corrispondenti ad 8 (otto) e il numero massimo di obiettivi individuali corrispondenti a 3 (tre);
- il risultato della performance strategica è considerato ai fini del calcolo di risultato di DG, dirigenti e EP responsabili di UO e viene calcolata in riferimento ad un indicatore complessivo definito nel Piano Integrato;



- è modificata la scala di valori utilizzata nelle schede di comportamento che passa ad una scala completa decimale;
- sono modificate le fasce di valutazione nelle quali ricondurre i risultati della performance complessiva;
- è introdotta la valutazione negativa;
- è introdotta la commissione che prevede almeno un componente esterno per le procedure di conciliazione inerente le contestazioni del personale dirigente;
- è introdotta la scheda di valutazione del comportamento del DG;
- le richieste di rimodulazione obiettivi sono valutate dal DG e non più dalla Commissione PPQ.

1 ANALISI DEL CONTESTO

1.1 Il Quadro normativo

L'Art. 7 del D.lgs. 150/2017, modificato dall'art.5 del D.lgs. 74/2017, dispone che le amministrazioni pubbliche provvedano annualmente alla valutazione della performance organizzativa e individuale e che a tal fine adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Certamente il **d.lgs. 150/2009**, modificato dal d.lgs. 74/2017, è la norma che in generale indirizza l'amministrazione ad attuare i processi di valutazione al fine di un continuo miglioramento dell'agire pubblico.

A corredo è doveroso menzionare le varie Linee Guida del **Dipartimento della Funzione Pubblica** che negli anni si sono succedute e che hanno decisamente fornito un valido ausilio nella redazione del documento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ma soprattutto nella strutturazione di un consolidato Sistema di Valutazione che comunque necessita di una continua evoluzione migliorativa. Si menzionano in particolare:

- Linee Guida per il Piano della Performance – Ministeri N. 1, giugno 2017;
- Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri N. 2, dicembre 2017;
- Linee Guida per la Relazione annuale sulla performance N. 3, novembre 2018;
- Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche N. 4, dicembre 2019;
- Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale N. 5, dicembre 2019.

La Legge 98/2013 ha definito il passaggio dall'ANAC (ex CIVIT) all'**ANVUR** delle competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR.

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.

Il presente Sistema recepisce le indicazioni ANVUR riportate nelle Linee Guida, Note e Feedback che hanno contribuito a rafforzare i principali capisaldi del Ciclo della Performance:

- Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (luglio 2015);
- Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20.12.2017;
- Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (novembre 2018);
- Feedback al Piano Integrato 2019.

1.2 Analisi delle risorse

Per avere chiaro il contesto in cui si opera, è essenziale approfondire lo stato delle risorse umane, risorse economico finanziarie e risorse strumentali.

1.2.1 Risorse umane e organizzazione

È importante descrivere l'impianto organizzativo, comprensivo dei recenti cambiamenti strutturali, il volume e le caratteristiche del personale tecnico amministrativo che opera nell'ambito dell'Ateneo di Parma e che maggiormente è coinvolto nel ciclo della Performance.

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.

L'**organizzazione** dell'Ateneo ha visto, nel corso del 2020, il proseguire del processo di rinnovamento dell'assetto organizzativo con particolare focus sull'Amministrazione centrale. Le caratteristiche generali dell'assetto organizzativo prevedono l'Amministrazione centrale strutturata in: aree dirigenziali sotto articolate in unità organizzative, il Rettorato con una segreteria di staff e unità organizzative e la Direzione generale anch'essa sotto articolata con segreteria di staff e unità organizzative. Compongono l'Ateneo, oltre all'amministrazione centrale, nove dipartimenti¹ e sette centri di servizi o di ricerca² con personale afferente. I dipartimenti sono articolati in due macro ambiti: un ambito amministrativo con una unità organizzativa in cui sono svolte le attività e le funzioni amministrative, organizzative e gestionali della struttura; un ambito tecnico che presidia il complesso delle attività e funzioni tecniche di supporto alla didattica, alla ricerca e alle funzioni assistenziali. I centri non hanno un'articolazione in unità organizzative.

Per approfondimenti sulla struttura organizzativa di Ateneo e per una visione aggiornata è possibile consultare il sito istituzionale³, inoltre nell'allegato 1, la cui versione definitiva sarà approvata successivamente alla data di approvazione del presente documento, è esposta la situazione numerica alla data del 31 dicembre 2020.

¹ <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/i-dipartimenti>

² <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/centri-e-altre-strutture/centri-universitari>

³ <https://www.unipr.it/ateneo/organi-e-strutture/organigramma>

Università di Parma

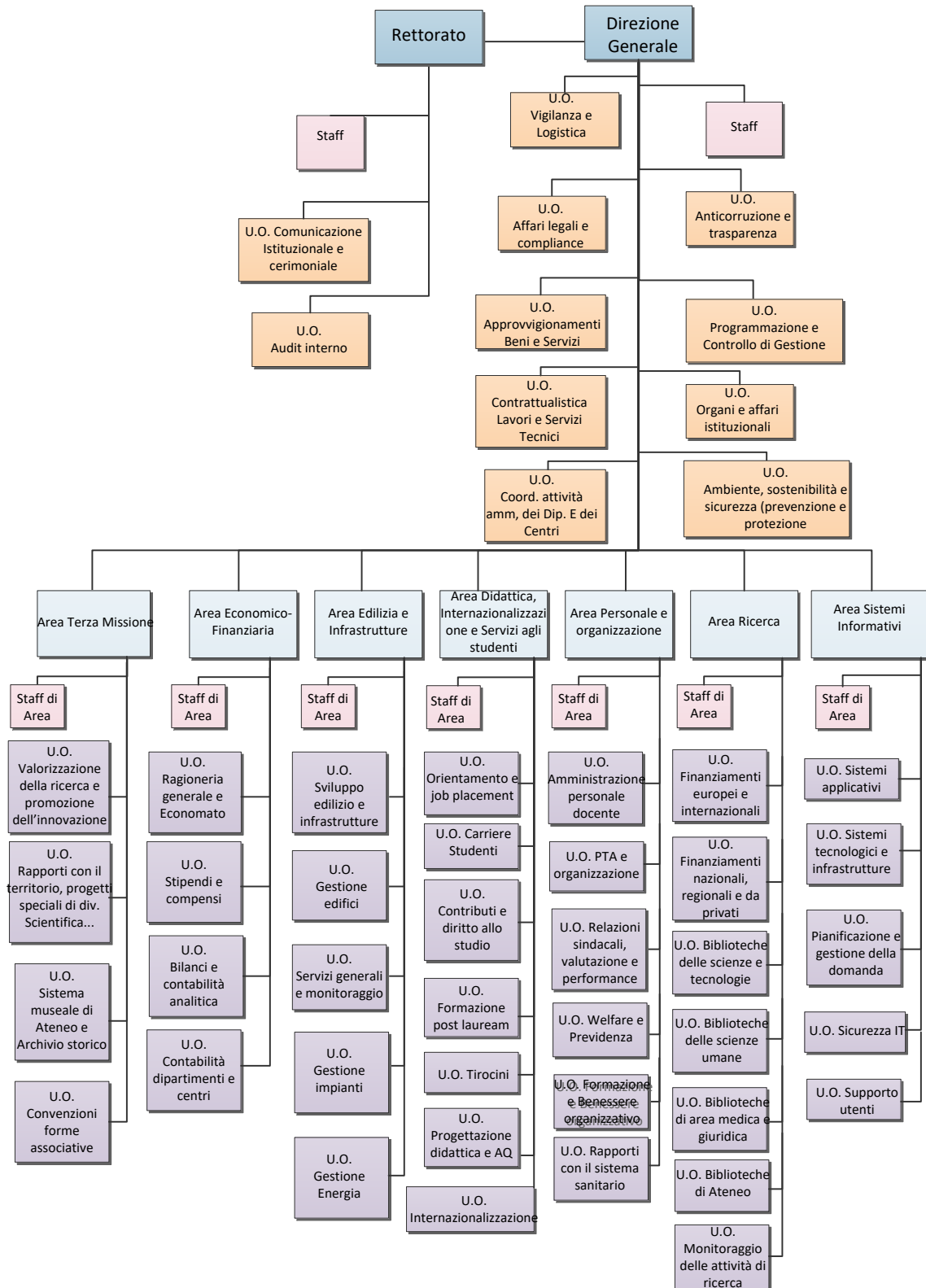


Figura 1: Organigramma

Per meglio comprendere il contesto in cui operano i dipendenti, si fa riferimento alla più recente indagine sul benessere organizzativo⁴ nella quale, oltre all'ambito strettamente relativo al benessere organizzativo, ossia allo stato di salute dell'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati, sono stati indagati gli ambiti sul grado di conoscenza del sistema di valutazione, ovvero la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento e la valutazione del superiore gerarchico, ovvero la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance. In tali ambiti si è fatto riferimento a particolari dimensioni del lavoro, atte alla valorizzazione dei dipendenti, e si è voluto conoscere quanto esse incidano sul benessere delle persone. Per ulteriori informazioni è possibile consultare il sito istituzionale⁵.

1.2.2 Risorse economiche

L'analisi della composizione delle macrovoci di ricavo e costo che compongono il bilancio preventivo autorizzatorio annuale e non autorizzatorio triennale è riportata nell'allegato 2, la cui versione definitiva sarà approvata successivamente alla data di approvazione del presente documento. In tale allegato è inoltre data evidenza della composizione patrimoniale dell'Ateneo sulla base dell'ultimo bilancio disponibile.

1.2.3 Risorse strumentali

L'ambiente lavorativo inteso come spazi fruibili e dotazioni strumentali osserva quanto prescritto dalla normativa rispetto all'adeguatezza del software, sicurezza ed ergonomia. Ogni dipendente ha a disposizione una postazione di lavoro riservata e fissa, anche quando svolge le proprie mansioni in modalità di telelavoro o di smart working.

Fino all'annualità 2020, per gestire la raccolta degli obiettivi operativi è stato utilizzato un prodotto *make in house*, non altamente raffinato, ma rispondente all'esigenza del censimento delle informazioni indispensabili alla corretta definizione e misurazione delle attività individuate e finalizzate al raggiungimento di quanto pianificato. Per gestire la valutazione della performance dei dipendenti, l'Ateneo ha utilizzato, inoltre, l'applicativo UGOV Risorse umane – Valutazione prestazioni, usufruendo delle principali caratteristiche utili per l'assegnazione degli obiettivi di performance di struttura e individuale, la valutazione e la condivisione dei risultati.

Non essendo presente l'interoperabilità tra applicativi sopra menzionati, per l'annualità 2021 l'intero ciclo della performance sarà gestito con applicazioni CINECA. Il progetto di informatizzazione del Ciclo di gestione della performance riveste un'importanza strategica, per tale motivo si è deciso di dotarsi di un applicativo decisamente più evoluto che si adatta alle esigenze organizzative specifiche degli atenei. Tra le varie funzionalità sono degni di nota la possibilità di attuare il workflow di condivisione degli obiettivi, in particolare quelli con connotazione trasversale, e la presenza di un unico strumento di definizione e gestione degli indicatori utili alla misurazione.

L'Ateneo, già da qualche anno, si è dotato di un cruscotto direzionale, accessibile alla Governance e alle figure apicali, in cui sono esposti anche gli indicatori di performance strategica.

⁴ <https://www.unipr.it/node/2850>

⁵ <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo>

1.3 Gli stakeholder

Per completare l'analisi di contesto è essenziale definire una mappa degli stakeholder (portatori di interesse). Si tratta di identificare tutti coloro che sono interessati ai servizi erogati, a essere coinvolti nelle attività o negli obiettivi dell'Ateneo. Come prima fase, si distinguono stakeholder interni e esterni; sarà una evoluzione futura il diretto abbinamento tra ogni struttura apicale e i propri portatori di interesse di riferimento, oltre a chiarire meglio il ruolo che possono ricoprire rispetto alla valutazione partecipativa.

Di seguito si elencano i principali stakeholder e le figure istituzionali di riferimento, tale elenco è da considerarsi esemplificativo e non esaustivo.

1.3.1 Gli stakeholder interni

Ai sensi dello Statuto di Ateneo sono organi interni: il Rettore, il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale, il Collegio dei Revisori dei conti, il Nucleo di Valutazione.

Il **Rettore** rappresenta l'Università ad ogni effetto di legge e sovrintende a tutte le sue attività. Esercita funzioni generali di indirizzo, di iniziativa, di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche dell'Ateneo.

Il **Senato Accademico** è l'Organo collegiale di indirizzo politico e programmazione che opera per lo sviluppo dell'Ateneo, esercitando funzioni di coordinamento e formulando proposte e pareri obbligatori in materia di didattica, di ricerca e di servizi agli studenti.

Il **Consiglio di Amministrazione** è l'Organo che, in coerenza con le scelte programmatiche operate dal Senato Accademico, delibera e sovrintende in materia di gestione amministrativa, finanziaria, economico-patrimoniale dell'Ateneo, fatti salvi i poteri di gestione attribuiti a singole strutture didattiche, di ricerca, di servizio.

Il **Direttore Generale** ha la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo.

Il **Collegio dei Revisori dei conti** esercita il controllo sulla gestione contabile, finanziaria, amministrativa e patrimoniale secondo le disposizioni di legge vigenti e le norme del Regolamento generale di Ateneo.

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.

Nello Statuto di Ateneo sono anche definiti gli organismi interni: il Consiglio degli studenti, Consiglio del personale tecnico – amministrativo, il Presidio della qualità, il Comitato Unico di Garanzia, il Comitato per lo sport universitario, il Collegio di disciplina.

Il **Consiglio degli studenti** è l'organismo di autonoma e coordinata partecipazione degli studenti all'organizzazione dell'Ateneo e alle azioni per il raggiungimento dei fini istituzionali ed esercita funzioni di carattere propositivo e consultivo.

Il **Consiglio del personale tecnico – amministrativo** esprime pareri, osservazioni e formula proposte su specifiche problematiche concernenti le attività tecniche e amministrative, nonché sui regolamenti nelle parti che riguardano il personale tecnico e amministrativo.

Il **Presidio della qualità** organizza, monitora, e supervisiona lo svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità. Assolve inoltre un ruolo di consulenza verso gli Organi di governo per lo sviluppo e l'implementazione di politiche di miglioramento della qualità delle attività formative e di ricerca. Il Presidio supporta i Corsi di studio e i loro referenti, e i Direttori di Dipartimento per le attività comuni di monitoraggio della qualità della formazione e della ricerca, e per le attività di implementazione di interventi per il miglioramento della qualità della formazione e della ricerca.

Il **Comitato Unico di Garanzia** (CUG) esercita compiti di tutela e promozione della dignità della persona nel contesto lavorativo, di garanzia e miglioramento della qualità delle condizioni di lavoro. A tal fine promuove le pari opportunità mediante misure volte a prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione o di violenza morale o psichica per i lavoratori, e per gli studenti, in particolare quelle connesse al genere, all'orientamento sessuale, all'origine etnica, alla religione, alle convinzioni personali e politiche, alle condizioni di disabilità, all'età.

Il **Comitato per lo sport universitario** coordina le attività sportive, sovrintende agli indirizzi di gestione degli impianti sportivi nonché ai programmi di sviluppo e promozione delle attività sportive, esercita tutte le competenze previste dalla normativa vigente.

Il **Collegio di disciplina** svolge l'istruttoria dei procedimenti disciplinari nei confronti del personale docente ed esprime parere conclusivo come disposto dall'art.10dellalegge240/2010, salvo che per i procedimenti disciplinari cui fa seguito un provvedimento non superiore alla censura, per i quali sussiste la competenza del Rettore.

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 pianificazione strategica, performance, trasparenza e anticorruzione, assicurazione della qualità, 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. La Commissione è integrata con la presenza di due Direttori di Dipartimento e due rappresentanti degli studenti. 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.

Tra gli stakeholder interni si includono anche altre figure di particolare responsabilità, già previste dalla normativa vigente:

- **Responsabile dell'anticorruzione e trasparenza**
- **Responsabile della transizione digitale**
- **DPO (Data Protection Officer)**

Oltre ai sopramenzionati gruppi o soggetti è doveroso rammentare che in generale tutti i Docenti, il Personale tecnico e amministrativo e il Personale a contratto con incarichi sulla didattica o ricerca sono fruitori di servizi erogati dall'Amministrazione stessa, pertanto sono considerati stakeholder interni di Ateneo.

1.3.2 Gli stakeholder esterni

Sono considerati stakeholder esterni tutti coloro che usufruiscono di servizi, interloquiscono con l'Amministrazione e partecipano a eventi di public engagement:

- Gli **Studenti** sono tutti coloro che sono iscritti a corsi di studio di laurea triennale, magistrale e laurea triennale a ciclo unico, ai corsi post lauream (scuole di dottorato, scuole di specializzazione, master) e che usufruiscono di tutti i servizi attuati dall'Amministrazione;
- I **cittadini** che hanno rapporti con l'Ateneo per varie motivazioni: fruitori di eventi di public engagement, famiglie degli studenti iscritti, frequentatori delle biblioteche aperte al pubblico, benefattori;



- Gli **Alumni** mantengono un legame costante con l'Università in cui si sono laureati e alcuni mantengono un contatto assiduo, in quanto partecipanti all'associazione Alumni;
- La Società economica, con particolare rilevanza quella del territorio, costituita da **Associazioni, Fondazioni, Imprese** con le quali l'Ateneo instaura un filo diretto su tematiche di ricerca e sostegno a studenti in situazione disagiata;
- Gli **Enti**, le **Altre PA** o le **Istituzioni** hanno rapporti con l'Ateneo per quanto attinente la gestione amministrativa, la partecipazione a procedimenti istituzionali, lo scambio di dati e informazioni.

2 IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Mutuando la definizione espressa dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Ministeri, n.2/2017, “*il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance*”. Pertanto il **Sistema** definisce le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.

2.1 Il ciclo della Performance e le caratteristiche del Sistema

Le prime due fasi del ciclo della Performance sono la **Pianificazione strategica** e la **Programmazione organizzativa**. Il legame tra la Pianificazione e la Programmazione, che si traduce nella realizzazione operativa della politica, non intesa come l’agire del personale tecnico amministrativo funzionale per le attività svolte dal personale docente, ma come prodotto di stretta e proficua collaborazione tra l’ambito accademico e quello amministrativo. Contribuiscono ad alimentare la sinergia positiva finalizzata alla crescita dell’Ateneo in ambito nazionale ed internazionale: l’integrazione della performance con il bilancio, che ha indotto l’Ateneo a pianificare i propri obiettivi con una particolare attenzione alle risorse utilizzate; l’adozione di strumenti informatici, per attuare un costante e sempre più raffinato sistema di **monitoraggio dei risultati** degli indicatori, con relativo scostamento dal target prefissato.



La **valutazione finale** è il momento in cui l’Ateneo interpreta e analizza i risultati misurati e ottenuti a seguito delle azioni messe in campo nell’anno, in corrispondenza della chiusura del ciclo della performance e l’avvio della successiva fase di pianificazione e programmazione.

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

L’impianto del Piano Strategico di Ateneo rappresenta il riferimento sulla base del quale sono definiti gli obiettivi operativi descritti nel Piano Integrato. Gli obiettivi strategici, già nella fase di definizione, sono codificati e ad essi sono correlati i relativi indicatori strategici, corredati da target e quote economiche di competenza. Per ogni obiettivo strategico sono identificati uno o più attori di profilo politico di riferimento.

Nel momento di definizione del Piano Strategico, come già avvenuto negli ultimi anni, 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 italiane⁶ del 23 gennaio 2019.

LA PROGRAMMAZIONE ORGANIZZATIVA

La fase di Programmazione vede la traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi dell'azione amministrativa che vengono affidati alle strutture organizzative che avranno poi il carico di ottenere il risultato atteso.

L'elaborazione del Piano Integrato, in cui prende vita la programmazione, si sviluppa in coerenza con le linee di indirizzo che discendono dai processi legati a:

- Programmazione triennale
- Assicurazione della Qualità
- Prevenzione della corruzione e della trasparenza
- Azioni positive
- Piano sulla digitalizzazione
- Fabbisogno del personale tecnico amministrativo
- Benessere organizzativo
- Formazione del personale tecnico amministrativo
- Integrazione e coerenza con la programmazione finanziaria

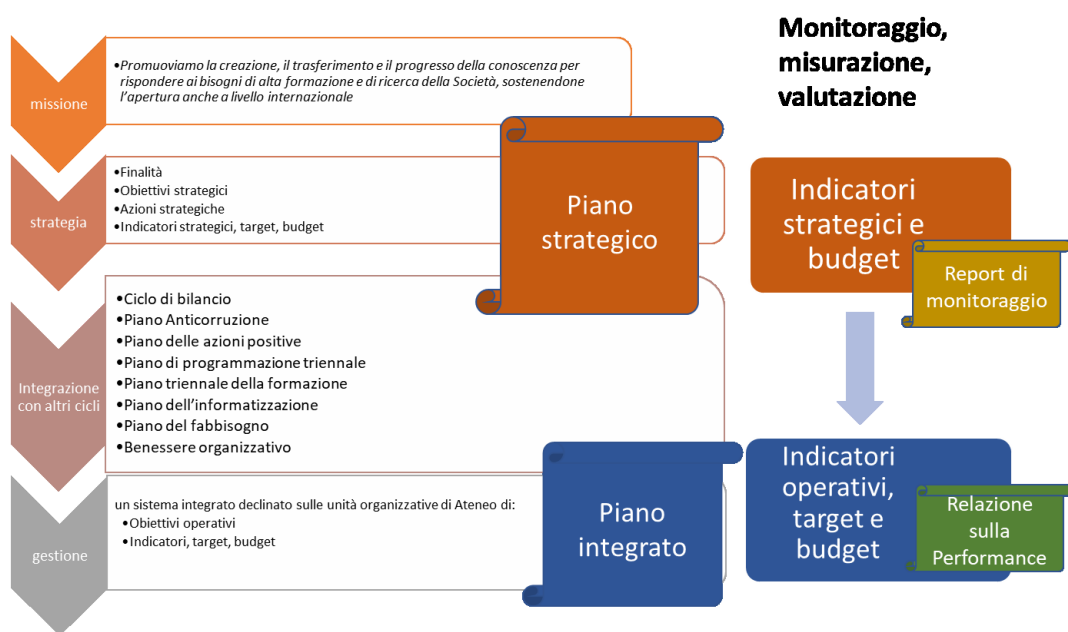


Figura 2: Ciclo di performance integrato

LA MISURAZIONE

La **performance strategica**, 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), ad esempio l'abbattimento dei costi relativi all'acquisto della carta;

⁶ <http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf>

- “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.

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

La **performance organizzativa** è misurata mediante il calcolo degli indicatori associati a ciascun obiettivo operativo assegnato alle strutture organizzative.

Metodologicamente, nella formulazione degli obiettivi operativi individuati nel Piano Integrato, si tiene conto della seguente distinzione:

- indicatori di efficienza;
- indicatori di efficacia;

in un’ottica di misurazione dei risultati ottenuti operativamente (output), mediante l’esecuzione delle azioni messe in atto. 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 organizzativa 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 fine gennaio dell’anno successivo, con riferimento al 31 dicembre dell’anno oggetto di misurazione.

In occasione di ciascuna fase, ogni responsabile apicale – dirigenti dell’amministrazione centrale, direttori di dipartimento e direttori di centro con personale afferente – verifica il raggiungimento percentuale degli obiettivi assegnati sulla base degli indicatori e target corrispondenti a ciascun obiettivo, come riportato nel Piano Integrato.

La verifica 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 il risultato complessivo, 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 nel Piano Integrato, permette di calcolare il valore numerico del risultato complessivo di struttura apicale e il valore medio complessivo di tutte le strutture apicali. Il valore numerico per la 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 IL RISULTATO COMPLESSIVO

Di seguito si riporta l'algoritmo utilizzato per il calcolo di raggiungimento complessivo 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} il risultato dell'obiettivo i per la struttura organizzativa j ;
- $Valmax_{ij}$ il risultato massimo ottenibile per l'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 il risultato complessivo 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:

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

Il risultato medio complessivo delle strutture apicali di Amministrazione centrale è misurata con la seguente formula che recepisce i risultati complessivi di struttura organizzativa apicale

$$Val_{medio\ complessivo} = \frac{\sum_{j=1}^N Val_j}{N}$$

2.2 L'integrazione con il processo del bilancio preventivo autorizzatorio

Il processo di formazione del bilancio preventivo autorizzatorio deve necessariamente integrarsi con gli obiettivi e le linee strategiche del Piano Strategico. 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.

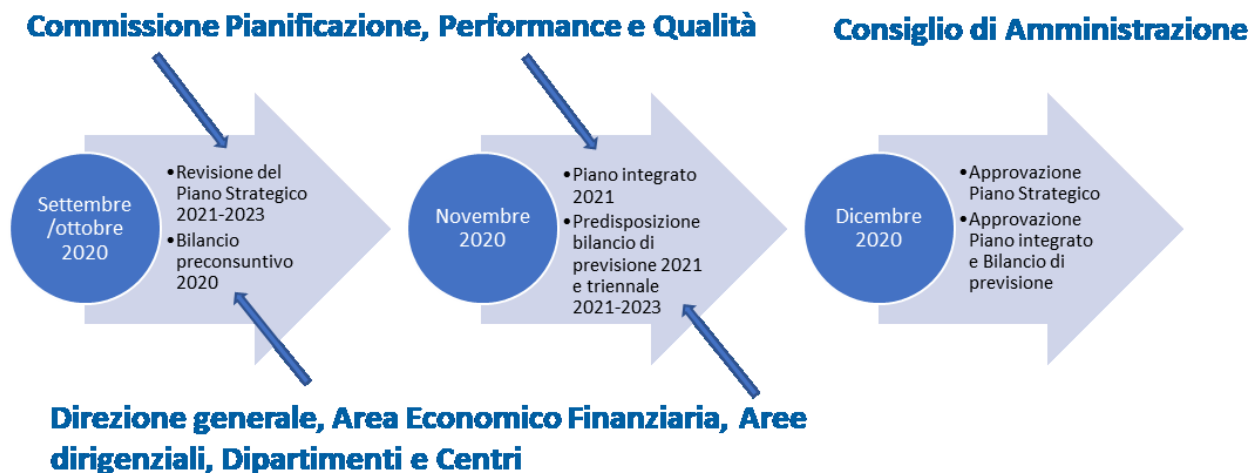


Figura 3: integrazione con processo del budget

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.

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.

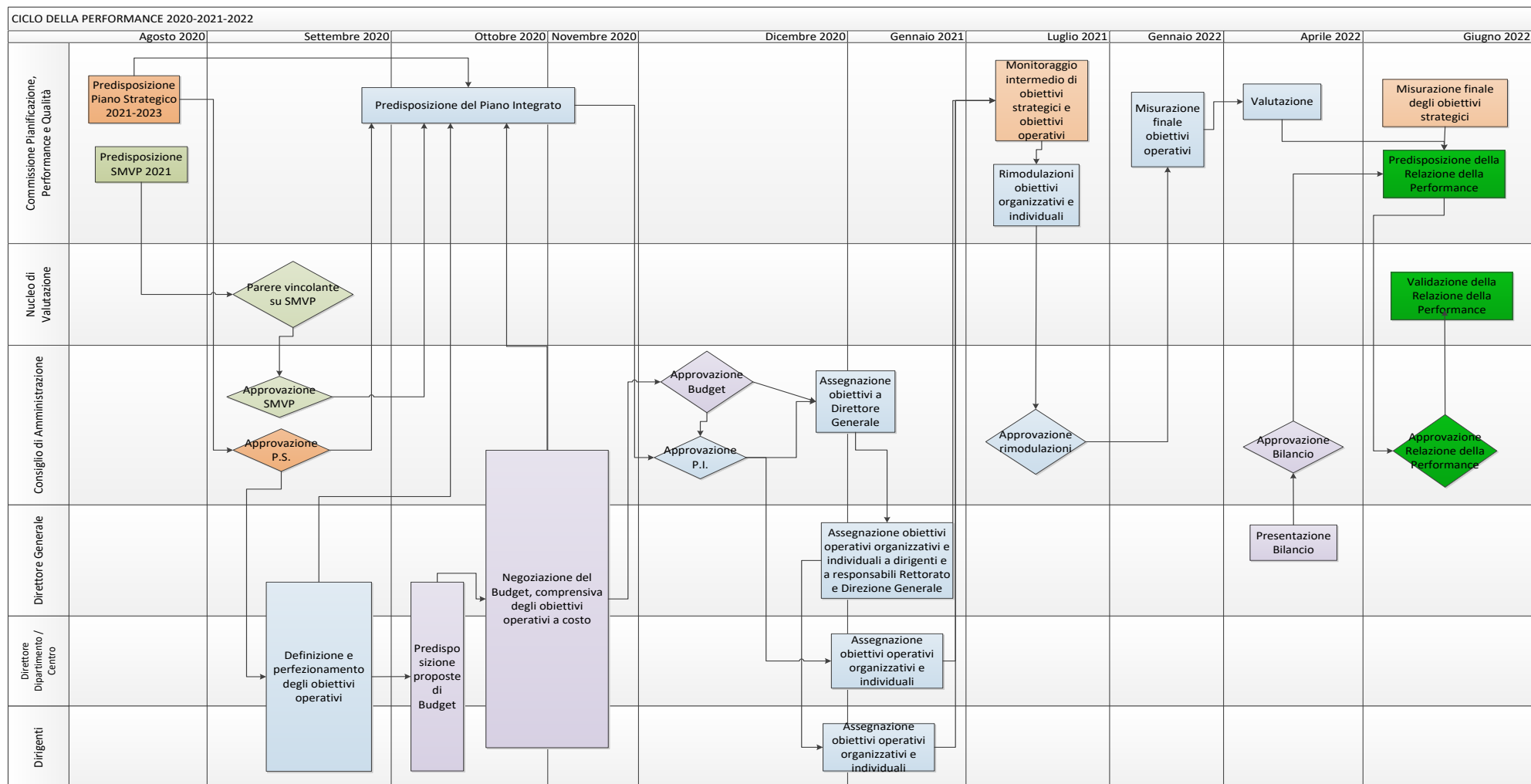
2.3 Fasi, tempi e modalità del ciclo della Performance

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.

I passaggi principali del ciclo di gestione integrata della performance sono di seguito elencati.

- Definizione del Piano Strategico;
- predisposizione del bilancio di previsione (budget);
- definizione e assegnazione degli obiettivi operativi con relativi indicatori e target;
- monitoraggio in corso d'anno ed eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi;
- rendicontazione finanziaria e di bilancio;
- misurazione dei risultati conseguiti;
- valutazione delle performance organizzative e individuali;
- redazione e validazione della Relazione sulla performance.

Nella figura sottostante sono rappresentati per ogni attività di fase gli attori che ricoprono le responsabilità di processo. Non sono rappresentati i processi che portano alla formulazione dei vari piani triennali e che sono recepiti nell'attività "Predisposizione del Piano Integrato".



La **Commissione Pianificazione, Performance e Qualità** è così costituita: Rettore, Prorettori, Direttore Generale, due Direttori di Dipartimento, due studenti, Coordinatore del Nucleo di Valutazione, Coordinatore del Presidio di Qualità, tutti i dirigenti, Presidente del Comitato Unico di Garanzia, supporto tecnico (5 unità PTA)

Figura 4: Descrizione Flusso del Ciclo della Performance

2.4 La valutazione partecipativa

Con le Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche del 4 novembre 2019, il Dipartimento della funzione pubblica (DFP) ha fornito chiarimenti e indicazioni in merito a una delle novità più rilevanti introdotte dal d.lgs. 74/2017, che ha modificato la normativa sulla valutazione della performance (d.lgs. 150/09). In particolare le citate Linee guida intendono definire gli indirizzi metodologici di riferimento per l'attivazione di modalità di coinvolgimento attivo dell'utenza esterna nei processi valutativi e per l'effettiva traduzione degli esiti della rilevazione in elementi con impatto sui processi sottesi alla valutazione della performance organizzativa.

La stessa ANVUR, contestualizzando allo specifico ambito delle università i principi dettati dalla norma e gli indirizzi espressi successivamente dalle linee guida prima citate, ha ripetutamente richiamato l'esigenza di individuare sistemi di "ascolto" dell'utenza in merito ai servizi offerti, avendone chiara la finalità. Lo stesso Nucleo di Valutazione, nella sua Relazione sul Funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, redatta e approvata il 22 luglio 2020 ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettere a) e g) del decreto legislativo n.150/2009, ha richiamato l'importante impulso introdotto dal Dipartimento della Funzione Pubblica in tema di valutazione partecipativa, laddove si suggerisce il superamento di alcuni limiti nel rapporto tra pubbliche amministrazioni e utenti dei servizi e un consistente cambio di paradigma, teso a favorire una maggiore centralità dello o degli stakeholder, che si traduce nel loro coinvolgimento non solo nella fase di valutazione dei servizi e, di converso, della performance organizzativa, ma già anche dalla fase di progettazione/programmazione.

Tuttavia lo stesso Nucleo di Valutazione ha precisato che la questione si presenta complessa e assume connotazioni anche molto diversificate, in relazione all'ambito nel quale l'amministrazione opera e ha sottolineato la necessità che le linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica debbano essere calate nel contesto particolare delle università, per le quali in ogni caso il riferimento principale continua a essere l'ANVUR.

Le stesse Linee Guida, d'altronde, affermano che non può esistere un modello di gestione della performance unico e sollecitano tutte le amministrazioni affinché agiscano attivando processi per un progressivo miglioramento e promuovendo adattamenti continui al contesto; in particolare un sistema di valutazione partecipativa deve in primo luogo identificare e mappare gli stakeholder, ossia gli interlocutori, differenziando opportunamente tra interlocutori interni ed esterni, definendoli in funzione delle strategie elaborate dall'amministrazione stessa e in relazione agli specifici servizi o prodotti offerti.

Nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema già richiamata, il Nucleo di Valutazione ha suggerito una breve riflessione in merito al rapporto di stretta interrelazione che si instaura tra l'università e il territorio e alla necessità che tali mutue relazioni si consolidino e rafforzino in una prospettiva finalizzata ad accrescere la competitività del sistema socio-economico privato e pubblico. In tale rapporto il Nucleo di Valutazione pone l'attenzione, affidandone un ruolo centrale, sulla programmazione dell'offerta formativa, che richiede un processo complesso di analisi e valutazione, nel quale entra in gioco il ruolo importante delle cosiddette "parti interessate", ossia studenti, docenti, organizzazioni scientifiche e professionali, rappresentanti del mondo della cultura, della produzione, anche a livello internazionale, e il loro coinvolgimento di carattere partecipativo, che non può essere limitato solo ad una fase di progettazione ex-ante, ma che deve svilupparsi attivamente anche attraverso una sistematica valutazione in itinere ed ex-post.

Alla luce delle considerazioni sopra esposte, in questo aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance non si presenta ancora strutturato un sistema di valutazione partecipativa, sebbene lo sviluppo e il perfezionamento, negli ultimi anni, di un sistema di rilevazione della customer satisfaction possa rappresentare una buona base di partenza; tuttavia tale sistema di rilevazione, anche

per la sua scarsa specificità, rischia di non cogliere aspetti importanti dalla prospettiva degli utenti dei servizi, o meglio ancora di tutti gli interlocutori, siano essi interni o esterni.

2.4.1 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 pubblicazione⁷ 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. Nella fase attuale le rilevazioni customer sono limitate a quelle realizzate nel quadro del Progetto Good Practice. Gli esiti di tali rilevazioni sono utilizzati per la valutazione di alcuni obiettivi di ambito amministrativo del Piano Strategico, e pertanto costituiscono una prima fase sperimentale di valutazione di tipo partecipativo. L'obiettivo è quello di verificare modalità di utilizzo degli esiti di tali rilevazioni anche ai fini della valutazione di performance a livello organizzativo.

⁷ <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/rilevazioni-di-customer-satisfaction>

3 LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE: STRATEGICA, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Ogni organizzazione complessa è chiamata da un lato ad assicurare un livello di servizi e funzioni tipici della propria *mission istituzionale*, dall'altro a mettere in atto processi di miglioramento tesi ad ottenere, in termini di offerta di servizi, livelli qualitativi sempre più elevati. In quest'ottica, la **Performance di Ateneo**, come illustrato nella figura, è la risultanza delle seguenti componenti:

Performance Strategica, costituita dai risultati dell'Ateneo nel suo complesso e misurata attraverso un set di indicatori individuati nell'ambito strategico. Tale performance valuta l'esito finale dell'azione dell'Ateneo nei confronti della collettività e più in generale del contesto di riferimento; essa vede il contributo di tutto il personale che opera in Ateneo, la componente accademica e la componente tecnico amministrativa. Infatti le scelte strategiche possono essere perseguite e raggiunte solo se tutte le componenti dell'organizzazione, nel nostro caso componente docente e tecnico amministrativa, lavorano in sinergia al fine di perseguire le finalità e gli obiettivi stabiliti in fase di programmazione.

Performance Organizzativa, intesa quale performance dell'azione amministrativa. Si esplica attraverso l'attuazione degli obiettivi operativi che discendono dagli obiettivi strategici e che vengono assegnati alle strutture organizzative, sia come obiettivi di singola struttura, sia come obiettivi trasversali.

Performance Individuale, intesa quale contributo fornito dal singolo individuo al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, in termini di risultato e di comportamenti agiti, rispetto al proprio ruolo nell'organizzazione.



Figura 5: La Performance di Ateneo

3.1 La Performance Strategica

Nel Piano Strategico di Ateneo sono individuati obiettivi strategici a cui sono correlate azioni strategiche che a loro volta si estrinsecano in obiettivi operativi nel Piano Integrato. Il perseguimento degli obiettivi strategici determina il livello di performance dell'Ateneo nel suo complesso.

Considerata la specificità del sistema universitario, la gestione amministrativa prevede anche il coinvolgimento della componente accademica di Ateneo; in tale contesto, la performance di Ateneo è riferita a tutto il personale, in quanto quest'ultimo concorre al perseguimento dei risultati attesi attuando specifiche azioni e declinandone i relativi obiettivi nei diversi contesti di riferimento.

La Performance strategica ha un impatto, differenziato e graduale, sulla misurazione della performance complessiva del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale di categoria EP responsabile di Unità

Organizzativa, al fine di orientare maggiormente le azioni e i comportamenti al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo nel suo complesso (si veda tabella riportata a pag.31).

3.2 La Performance Organizzativa

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. **Ad ogni struttura deve essere assegnato almeno un obiettivo e non più di otto.**

Dalla pianificazione strategica e dai relativi obiettivi discendono per declinazione gli obiettivi dell'azione amministrativa individuati nel Piano Integrato con i rispettivi indicatori e target. Il legame tra obiettivi operativi e obiettivi strategici è evidenziato anche dalle codifiche assegnate agli obiettivi che evidenziano il legame tra tali tipologie di obiettivi. Tali obiettivi operativi, recepiti nel Piano Integrato, sono assegnati come obiettivi alle strutture più sopra definite e definiscono la performance organizzativa. In alcuni casi, data la complessità dell'obiettivo operativo, questo può essere suddiviso in più obiettivi operativi correlati ad esso 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 paragrafo 3.4 "Definizione, assegnazione degli obiettivi".

3.3 La Performance Individuale

La performance individuale è espressione dell'attuazione degli obiettivi eventualmente assegnati e del comportamento agito; questo genera un duplice effetto positivo:

- Sul piano *individuale* consentendo la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli;
- Sul piano *organizzativo* in quanto il miglioramento della performance dei singoli genera inevitabilmente anche un miglioramento dell'intera organizzazione e dei servizi erogati.

Al personale dirigente e al personale di categoria EP a cui sia stato formalmente conferito dall'Amministrazione un incarico ex art. 75 CCNL 16/10/08 deve essere assegnato dal proprio responsabile **almeno un obiettivo individuale e non più di tre.**

Gli 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". È importante sottolineare che gli obiettivi di struttura non possono essere calati *tout court* come individuali. Gli obiettivi individuali possono essere collegati agli obiettivi operativi assegnati alla struttura di afferenza; in tal caso nell'obiettivo individuale andrà esplicitato il contributo che il singolo può apportare al conseguimento dell'obiettivo di struttura, definendo opportunamente descrizione, indicatore e target. Nell'ipotesi in cui l'obiettivo individuale assegnato non sia collegato ad

obiettivi di struttura, esso sarà di “funzionamento”, cioè riguarderà il conseguimento di risultati su attività ordinarie non strettamente riconducibili agli obiettivi operativi del Piano Integrato e avrà una codifica differente.

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 e l’attenzione all’utenza sia interna che esterna.

I comportamenti attesi oggetto di valutazione si focalizzano 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 in modo efficiente ed efficace i rapporti con l’utenza interna ed esterna;
- ✓ **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.

Con il ciclo performance anno 2021 viene introdotta la scheda per la valutazione del comportamento organizzativo anche per il Direttore Generale: la valutazione in oggetto che sarà in capo al Rettore si incentra sulle seguenti capacità, valutate in termini di comportamenti manifestati:

- capacità di gestione delle risorse umane
- orientamento al risultato
- consapevolezza e impegno per l’organizzazione
- coinvolgimento degli stakeholder

Con il ciclo performance anno 2021 è previsto altresì che le schede di valutazione del comportamento organizzativo del personale di categoria B, C e D cui sia stato conferito formalmente un incarico ex art. 91 commi 1 e 3 del CCNL 16/10/08, in considerazione del fatto che a queste unità di personale non sono assegnati obiettivi individuali, contengano una sezione riferita in modo specifico all’incarico ad essi conferito. Tramite questi parametri il dipendente sarà valutato in relazione alle modalità con cui durante l’anno ha svolto tale incarico e ai risultati raggiunti. Unica eccezione, laddove si ritenga di assegnare uno o più obiettivi trasversali a personale di categoria D con funzioni di responsabilità in qualità di Leader (si veda par. 3.4.2)

Tutte le tipologie di schede per la valutazione del comportamento organizzativo sono riportate negli allegati 3 – 11.

3.4 Definizione e assegnazione 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, misurabili e temporizzabili.

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.

3.4.1 Definizione di obiettivi di innovazione, miglioramento, consolidamento e funzionamento

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

- obiettivi di **innovazione**: sono obiettivi finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi di particolare rilievo a livello di Ateneo;
- obiettivi di **miglioramento**: sono obiettivi finalizzati al miglioramento dei servizi offerti e all'efficientamento di processi e procedure;
- obiettivi di **consolidamento**: sono obiettivi diretti a consolidare il livello qualitativo raggiunto in termini di servizi, processi e procedure.

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 ed essere assegnati come obiettivi individuali.

3.4.2 Definizione di obiettivi con valenza Trasversale

Gli obiettivi operativi possono assumere una caratteristica trasversale, in quanto, per la complessità dei processi condotti in Ateneo, coinvolgono più strutture organizzative.

Tali obiettivi vengono definiti, nel Piano Integrato ove vengono identificate anche le strutture organizzative coinvolte per la loro realizzazione, specificando per ciascuna la rispettiva quota di partecipazione (*effort*). Vista la complessità degli obiettivi operativi trasversali, per la loro gestione è prevista, anche in termini di responsabilità, la figura del **Leader, in genere, individuata nella persona del responsabile della struttura coinvolta con effort maggiore**; in alternativa il Responsabile apicale della struttura con effort maggiore, in relazione a peculiari connotazioni nella tipologia dell'obiettivo operativo, può individuare il leader tra i titolari di funzioni di responsabilità, di categoria D, 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, condivide con gli altri soggetti coinvolti i risultati e relaziona direttamente ai Responsabili apicali sullo stato di avanzamento e di attuazione dell'obiettivo operativo trasversale.

3.4.3 Il processo di assegnazione degli obiettivi

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 deve essere assegnato **almeno un obiettivo di struttura**; nel caso l'obiettivo sia assegnato ad un'unica struttura l'*effort* della struttura sarà pari a 100%, se l'obiettivo è trasversale e quindi coinvolge più strutture, per ciascuna di esse è definito un *effort* corrispondente alla quota parte di coinvolgimento nel raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Come specificato nel paragrafo 3.3, **almeno un obiettivo individuale** deve essere assegnato al Direttore Generale, ai Dirigenti e al personale di categoria EP; possono inoltre essere assegnati obiettivi individuali al personale di categoria D con funzioni di responsabilità identificato come Leader di un obiettivo trasversale.

Dopo l'approvazione del Piano Integrato e nei tempi stabiliti, prende avvio il sistema di assegnazione degli obiettivi a cascata riportato nelle tabelle seguenti:

1) OBIETTIVI DI STRUTTURA

Struttura organizzativa	Responsabilità dell'assegnazione 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

Figura 6: Responsabilità della valutazione della performance organizzativa di struttura

2) OBIETTIVI INDIVIDUALI

Ruoli	Responsabilità dell'assegnazione obiettivi
Direttore Generale	Rettore
Dirigenti di Area	Direttore Generale
Personale di cat. EP incardinato nella Segreteria/Staff del Rettorato e della Direzione Generale	Rettore/Direttore Generale
Personale di cat. EP afferente alle Aree Dirigenziali	Dirigente di Area
Personale di cat. EP afferente ai Dipartimenti (ambito amministrativo e ambito tecnico)	Direttore di Dipartimento
Personale di cat. EP afferenti ai Centri	Presidente/Direttore di Centro
Personale di cat. D leader di obiettivo operativo trasversale	Responsabile della struttura apicale di afferenza (Rettorato, Direzione Generale, Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Centri)

Figura 7: Responsabilità della valutazione della performance individuale

Il processo di assegnazione degli obiettivi di struttura e individuali deve essere completato entro il 30 gennaio 2021.

4 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il processo della performance si esplicita attraverso le seguenti fasi e tempistiche:

Fasi	Periodo
Assegnazione obiettivi	Entro il 30 gennaio 2021
Rimodulazioni	Entro il 10 giugno 2021
Monitoraggio intermedio	Entro il 15 luglio 2021
Valutazione finale	Entro il 20 gennaio 2022

Figura 8: Tempistiche delle Fasi

La fase di assegnazione obiettivi è stata descritta al capitolo precedente, di seguito si descrivono le fasi successive.

4.1 Monitoraggio e rimodulazione

La performance organizzativa e individuale è monitorata costantemente dai responsabili. Di tutti gli obiettivi declinati, obiettivi di struttura e individuali, ciascun responsabile almeno semestralmente e a fine anno deve monitorare lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento e relazionare al proprio responsabile con le modalità da questo indicate.

Nel mese di luglio la performance è misurata dai valutatori, con riferimento al 30 giugno, mediante il sistema informatizzato nel quale deve essere espresso percentualmente il raggiungimento di ciascun obiettivo.

È possibile richiedere **entro il termine del 10 giugno** la rimodulazione degli obiettivi qualora siano intervenute priorità, necessità o altri eventi che oggettivamente non consentano il raggiungimento dei target assegnati. Le richieste di rimodulazione relative a obiettivi di struttura riportati nel Piano Integrato, previa valutazione dal Direttore Generale, dovranno essere presentate al Consiglio di Amministrazione al fine dell'approvazione che dovrà avvenire **entro fine giugno**.

È possibile prevedere la rimodulazione, anche dopo il periodo fissato di norma (mese di giugno), ma solo in casi eccezionali e debitamente documentati, nel caso in cui non risultasse possibile raggiungere l'obiettivo per cause impreviste non imputabili al soggetto o alla struttura che ha in capo il medesimo.

Tipologia obiettivo	Valutazione	Approvazione
Operativo da Piano integrato assegnato a singola struttura	Direttore Generale	Consiglio di Amministrazione
Operativo trasversale da Piano Integrato	Direttore Generale	Consiglio di Amministrazione
Obiettivi individuali	Responsabile apicale di riferimento	Responsabile apicale di riferimento

Figura 9: Tabella riassuntiva rimodulazioni

4.2 Valutazione finale e metodologia di misurazione

Entro la seconda metà del mese di gennaio dell'anno successivo, la valutazione della performance (organizzativa e individuale) è inserita dai valutatori nella procedura informatizzata con riferimento al 31 dicembre.

In ogni fase del ciclo della Performance, l'Ateneo si avvale di strumenti informatizzati e di metodi di misurazione che sono 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.

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.

Al fine di 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.

La valutazione dell'attività svolta dal Leader di un obiettivo trasversale dovrà tenere in considerazione non solo la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo coordinato, ma anche l'insieme delle attività che il Leader ha posto in essere per la gestione e il coordinamento di tutti i soggetti coinvolti nell'obiettivo trasversale.

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.

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. Come dettato dall'art. 17 comma e bis D.Lgs. 165/2001 è prerogativa del personale dirigente la valutazione dei dipendenti; nel caso di responsabili di Unità Organizzativa (categoria EP) essi provvedono alla valutazione dei propri collaboratori agendo su delega ricevuta dal responsabile apicale di riferimento.

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene secondo una scala decimale di valori dove 1 corrisponde a un giudizio di grave insufficienza e 10 corrisponde al giudizio ottimo. Inoltre se il comportamento organizzativo da valutare è una voce non pertinente al caso che si sta valutando, il comportamento assume la caratteristica di non rilevabile e non entra nel computo complessivo.

Qualora la scheda del comportamento organizzativo riporti un **valore finale pari a 100**, e quindi quando il valutatore ha attribuito il punteggio massimo pari a 10 a tutti i parametri oggetto di valutazione, la valutazione dovrà essere adeguatamente motivata dal responsabile che provvederà ad inserire tale motivazione in apposito campo della procedura informatizzata.

Le schede sono allegate al presente Sistema e ne costituiscono parte integrante (Allegati da 3 a 11).

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:

	Performance strategica (*)	Performance organizzativa (**)	Performance individuale		TOTALE
			Obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi	
DIRETTORE GENERALE	40%	30%	20%	10%	100%
DIRIGENTI	20%	40%	20%	20%	100%
PERSONALE EP RESPONSABILE U.O.	5%	45%	20%	30%	100%
PERSONALE EP NON RESPONSABILE U.O.	-	40%	30%	30%	100%
PERSONALE D LEADER DI OBIETTIVO TRASVERSALE	-	30%	30%	40%	100%
PERSONALE B, C E D	-	30%	-	70%	100%

Figura 10: Pesi per la valutazione complessiva

(*) La Performance strategica è misurata mediante il raggiungimento del target dell'indicatore complessivo strategico, definito nel Piano Integrato 2021

() La Performance organizzativa è valutata considerando:**

- per il Direttore Generale il valore calcolato mediante l'algoritmo del risultato complessivo in riferimento all'Amministrazione centrale

- per i dirigenti il valore calcolato mediante l’algoritmo del risultato complessivo in riferimento alla struttura apicale. Nel caso di più strutture coordinate il valore corrisponde alle medie aritmetiche dei risultati complessivi
- per le altre tipologie di personale il valore calcolato come media ponderata dei risultati degli obiettivi operativi assegnati alla struttura di afferenza con i rispettivi pesi percentuali. I Pes percentuali sono definiti, all’atto dell’assegnazione degli obiettivi, nella scheda di valutazione della struttura in valutazione.

Il periodo di servizio minimo annuale per poter essere valutati in relazione a tutte le dimensioni della performance sopra elencate è pari ad almeno 3 mesi; al di sotto di tale soglia la valutazione sarà riferita al solo comportamento. In caso di servizio pari o inferiore ai 30 giorni il dipendente risulterà non valutabile.

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.

4.2.1 Definizione delle fasce di valutazione

A conclusione del ciclo di misurazione e valutazione della performance i risultati finali devono essere condivisi dai valutatori con il personale coinvolto. In particolare per ciascun dipendente sono espresse:

- la % di raggiungimento dell’indicatore di performance strategica (ove prevista);
- la % di raggiungimento di tutti gli **obiettivi di performance organizzativa** assegnati;
- la % di raggiungimento di tutti gli **obiettivi di performance individuale** eventualmente assegnati;
- la % di valutazione del **comportamento organizzativo**;
- la % di risultato di **performance complessiva** la quale tiene conto di tutte le tipologie di obiettivi assegnati e delle risultanze del comportamento organizzativo.

I risultati della performance complessiva del personale dirigente sono ricondotti dagli uffici competenti nelle seguenti fasce di valutazione:

A) $90\% < \text{valore} \leq 100\%$

B) $70\% < \text{valore} \leq 90\%$

C) $40\% < \text{valore} \leq 70\%$

D) $\text{valore} \leq 40\%$

I risultati della performance complessiva del personale tecnico amministrativo di categoria B, C, D ed EP sono ricondotti dagli uffici competenti nelle seguenti fasce di valutazione:

A) $80\% < \text{valore} \leq 100\%$

B) $70\% < \text{valore} \leq 80\%$

C) $40\% < \text{valore} \leq 70\%$

D) $\text{valore} \leq 40\%$

La collocazione nell'ambito di una delle 4 Fasce A), B), C) e D) rileva agli effetti del salario accessorio di risultato e degli altri eventuali istituti premiali di natura economica del Personale Tecnico Amministrativo e dei Dirigenti in conformità di quanto definito in sede di contrattazione locale. L'istituzione delle Fasce persegue la finalità di stimolare una maggiore differenziazione delle valutazioni del personale.

4.3 Ciclo Performance Direttore Generale

La valutazione complessiva della performance del Direttore Generale è costituita da:

- una componente *strategica* che si esplicita mediante il raggiungimento di un indicatore specifico legato alla strategia e definito nel Piano Integrato
- una componente *amministrativa* legata agli obiettivi operativi di piano integrato e ottenuta calcolando la valutazione media complessiva delle strutture apicali di Amministrazione Centrale (cfr algoritmo pag. 15)
- una componente *individuale* legata al raggiungimento degli obiettivi individuali e alla valutazione ottenuta in relazione ai comportamenti organizzativi.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, sulla base dei risultati della misurazione della performance del Direttore Generale e sulla base, inoltre, della relazione da questi redatta sul raggiungimento degli obiettivi dell'azione amministrativa, effettua una proposta di valutazione del Direttore Generale che viene trasmessa al Rettore; il Rettore effettua la valutazione degli obiettivi individuali e del comportamento del Direttore e presenta la proposta di valutazione del Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione che provvede alla definitiva approvazione.

Il processo di valutazione del Direttore Generale può essere così sintetizzato come in figura.

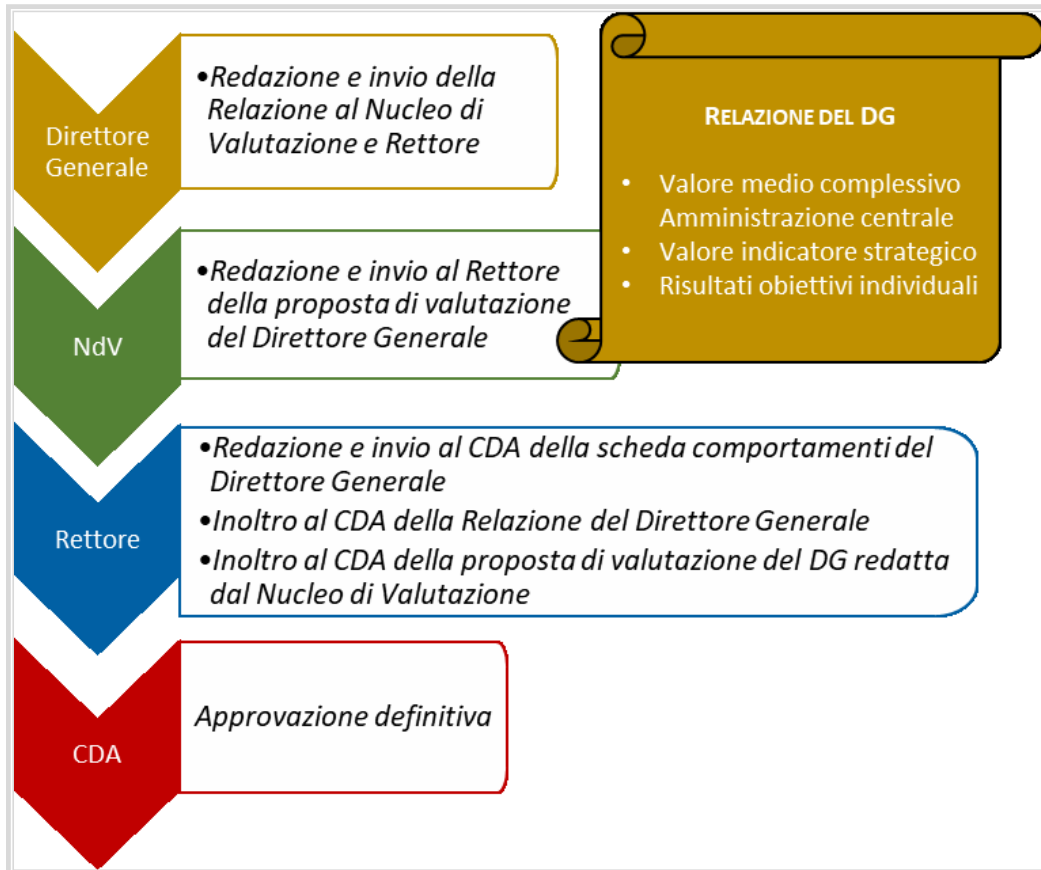


Figura 11: Schema valutazione performance del Direttore Generale

Nella tabella seguente viene riassunto il ciclo della performance del Direttore Generale.

Organo competente	OBIETTIVI/RISULTATI			COMPORAMENTI	TEMPI
	Indicatore complessivo strategico	Obiettivi organizzativi	Obiettivi individuali		
	40	30	20	10	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione obiettivi con il piano Operativo				Entro il 31 dicembre 2020
Rettore			Assegnazione obiettivi individuali		Entro il 31 gennaio 2021
Direttore Generale	Monitoraggio Annuale tramite trasmissione della rendicontazione (Relazione Analitica) al Rettore e al Nucleo di valutazione sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre				Entro il 15 giugno 2022
CDA	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2022
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance				Entro il 30 giugno 2022
Nucleo Valutazione	Proposta di valutazione del Direttore Generale				Entro il 15 luglio 2022
Rettore	Proposta Valutazione del Direttore Generale al CDA				Entro il 31 luglio 2022
CDA	Approvazione della valutazione del Direttore Generale				Entro il 31 luglio 2022

4.4 Ciclo Performance Dirigenti

La valutazione complessiva della performance dei Dirigenti è costituita da:

- una componente strategica che si esplicita mediante il raggiungimento di un indicatore specifico legato alla strategia e definito nel Piano Integrato
- una componente organizzativa legata agli obiettivi operativi di piano integrato e ottenuta calcolando la valutazione media complessiva delle strutture di competenza
- una componente individuale legata al raggiungimento degli obiettivi individuali e alla valutazione ottenuta in relazione ai comportamenti organizzativi.

Nella tabella seguente viene riassunto il ciclo della performance dei Dirigenti.

Organo competente/ Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI			COMPORAMENTI	TEMPI
	Indicatore complessivo strategico	Obiettivi organizzativi	Obiettivi individuali		
	20	40	20	20	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione obiettivi con il piano Operativo				Entro il 31 dicembre 2020
Direttore Generale			Assegnazione obiettivi individuali		Entro il 31 gennaio 2021
Dirigenti		Monitoraggio intermedio e rendicontazione al Direttore Generale su stato di avanzamento obiettivi al 30 giugno			Entro il 10 luglio 2021
Dirigenti		Monitoraggio Annuale tramite trasmissione della rendicontazione (Relazione Analitica) al Direttore Generale sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre			Entro il 10 gennaio 2022
Direttore Generale	Valutazione finale				Entro il 20 gennaio 2022
CDA	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2022
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance				Entro il 30 giugno 2022

4.5 Ciclo Performance personale di categoria EP e personale di categoria D con incarico di Leader di obiettivo trasversale

La valutazione complessiva della performance del personale di categoria EP è costituita da:

- una componente strategica che si esplicita mediante il raggiungimento di un indicatore specifico legato alla strategia e definito nel Piano Integrato, valida solo per il personale di categoria EP responsabile di Unità Organizzativa
- una componente organizzativa legata agli obiettivi operativi di piano integrato e ottenuta calcolando la valutazione media complessiva delle strutture di competenza
- una componente individuale legata al raggiungimento degli obiettivi individuali e alla valutazione ottenuta in relazione ai comportamenti organizzativi.

Nella tabella seguente viene riassunto il ciclo della performance del personale di categoria EP di categoria D con incarico di Leader di obiettivo trasversale.

Organo competente/Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI			COMPORTAMENTI	TEMPI
	Indicatore complessivo strategico	Obiettivi organizzativi	Obiettivi individuali		
Personale EP responsabile di U.O.	5	45	20	30	
Personale EP non responsabile di U.O.	--	40	30	30	
Personale D con incarico di Leader	--	30	30	40	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione obiettivi con il piano Operativo				Entro il 31 dicembre 2020
Responsabile apicale struttura di afferenza			Assegnazione obiettivi individuali		Entro il 31 gennaio 2021
Personale EP		Monitoraggio intermedio e rendicontazione al Responsabile apicale struttura di afferenza su stato di avanzamento obiettivi al 30 giugno			Entro il 10 luglio 2021
Personale EP		Monitoraggio Annuale tramite trasmissione della rendicontazione (Relazione Analitica) al Responsabile apicale struttura di afferenza sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre			Entro il 10 gennaio 2022
Responsabile apicale struttura di afferenza	Valutazione finale				Entro il 20 gennaio 2022
CDA	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2022
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance				Entro il 30 giugno 2022

4.6 Ciclo Performance personale B-C-D

La valutazione complessiva della performance del personale di categoria B-C-D è costituita da:

- una componente organizzativa legata agli obiettivi operativi di piano integrato assegnati alla struttura di afferenza
- una componente individuale legata alla valutazione ottenuta in relazione ai comportamenti organizzativi.

Nella tabella seguente viene riassunto il ciclo della performance del personale di categoria B-C-D.

Organo competente/Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI			COMPORAMENTI	TEMPI
	Indicatore complessivo strategico	Obiettivi organizzativi	Obiettivi individuali		
		30		70	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione obiettivi con il piano Operativo				Entro il 31 dicembre 2020
Responsabile apicale struttura di afferenza		Valutazione finale			Entro il 20 gennaio 2022
Responsabile diretto				Valutazione finale	Entro il 20 gennaio 2022
CDA	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2022
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance				Entro il 30 giugno 2022

4.7 La valutazione negativa

La valutazione è negativa qualora le prestazioni di performance organizzativa e/o individuale siano assolutamente non rispondenti alle aspettative del valutatore.

Nel presente sistema di misurazione e valutazione la performance è da considerarsi negativa quando la performance complessiva (cfr. paragrafo 4.2.1) sia inferiore al valore del 40%. In tale caso il valutato si colloca nell'ultima fascia D) e tale risultato comporta la mancata corresponsione della parte di indennità di salario accessorio legato alla valutazione.

Ai sensi dell'art. 3, comma 5-bis, del D. Lgs. N. 150/2009 5-bis la valutazione negativa rileva altresì ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.

4.8 La differenziazione delle valutazioni

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata altresì alla *“capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”* (cfr. art. 9, comma 1, lett. d) del D.Lgs. 150/2009).

La differenziazione delle valutazioni individuali rappresenta anche però un indicatore della qualità del SMVP che dovrebbe restituire una rappresentazione veritiera del contributo fornito dai singoli ai risultati dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti. La mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni può avere un effetto negativo sul livello di motivazione nell'organizzazione, sull'equità percepita e sulla *“credibilità”* stessa del SMVP. Per tali motivazioni assumono estrema importanza i momenti di confronto, di feedback e di omogeneizzazione e altresì una verifica della adeguatezza dei giudizi espressi dai valutatori.

A tal fine il SMVP prevede:

- Incontri di informazione e confronto coi valutatori prima della fase di assegnazione degli obiettivi al fine di fornire loro anche dei criteri uniformi per l'assegnazione e la valutazione;
- Verifica del grado di differenziazione dei giudizi espressi dai valutatori e segnalazione delle situazioni anomale alla Commissione Pianificazione Programmazione e Qualità prima della fase chiusura delle valutazioni. La Commissione può valutare di invitare i valutatori interessati ad una maggiore differenziazione;
- Verifica di eventuali eccessive differenze nei criteri di valutazione applicati tra diverse strutture e segnalazione delle situazioni anomale alla Commissione Pianificazione Programmazione e Qualità prima della fase chiusura delle valutazioni. La Commissione può valutare di invitare i valutatori interessati ad uniformarsi maggiormente ai criteri indicati per la valutazione;
- Valutazione per fasce.

La capacità di differenziare le valutazioni è un aspetto che viene tenuto in considerazione nella scheda del comportamento ai fini della valutazione del personale dirigente.

5 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 e 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 due Commissioni appositamente costituite con decreto rettorale al fine di garantire obiettività di giudizio e indipendenza rispetto al valutato e al valutatore.

La prima Commissione è competente a valutare le contestazioni che riguardino il personale Dirigente ed è composta da:

- Delegato del Rettore alla Contrattazione sindacale con funzioni di Presidente;
- Un componente del Nucleo di Valutazione;
- Direttore Generale di altro Ateneo o suo delegato

La seconda Commissione è invece competente a valutare le contestazioni che riguardino il personale di categoria B, C, D ed EP e composta da:

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

Alle sedute delle Commissioni sopra descritte partecipa il Responsabile della U.O. Relazioni sindacali, valutazione e performance con il compito di funzionario verbalizzante.

Qualora un dipendente si trovi in disaccordo con la valutazione finale della sua performance formulata da parte del Responsabile, può contestarne l'esito proponendo formale e motivata opposizione da trasmettere alla U.O. Relazioni Sindacali, Valutazione e Performance con richiesta protocollata **entro il termine di 30 giorni da quando ha ricevuto la formale condivisione da parte del valutatore della valutazione espressa o comunque non oltre 15 giorni dalla chiusura della procedura di valutazione per tutto l'Ateneo**. Eventuali osservazioni espresse dal valutato tramite altri canali (mail al valutatore, osservazioni apposte tramite l'applicativo per le valutazioni, ecc...), non valgono come formali opposizioni.

Nei confronti di tale opposizione le Commissioni si pronunciano con provvedimento definitivo entro 60 giorni dal ricevimento dell'istanza. In fase istruttoria vengono sentiti, anche separatamente, il dipendente, che potrà avvalersi di un rappresentante sindacale cui ha conferito apposito mandato e il responsabile valutatore. In fase istruttoria non è necessaria la presenza di tutti i membri della Commissione. 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.

Allegato 1 – Dati Risorse umane

Nella tabella 1 sono rappresentate le numerosità del personale tecnico amministrativo suddiviso per fase di età e per genere. La percentuale della presenza femminile in Ateneo è del 63,2% rispetto alla totalità.

Ruolo giuridico	Fascia di età																		
	Genere																		
	20 - 24	25 - 29		30 - 34		35 - 39		40 - 44		45 - 49		50 - 54		55 - 59		60 - 64		65 - 69	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Dirigenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	1	1	1	1	-	-
Direttore generale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-
PTA in comando	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PTA	1	2	1	13	6	34	16	63	22	96	70	122	75	122	65	67	33	11	3
PTA - addetti stampa								1		2							1		
PTA t.d.	-	-	-	1	-	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-
Totale 838	1	2	1	14	6	35	17	64	22	99	70	124	76	123	66	68	36	11	3

Figura 12: Personale in servizio al 30.06.2020, dati che saranno aggiornati al 31 dicembre 2020

Nella tabella 2 sono rappresentate le numerosità del personale tecnico amministrativo suddivise per struttura apicale di appartenenza. Il personale afferente all'Amministrazione centrale è il 59% del totale. A livello dipartimentale ci sono delle numerosità in alcuni casi molto divergenti, questo è dovuto alla presenza di personale di profilo tecnico che presta il proprio operato nei laboratori didattici e di ricerca.

Strutture apicali	N. Dipendenti
Centro di Medicina del sonno	1
Centro per le attività e le professioni delle arti e dello spettacolo	1
Centro "Servizi E-Learning e Multimediali di Ateneo"	3
Centro Studi e Archivio della Comunicazione	10
Centro Universitario di Odontoiatria	9
Centro di Servizi e Misure "G. Casnati"	3
Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro	11
dipendenti afferenti ai Centri	38
Dipartimento di Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali	22
Dipartimento di Giurisprudenza, Studi Politici e Internazionali	9
Dipartimento di Ingegneria e Architettura	29
Dipartimento di Medicina e Chirurgia	92
Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale	55
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali	12
Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche	22
Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie	38
Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco	26
dipendenti afferenti ai Dipartimenti	305
Rettorato	26
Direzione Generale	13

Strutture apicali	N. Dipendenti
Area Dirigenziale - Affari Generali e Legale	29
Area Dirigenziale - Didattica e Servizi agli Studenti	95
Area Dirigenziale - Economico Finanziaria	72
Area Dirigenziale - Edilizia e Infrastrutture	52
Area Dirigenziale - Personale e Organizzazione	45
Area Dirigenziale - Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione	109
Area Dirigenziale - Sistemi Informativi	55
dipendenti afferenti all'Amministrazione centrale	496
Totale complessivo	838

Figura 13: Distribuzione del personale nelle strutture organizzative apicali al 30.06.2020, dati che saranno aggiornati al 31 dicembre 2020

Allegato 2 - Risorse economiche

Il presente documento fornisce una tabella di riepilogo delle voci di costo e ricavo relative al bilancio preventivo autorizzatorio triennale 2021 – 2023.

RICAVI	2021		2022		2023	
	importo	%	importo	%	importo	%
Finanziamento Statale						
Altri Ricavi						
Utilizzo Riserve						
Totale ricavi						

COSTI	2021		2022		2023	
	importo	%	importo	%	importo	%
Personale Docente						
Personale Amministrativo						
Beni e Servizi						
Altri costi						
Totale costi correnti						

In questa seconda tabella si mostra la composizione patrimoniale propria dell'Ateneo in base alle risultanze dell'ultimo bilancio disponibile.

Stato Patrimoniale Attivo	Bilancio anno 2019	
	importo	%
Immobilizzazioni immateriali	705.527,21	0,18%
Immobilizzazioni materiali	180.875.968,61	45,31%
Immobilizzazioni finanziarie	3.717.378,83	0,93%
Rimanenze	43.160,74	0,01%
Crediti esigibili entro 12 mesi	37.379.477,96	9,36%
Crediti esigibili oltre 12 mesi	23.246.778,66	5,82%
Disponibilità liquide	151.145.194,79	37,86%
Ratei e risconti	2.084.317,04	0,52%
Totale attivo	399.197.803,84	100,00%



Stato Patrimoniale Passivo	Bilancio anno 2019	
	importo	%
Patrimonio netto	273.863.769,45	68,60%
Fondi per rischi ed oneri	5.672.877,02	1,42%
TFR lavoro subordinato	63.287,87	0,02%
Debiti entro 12 mesi	26.732.476,07	6,70%
Debiti oltre 12 mesi	2.324.283,77	0,58%
Ratei e risconti	90.541.109,66	22,68%
Totale passivo	399.197.803,84	100,00%

Allegato 3 – Scheda di valutazione del Direttore Generale

 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
DIRETTORE GENERALE	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2021	

ANAGRAFICA DIPENDENTE
Cognome:
Nome:
DIRETTORE GENERALE
Periodo: (da indicare solo se il periodo di riferimento non coincide con l'intero anno solare)

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
--

COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI E	Scala valori	Punteggio assegnato
Capacità di coordinare le attività e i collaboratori	1 - 10	
Capacità di valutare i collaboratori, differenziando i giudizi	1 - 10	
Orientamento al risultato	1 - 10	
Consapevolezza e impegno per l'organizzazione	1 - 10	
Coinvolgimento degli stakeholder	1 - 10	
Somma punteggi		

Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)

0



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

Allegato 4 – Scheda di valutazione del personale dirigente

 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
Dirigenti	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2021	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
--

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)..."*

Allegato 5 - Scheda di Valutazione del personale di categoria EP

 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
Personale inquadrato in Cat. EP	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2021	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

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)..."*

Allegato 6 - Scheda di Valutazione del personale di categoria D con incarico

 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
Personale inquadrato in Cat. D con incarico	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2021	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
--

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 e il proprio incarico con la competenza e l'autonomia necessarie.	
b) Capacità organizzative E' in grado di organizzare le attività relative al proprio incarico e 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 del proprio incarico	
d) Capacità di innovazione Capacità di proporre soluzioni innovative e di snellire i processi relativi al proprio incarico	
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)..."*

Allegato 7 - Scheda di Valutazione del personale di categoria D senza incarico

 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
Personale inquadrato in Cat. D	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2021	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

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)..."*

Allegato 8 - Scheda di Valutazione del personale di categoria C con incarico

 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
Personale inquadrato in Cat. C con posizione/funzione	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2021	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

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 e il proprio incarico 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 proprio incarico in modo affidabile e preciso.	
c) Esperienza e preparazione Livello di competenza e conoscenza dimostrate nello svolgimento del proprio incarico.	
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)..."*

Allegato 9 - Scheda di Valutazione del personale di categoria C senza incarico

 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
Personale inquadrato in Cat. C	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2020	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
--

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)..."*

Allegato 10- Scheda di Valutazione del personale di categoria B con incarico

 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
Personale inquadrato in Cat. B con posizione/funzione	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2021	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

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

3. CAPACITA' ORGANIZZATIVA	punteggio assegnato
a) Capacità organizzativa Capacità di svolgere il proprio incarico con precisione e affidabilità	

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)..."*

Allegato 11 - Scheda di Valutazione del personale di categoria B senza incarico

 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
Personale inquadrato in Cat. B	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2021	

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

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)..."