



# UNIVERSITÀ DI PARMA

## Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

**ANNO 2022**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione CDA/26-11-2021/571 del 26.11.2021 e successivamente modificato con deliberazione CDA/29-04-2022/157 del 29.04.2022



## INDICE

Premessa .....	1
<b>1 ANALISI DEL CONTESTO.....</b>	<b>3</b>
1.1 Il Quadro normativo .....	3
1.2 Analisi delle risorse .....	3
1.2.1 Risorse umane e organizzazione .....	3
1.2.2 Risorse economiche .....	6
1.2.3 Risorse strumentali .....	6
1.3 Gli stakeholder.....	6
1.3.1 Gli stakeholder interni .....	7
1.3.2 Gli stakeholder esterni.....	8
<b>2 IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>9</b>
2.1 Il ciclo della Performance e le caratteristiche del Sistema .....	9
2.2 L'integrazione con il processo del bilancio preventivo autorizzatorio.....	10
2.3 Fasi, tempi e modalità del ciclo della Performance .....	11
<b>3 LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE: STRATEGICA, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE .....</b>	<b>14</b>
3.1 La Performance Strategica .....	14
3.2 La Performance Organizzativa.....	15
3.3 La Performance Individuale .....	15
3.4 Impatto della valutazione partecipativa sulle dimensioni della performance .....	16
3.4.1 La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza.....	17
<b>4 LE FASI DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>18</b>
4.1 Fasi di Definizione e Assegnazione degli obiettivi .....	19
4.1.1 Definizione degli obiettivi strategici .....	19
4.1.2 Definizione e Assegnazione degli obiettivi organizzativi.....	19
4.1.3 Definizione e Assegnazione degli obiettivi individuali .....	22
4.2 Fasi di rimodulazione e monitoraggio.....	23
4.2.1 La Rimodulazione.....	23
4.2.2 Monitoraggio e metodologia di misurazione.....	24
4.3 Fase di Valutazione finale .....	26
4.3.1 I comportamenti organizzativi .....	27
4.3.2 Calcolo dei risultati di performance del Personale tecnico amministrativo .....	30
4.3.3 Definizione delle fasce di valutazione.....	32
4.3.4 La valutazione negativa .....	32
4.3.5 La differenziazione delle valutazioni .....	33
<b>5 IL CICLO DI PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO .....</b>	<b>34</b>
5.1 La performance del Direttore Generale.....	34
5.2 La performance dei Dirigenti.....	35



5.3	La performance del personale di categoria EP e D leader di obiettivo trasversale .....	36
5.4	La performance del personale di categoria B-C-D .....	37
5.5	La performance del personale CEL (collaboratore esperto linguistico).....	38
<b>6</b>	<b>PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....</b>	<b>40</b>
	<b>Allegato 1 – Risorse umane al 31 dicembre 2021 .....</b>	<b>41</b>
	<b>Allegato 2 – Progetto di Valutazione Partecipativa .....</b>	<b>41</b>
	<b>Allegato 3 - Schede di valutazione del comportamento organizzativo .....</b>	<b>41</b>

## **Indice delle Figure**

<i>Figura 1: Organigramma .....</i>	<i>5</i>
<i>Figura 2: Ciclo di performance integrato.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 3: integrazione con processo del budget.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 4: Descrizione Flusso del Ciclo della Performance .....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 5: La Performance di Ateneo .....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 8: Tempistiche delle Fasi.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 6: Responsabilità della valutazione della performance organizzativa di struttura.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 7: Responsabilità della valutazione della performance individuale .....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 9: Tabella riassuntiva rimodulazioni.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 10: Pesi per la valutazione complessiva .....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 11: Schema valutazione performance del Direttore Generale .....</i>	<i>34</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 2022-2024, del quale, come detto, il SMVP 2022 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. Un importante tassello verso tale obiettivo è rappresentato dalla pubblicazione della Carta dei servizi 2021, contenente gli standard di qualità dei servizi erogati, ai sensi dell'art. 32 del D.lgs 33/2013, e gli impegni assunti dall'Ateneo nei confronti dei propri utenti. La definizione e la misurazione degli standard di qualità dei servizi rappresenta infatti il punto di partenza per la definizione di obiettivi di miglioramento della performance organizzativa con effetti diretti pertanto sul soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder.

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 – 2022 che rinnovano il SMVP – 2021 sono i seguenti:

- adozione di un modello di valutazione partecipativa (Allegato 2), con possibilità di miglioramento degli standard di qualità dei servizi definiti nella Carta dei servizi di Ateneo;
- recepimento dell'accordo sindacale che definisce già per il 2021 i criteri di valutazione per il personale Collaboratore Esperto Linguistico;
- valorizzazione e responsabilizzazione della figura del leader di obiettivi trasversali, attraverso l'obbligo di assegnazione di obiettivo individuale dedicato e la definizione degli adempimenti richiesti;
- riduzione del numero massimo di obiettivi in carico alle unità organizzative;
- inserimento nelle schede comportamentali di apposite voci di valutazione riguardanti la modalità di lavoro agile;
- definizione di una scala di valutazione per le schede comportamentali;

- recepimento nel Sistema della disciplina del giudizio “non valutabile” nelle schede comportamentali;
- introduzione del giudizio di eccellenza nelle valutazioni comportamentali;
- modifica delle percentuali delle componenti di performance di Direttore Generale, Dirigenti e personale EP con responsabilità di U.O., con maggiore rilevanza alla componente strategica;
- modifica alle fasce cui ricondurre i risultati di performance complessiva.

In generale il Ciclo 2022 si pone in sostanziale continuità con il Ciclo 2021, ma il Sistema di Misurazione e Valutazione è stato modificato notevolmente nella sua esposizione stilistica, così che possa essere sempre più anche un valido strumento di supporto per valutatori e valutati.

**Infine, per il Ciclo 2022 l'Amministrazione intende investire in attività di formazione per tutto il personale volte ad aumentare la cultura della performance.**

## 1 ANALISI DEL CONTESTO

### 1.1 Il Quadro normativo

L'Art. 7 del **D.lgs. 150/2009** 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.

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:

- 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 2021, un notevole 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 dipartimenti e otto centri di servizi o di ricerca 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 istituzionale<sup>1</sup>, 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 2021.

---

<sup>1</sup> <https://www.unipr.it/node/28870>

## Università di Parma

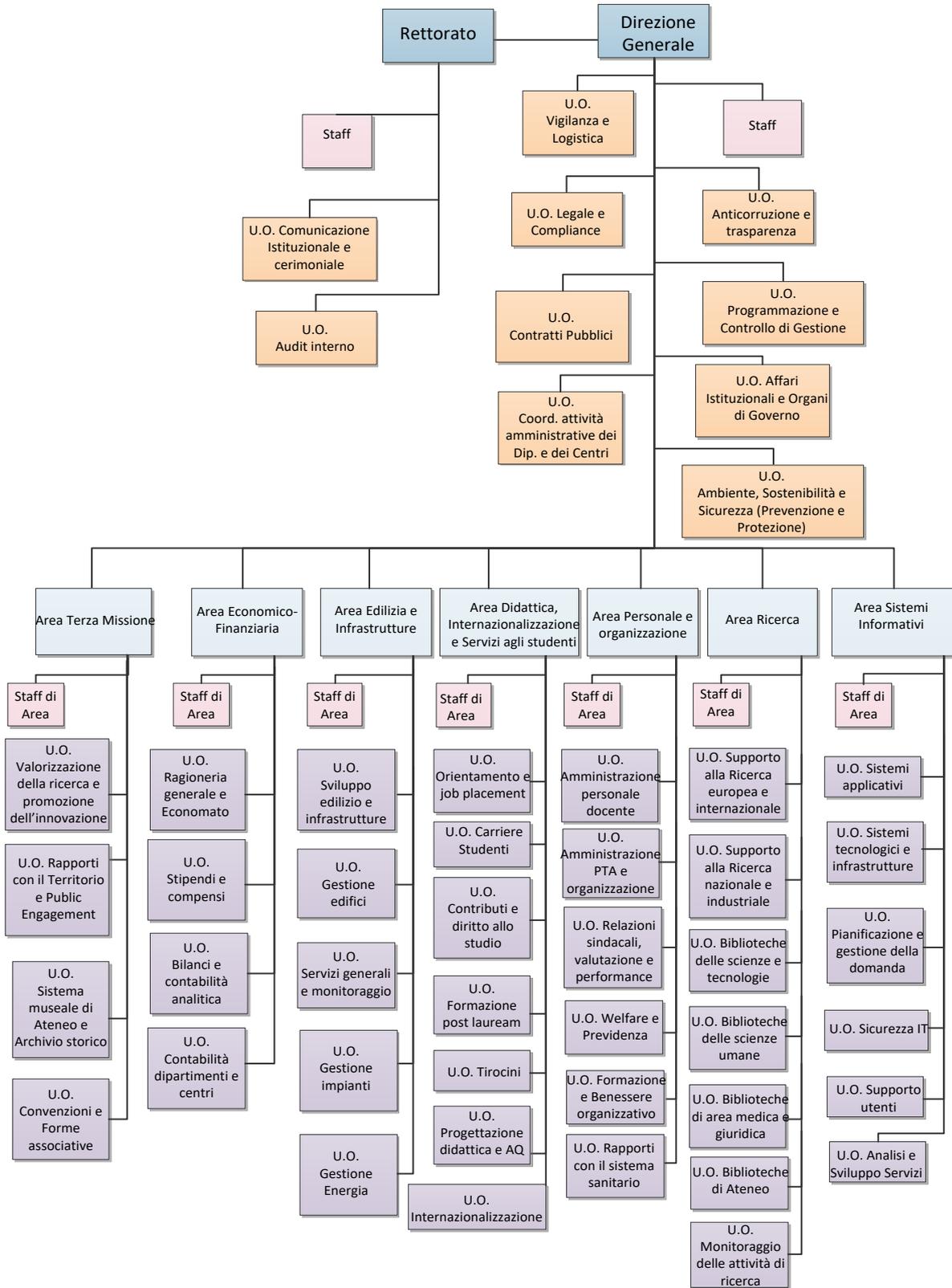


Figura 1: Organigramma

Per meglio comprendere il contesto in cui operano i dipendenti, si fa riferimento alla più recente indagine sul benessere organizzativo<sup>2</sup> 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 istituzionale<sup>3</sup>.

### 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 nella pagina del sito di Ateneo, sezione "Amministrazione trasparente", relativa alla pubblicazione dei [bilanci](#), la cui versione definitiva sarà approvata successivamente alla data di approvazione del presente documento.

### 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 lavoro agile.

Per l'annualità 2022 il ciclo della performance sarà gestito con un sistema informatizzato per la raccolta e la definizione degli obiettivi strategici e operativi, ivi comprese le informazioni di dettaglio (formulazione degli indicatori, target, formule di calcolo etc), la gestione della fase di monitoraggio e valutazione conclusiva.

Per gestire la valutazione della performance dei dipendenti, l'Ateneo utilizzerà un sistema informatizzato dedicato, rispondente a tutti i requisiti di Ateneo, utile per l'assegnazione degli obiettivi di performance individuale, il monitoraggio intermedio, la valutazione, compresi i comportamenti, e la condivisione dei risultati.

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.

## 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.

---

<sup>2</sup> <https://www.unipr.it/node/2850>

<sup>3</sup> <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo>

### 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, il 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.10della legge240/2010, 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 italiane<sup>4</sup> del 23 gennaio 2019.

<sup>4</sup> <http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf>

## 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 per il conseguimento del 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
- Piano organizzativo del lavoro agile
- Formazione del personale tecnico amministrativo
- Integrazione e coerenza con la programmazione finanziaria

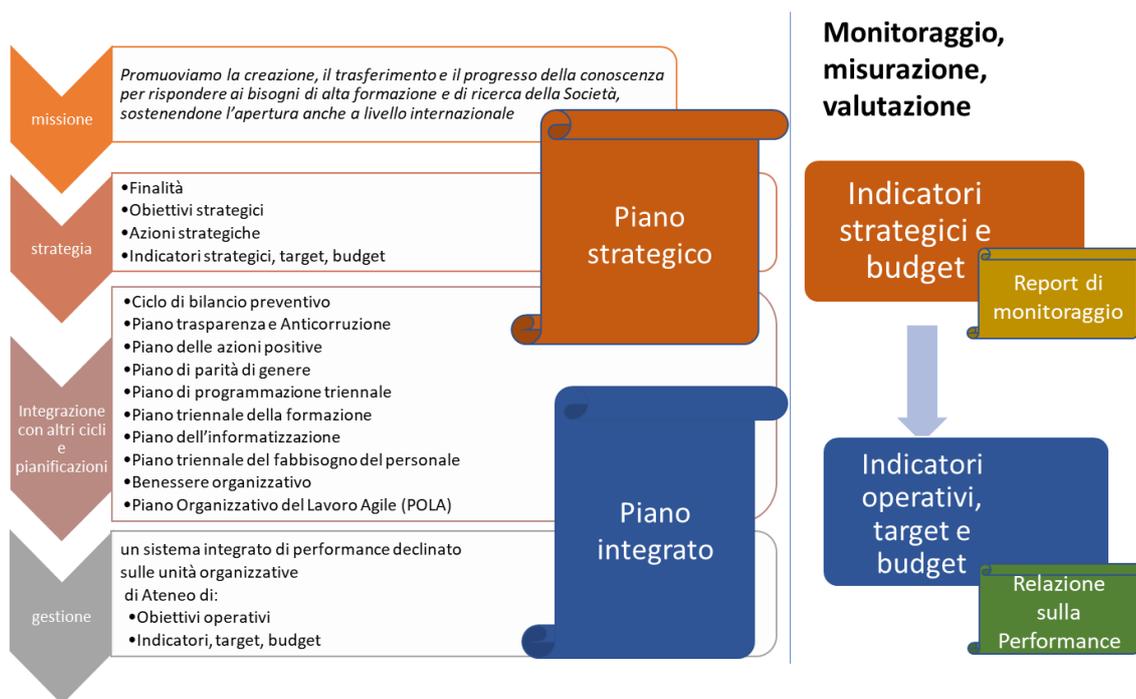


Figura 2: Ciclo di performance integrato

## 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.

### Commissione Pianificazione, Performance e Qualità e Consiglio di Amministrazione



### Direzione generale, Aree dirigenziali, Dipartimenti e Centri

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.

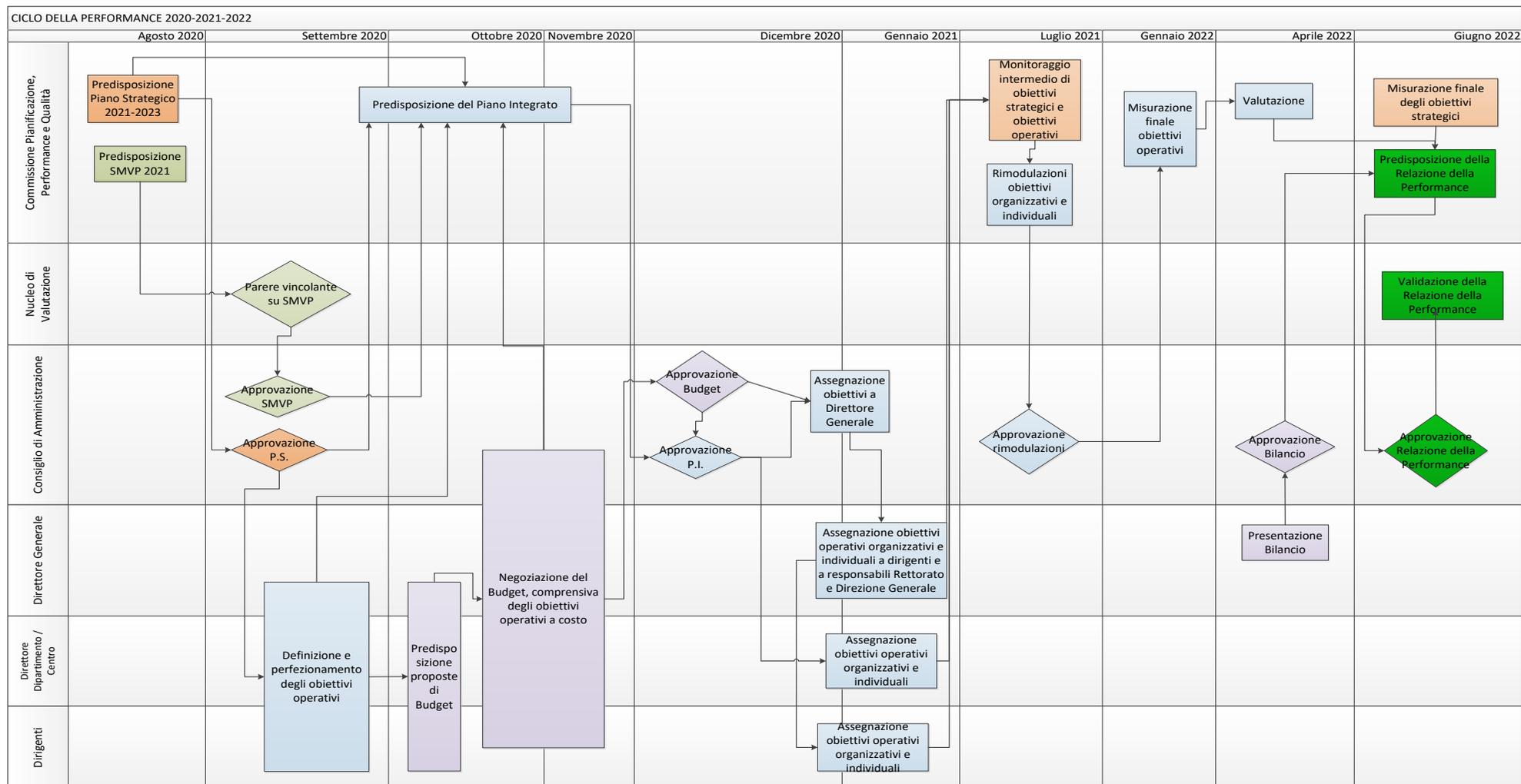
## 2.3 Fasi, tempi e modalità del ciclo della Performance

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

### 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 (cfr. tabella al paragrafo 4.3.2).

### 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. La performance organizzativa si esplica infatti attraverso l'assegnazione e attuazione degli obiettivi operativi che discendono dalla strategia e che vengono assegnati alle strutture organizzative, sia come obiettivi di singola struttura, sia come obiettivi trasversali. 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. 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 4.1 "Fasi di Definizione e Assegnazione degli obiettivi".

### 3.3 La Performance Individuale

La performance individuale è il contributo fornito dal singolo individuo al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, in termini di risultato degli obiettivi individuali assegnati e di comportamenti agiti, rispetto al proprio ruolo nell'organizzazione. La gestione della performance individuale 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 è possibile assegnare fino a un **massimo di quattro obiettivi individuali**, ivi compresi quelli eventualmente derivanti dal progetto di valutazione partecipativa (cfr. Allegato 2).

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** (inclusi eventuali obiettivi individuali da leader, definiti successivamente).

Al restante personale di categoria B, C e D non sono assegnati obiettivi individuali **fatta eccezione per il personale di categoria D che sia individuato come Leader di obiettivi trasversali** (cfr. paragrafo 4.1.3)

Gli obiettivi assegnati formalmente al singolo individuo possono riguardare il raggiungimento di risultati legati a progetti in coerenza con gli obiettivi della struttura di appartenenza, oppure possono essere obiettivi "di funzionamento" legati ad attività ordinarie. 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.

### 3.4 Impatto della valutazione partecipativa sulle dimensioni della performance

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. Le linee guida specificano altresì 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.

Rispondendo anche ai suggerimenti espressi dal Nucleo di Valutazione, l'Ateneo nel corso del 2021 ha definito un progetto strutturato di valutazione partecipativa, approvato dalla Commissione Pianificazione, programmazione e Qualità il 28.07.2021 e che è allegato (Allegato 2) al presente Sistema, costituendone parte integrante e al quale si rimanda. Il modello di valutazione partecipativa definisce le modalità operative di collegamento tra valutazione partecipativa e performance organizzativa e gli effetti della prima sulla seconda, vale a dire le modalità di utilizzo dei risultati.

Le azioni di miglioramento dei servizi proposte e assegnate alle U.O., saranno invece obiettivi organizzativi assegnati l'anno successivo, con indicatori di impatto (CS, analisi di interrogazioni mirate etc.) rispetto a target definiti a livello di Ateneo in fase di identificazione del servizio e relativo processo valutativo. Le U.O. coinvolte nella realizzazione degli obiettivi organizzativi saranno valutate mediante indicatori di risultato sulle azioni messe in campo per elevare la qualità del servizio. Tali obiettivi organizzativi saranno

monitorati e valutati secondo le modalità definite nel Sistema dell'anno successivo per gli obiettivi organizzativi.

Il modello di valutazione partecipativa incide anche sulla performance individuale dei dirigenti coinvolti nei progetti di valutazione partecipativa: il dirigente o i dirigenti verranno valutati attraverso l'assegnazione di obiettivi individuali dedicati rispetto alla conduzione del team di lavoro e alle azioni che saranno proposte e assegnate alle UO, l'obiettivo individuale sarà monitorato e valutato secondo le modalità definite nel presente Sistema per gli altri obiettivi individuali.

#### 3.4.1 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 pubblicazione<sup>5</sup> 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 sia per la valutazione di alcuni obiettivi di ambito amministrativo del Piano Strategico, sia nella fase di individuazione dei servizi con maggiori criticità, da sottoporre a processo di valutazione partecipativa e, infine, nella fase di valutazione di impatto o di efficacia (feedback) del raggiungimento degli obiettivi del servizio (cfr. Allegato 2 – modello di valutazione partecipativa).

---

<sup>5</sup> <https://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/rilevazioni-di-customer-satisfaction>

## 4 LE FASI DELLA PERFORMANCE

Il processo relativo alla performance, organizzativa e individuale, si esplicita attraverso le seguenti fasi e tempistiche:

Fasi	Periodo
<b>Definizione e Assegnazione obiettivi organizzativi</b>	Entro il 31 gennaio 2022 con approvazione del Piano Integrato
<b>Definizione e Assegnazione obiettivi individuali</b>	Entro il 15 febbraio 2022
<b>Rimodulazioni</b>	Entro il 10 giugno 2022
<b>Monitoraggio intermedio</b>	Entro il 15 luglio 2022
<b>Valutazione finale</b>	Entro il 20 gennaio 2023

Figura 6: Tempistiche delle Fasi

**Durante tutte le fasi del Ciclo della performance la metodologia da seguire deve essere improntata alla massima condivisione tra valutatore e valutato.**

In particolare, nei seguenti momenti la condivisione deve avvenire attraverso specifici colloqui tra valutatore e valutato:

- **programmazione** – momento che deve precedere la fase di assegnazione e 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;
- **monitoraggio intermedio**- 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;
- **monitoraggio finale**, che anticipa la valutazione finale al fine di condividere con il collaboratore le osservazioni e le motivazioni ad essa sottese.

La mancata condivisione da parte del valutatore nelle tre fasi sopra illustrate, ed in particolare nella fase di programmazione e in quella 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.

## 4.1 Fasi di 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.

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.

Ad ogni obiettivo è associato almeno un indicatore numerico (KPI) e/o almeno un'attività, corredati di target (livello atteso di performance), per misurare il raggiungimento del risultato. Quando ad un obiettivo sono associati più indicatori il raggiungimento dell'obiettivo è calcolato come media aritmetica dei risultati raggiunti rispetto a ogni target. Al raggiungimento dell'indicatore-attività corrisponde un valore numerico pari a 100%.

### 4.1.1 Definizione degli obiettivi strategici

La performance strategica è strettamente connessa al raggiungimento degli **obiettivi strategici di Ateneo** definiti dal Consiglio di Amministrazione.

Il [Piano Strategico dell'Università degli Studi di Parma - Triennio 2022-2024](#) è stato approvato in data 20 luglio 2021. Dal Piano strategico di Ateneo discendono anche i singoli Piani Strategici dei Dipartimenti.

La performance strategica viene misurata attraverso il monitoraggio degli **indicatori strategici** collegati agli obiettivi strategici 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*);
- *"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;
- *"indicatori di risultato"*, ovvero indicatori che si collocano ad un livello più operativo rispetto a quelli di *outcome* misurando la realizzazione, la gestione o l'avanzamento di servizi e prodotti funzionali al raggiungimento degli obiettivi, fermo restando la correlazione logica che li lega tra loro.

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.

### 4.1.2 Definizione e Assegnazione degli obiettivi organizzativi

Dalla pianificazione strategica e dai relativi obiettivi discendono per declinazione gli obiettivi organizzativi dell'azione amministrativa che saranno individuati nel Piano Integrato con i rispettivi indicatori e target e che saranno assegnati alle varie strutture dell'Ateneo come performance organizzativa. Gli obiettivi organizzativi devono essere definiti chiaramente, ancorati di norma alla pianificazione strategica, misurabili e temporizzabili.

**Quindi dopo l'approvazione del Piano Strategico e comunque entro il termine tassativo del 31 gennaio 2022, prende avvio e deve essere completata la definizione e assegnazione degli obiettivi organizzativi recepiti dal Piano Integrato.**

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.

Per ogni obiettivo organizzativo si definiscono gli elementi descrittivi e le coordinate di misurazione, indicatori/attività e relativi target, oltre alle quote economiche necessarie per la realizzazione degli stessi e soprattutto le strutture apicali e organizzative coinvolte.

Gli obiettivi organizzativi possono essere assegnati ad un'unica struttura o, per la complessità dei processi gestiti, possono essere assegnati a più strutture all'interno della stessa Area dirigenziale o a diverse strutture apicali (obiettivi trasversali). Nel caso l'obiettivo sia assegnato ad un'unica struttura l'effort (percentuale di coinvolgimento) della struttura sarà pari a 100%, se l'obiettivo coinvolge più strutture, per ciascuna di esse è definito l'effort corrispondente alla quota parte di coinvolgimento nel raggiungimento dell'obiettivo stesso.

#### TIPOLOGIE DI OBIETTIVI: INNOVAZIONE, MIGLIORAMENTO, CONSOLIDAMENTO, FUNZIONAMENTO

Gli obiettivi organizzativi 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. *Rientrano tra gli obiettivi di miglioramento quelli relativi al modello di Valutazione partecipativa per l'anno 2022.* Le U.O. coinvolte nella realizzazione degli obiettivi organizzativi saranno valutate mediante indicatori di risultato sulle azioni messe in campo per elevare la qualità del servizio.;
- 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.

#### GLI OBIETTIVI DI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

Le U.O. coinvolte nella realizzazione degli obiettivi organizzativi di valutazione partecipativa, secondo le metodologie definite nel "Modello di valutazione partecipativa" (cfr. allegato 2), saranno valutate mediante indicatori di risultato sulle azioni messe in campo per elevare la qualità del servizio. La codifica di tali obiettivi consente di identificare l'obiettivo organizzativo, quale "obiettivo di valutazione partecipativa".

Il processo di valutazione partecipativa avrà riflessi sulla performance organizzativa attraverso la definizione di obiettivi operativi di miglioramento del servizio oggetto di valutazione (obiettivi di valutazione partecipativa) che saranno inseriti nel Piano integrato per l'anno 2022 con relativi indicatori e target.

### GLI OBIETTIVI CON VALENZA TRASVERSALE

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

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*), come per tutti gli altri obiettivi organizzativi. 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.**

### COME ASSEGNARE GLI OBIETTIVI OPERATIVI

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.

Le strutture cui devono essere assegnati gli obiettivi organizzativi e i relativi Responsabili (valutatori) della definizione e assegnazione sono i seguenti:

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 7: Responsabilità della valutazione della performance organizzativa di struttura

Gli obiettivi operativi vengono definiti dai Responsabili, sempre avuto riguardo ad un necessario e fondamentale coinvolgimento del personale delle strutture, e si intendono formalmente assegnati nel momento dell'approvazione del Piano Integrato da parte del Consiglio di Amministrazione, che da normativa vigente deve avvenire entro il 31 gennaio 2022.

- ➔ **Il Responsabile dovrà aver cura di definire e assegnare ad ogni struttura di sua competenza almeno un obiettivo organizzativo e non più di cinque (inclusi gli obiettivi trasversali nei quali è coinvolta).** Il numero massimo è stabilito in quanto è necessario che vengano indicati come obiettivi solamente attività sfidanti, ricollegate alla pianificazione strategica, che rispecchino una priorità d'azione nelle varie attività condotte dagli uffici e che esulano dalla attività ordinaria.
- ➔ **Il Responsabile dovrà definire per ciascun obiettivo organizzativo una parte descrittiva, un indicatore, un target e un peso percentuale.**
- ➔ **Ciascun obiettivo dovrà avere un peso percentuale assegnato fino ad un massimo complessivo pari a 100% se l'obiettivo è unico.**

#### 4.1.3 Definizione e Assegnazione degli obiettivi individuali

Dopo l'approvazione del Piano Integrato prende avvio la fase di definizione e assegnazione degli obiettivi individuali che deve essere completata **entro il termine tassativo del 15 febbraio 2022**.

I Ruoli cui devono essere assegnati gli obiettivi individuali e i relativi Responsabili della definizione e assegnazione sono i seguenti:

<b>Ruoli</b>	<b>Responsabilità dell'assegnazione obiettivi</b>
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 trasversale	Responsabile Apicale

Figura 8: Responsabilità della valutazione della performance individuale

➡ **Il Responsabile dovrà aver cura di definire e assegnare ad ogni valutato di sua competenza almeno un obiettivo individuale e non più di tre (inclusi eventuali obiettivi individuali da leader, di cui si dirà successivamente). Al personale dirigente è possibile assegnare fino a un massimo di quattro obiettivi individuali, ivi compresi quelli eventualmente derivanti dal progetto di valutazione partecipativa (cfr. Allegato 2).**

➡ **Al valutato che risulti essere individuato leader di obiettivo trasversale viene obbligatoriamente assegnato il relativo obiettivo individuale con peso minimo del 20%** (che può essere aumentato dal valutatore in fase di assegnazione successiva di altri obiettivi), che esprima le attività di sua competenza e responsabilità in tale veste (l'obiettivo sarà inserito nella procedura informatica a cura dell'ufficio competente prima dell'apertura della fase di assegnazione obiettivi). **Può essere individuato come leader di obiettivo trasversale anche personale di cat. D; come già indicato, questo è l'unico caso in cui anche al personale di cat. D vengono assegnati obiettivi individuali.**

Le attività richieste al leader sono:

- all'avvio delle attività presentare un progetto condiviso con gli altri partecipanti e da presentare ai Responsabili apicali dei soggetti coinvolti nel progetto medesimo;
- coordinare e dare impulso alle attività necessarie al conseguimento dell'obiettivo;
- nelle fasi di monitoraggio intermedio e finale, relazionare direttamente a tutti i Responsabili apicali sullo stato di avanzamento e di attuazione dell'obiettivo operativo trasversale e condividere con gli altri soggetti coinvolti i risultati e condividere i risultati con gli altri soggetti coinvolti che in ogni caso devono essere coinvolti attivamente. Le gravi inottemperanze saranno segnalate dagli uffici competenti ai responsabili apicali.

La formulazione dell'obiettivo individuale assegnato al leader è la seguente:

- descrizione: *“Coordinamento, supervisione e monitoraggio dell'obiettivo trasversale nel quale si riveste la figura di Leader”*.

- Indicatore: “Epletamento di tutte le attività previste dalla funzione del Leader di obiettivo, come definite nel SMVP”.
- Target: 100% delle attività.

➡ **Al valutato possono inoltre essere assegnati:**

1. **Obiettivi individuali di funzionamento, ovvero non ricollegati ad obiettivi organizzativi assegnati alla struttura di responsabilità/ afferenza**, cioè riguarderanno il conseguimento di risultati su attività ordinarie non strettamente riconducibili agli obiettivi operativi del Piano Integrato e avranno una codifica differente.
2. **Obiettivi individuali ricollegati a obiettivi organizzativi assegnati alla struttura di responsabilità/ afferenza**. In questo caso non può essere fatto discendere l’obiettivo organizzativo tout court, questo per il fatto che l’obiettivo organizzativo è assegnato all’intera struttura e coinvolge nel suo conseguimento tutto il personale ivi assegnato. Al valutato potrà essere calato invece un obiettivo individuale che esprima il contributo personale apportato per il conseguimento dell’obiettivo di struttura (es. il contributo per attività di coordinamento, di preparazione della fase istruttoria, supporto ai soggetti coinvolti, ecc...) con indicatori e target dedicati. Siccome sono collegati a obiettivi operativi del Piano Integrato ne riprenderanno la medesima codifica.
3. **Obiettivi di valutazione partecipativa per dirigenti**. I servizi individuati, quali oggetto di valutazione partecipativa sulla base del modello di valutazione partecipativa di Ateneo, saranno coordinati dal dirigente in capo al quale insiste il servizio in valutazione; il dirigente sarà nominato con determina del Direttore Generale, in tempo utile per la definizione degli obiettivi operativi da inserire nel Piano Integrato per l’anno seguente. Il dirigente, o i dirigenti, verranno valutati attraverso l’assegnazione di obiettivi individuali dedicati rispetto alla conduzione del team di lavoro e alle azioni che saranno proposte e assegnate alle UO, come obiettivi organizzativi di valutazione partecipativa. L’obiettivo individuale sarà monitorato e valutato secondo le modalità definite nel presente Sistema per gli altri obiettivi individuali.

➡ **Il valutatore non potrà mai assegnare un obiettivo individuale che riprenda totalmente o parzialmente un proprio obiettivo individuale**, questo per l’ovvia motivazione che l’obiettivo individuale deve esprimere la performance del singolo come suo personale contributo e non può essere fatto ricadere su altri.

Gli obiettivi individuali assegnati sono consultabili sia dal valutatore sia dal valutato su apposito gestionale informatico.

## 4.2 Fasi di rimodulazione e monitoraggio

### 4.2.1 La Rimodulazione

**La rimodulazione degli obiettivi organizzativi può essere avanzata solamente se dovuta a fattori esterni non prevedibili che ne hanno compromesso il raggiungimento entro i target assegnati.**

**Non sono accoglibili richieste di rimodulazione di obiettivi operativi dovute ad una non concordata o errata definizione degli obiettivi in quanto gli obiettivi presentati nel Piano Integrato per la loro formale assegnazione da parte del Consiglio di Amministrazione si presumono frutto di una definizione concordata tra i soggetti coinvolti.**

Le richieste di rimodulazione relative a obiettivi organizzativi riportati nel Piano Integrato devono essere richieste **entro il termine del 10 giugno**; tali richieste, previa valutazione del Direttore Generale che verifica il rispetto dei criteri di cui sopra, dovranno essere presentate al Consiglio di Amministrazione al fine dell'approvazione che dovrà avvenire entro fine giugno.

I Responsabili, se necessario, dovranno modificare di conseguenza gli eventuali obiettivi individuali assegnati ricollegabili agli obiettivi rimodulati dal Consiglio di Amministrazione.

È possibile prevedere la rimodulazione, anche dopo il periodo fissato di norma (mese di giugno), ma solo, come sopra specificato, 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.

La rimodulazione degli obiettivi individuali invece può essere avanzata (si consiglia per iscritto) al proprio Responsabile entro il 15 luglio, se questo non incide indirettamente su obiettivi organizzativi di cui al Piano integrato (in questo caso prevale l'iter di cui sopra), qualora siano intervenute priorità, necessità o altri eventi che oggettivamente non consentano il raggiungimento dei target assegnati. Il Responsabile, se accorda la rimodulazione, deve modificare tempestivamente nel gestionale la formulazione dell'obiettivo individuale.

Tipologia obiettivo	Valutazione	Approvazione	Quando va avanzata la richiesta
<b>Operativo da Piano integrato</b>	Direttore Generale	Consiglio di Amministrazione	Entro il 10 giugno
<b>Obiettivi individuali</b>	Responsabile apicale di riferimento	Responsabile apicale di riferimento	Entro il 15 luglio

Figura 9: Tabella riassuntiva rimodulazioni

#### 4.2.2 Monitoraggio e metodologia di misurazione

Ciascun responsabile, almeno semestralmente (monitoraggio intermedio), e a fine anno deve monitorare lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi declinati, organizzativi e individuali, relazionando al proprio responsabile.

➔ **Le performance organizzativa e individuale devono essere monitorate costantemente dai valutatori, che nel mese di luglio le misurano con riferimento al 30 giugno, mediante il sistema informatizzato nel quale devono essere espressi i livelli intermedi di raggiungimento di ciascun obiettivo. La performance strategica è monitorata dalla U.O. Programmazione e controllo di gestione.**

In sede di monitoraggio, 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.

## 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.

Per poter stabilire il valore complessivo della performance strategica di Ateneo, utile anche ai fini della misurazione della performance individuale del Direttore generale, dei dirigenti e del personale di categoria EP con incarico di responsabilità di Unità Organizzativa, si calcola la media pesata dei risultati ottenuti dagli obiettivi strategici, dove per risultato del singolo obiettivo strategico si intende la media dei risultati ottenuti dagli indicatori ad esso associati. Gli obiettivi strategici, che concorrono al calcolo complessivo, e i relativi pesi associati sono definiti nel Piano Integrato 2022-2024.

### ALGORITMO PER IL RISULTATO COMPLESSIVO STRATEGICO

Di seguito si riporta l'algoritmo utilizzato per il calcolo di raggiungimento complessivo di Piano Strategico:

Definiti:

- $k$  – l'obiettivo strategico in valutazione;
- $N$  – numero complessivo degli obiettivi strategici;
- $t$  – l'indicatore associato all'obiettivo strategico  $k$ ;
- $n$  – numero di indicatori associati all'obiettivo strategico  $k$ ;
- $Val_{tk}$  – il risultato percentuale a una cifra decimale (es. 27,1%) dell'indicatore  $t$  per l'obiettivo strategico  $k$ . Nel caso di valore eccedente il 100%, si riporta a 100%;
- $Val_k$  – il risultato all'obiettivo strategico  $k$  in valore percentuale a una cifra decimale;
- $p_k$  – peso assegnato all'obiettivo strategico.

Per calcolare il valore di raggiungimento del singolo obiettivo strategico, si considerano i raggiungimenti percentuali dei singoli indicatori strategici collegati allo stesso obiettivo strategico e si procede con la media aritmetica.

$$Val_k = \frac{\sum_{t=1}^n Val_{tk}}{n}$$

Per calcolare il valore di raggiungimento complessivo strategico, si considerano i raggiungimenti dei singoli obiettivi strategici opportunamente pesati e si procede con media pesata.

$$Val_{complessivo} = \frac{\sum_{k=1}^N p_k Val_k}{N}$$

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

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 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 ORGANIZZATIVO**

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

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

### 4.3 Fase di Valutazione finale

**Entro il 31 gennaio 2023 la valutazione della performance individuale è inserita dai valutatori nelle procedure informatizzate con riferimento al 31 dicembre 2022.**

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 periodo di servizio minimo annuale per poter essere valutati in relazione a tutte le dimensioni della performance sopra indicate è pari ad almeno 90 giorni; al di sotto di tale soglia la valutazione sarà riferita al solo comportamento organizzativo. In caso di servizio pari o inferiore ai 30 giorni il dipendente risulterà non valutabile nemmeno sul comportamento.**

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

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 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 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.**

#### **4.3.1 I comportamenti organizzativi**

**Il comportamento organizzativo di tutto il personale dell'Ateneo è valutato utilizzando le schede di valutazione differenziate per categoria lavorativa di appartenenza riportate in allegato al presente Sistema (Allegato 3).**

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.

Con il ciclo performance 2022, in considerazione della notevole e proficua esperienza del lavoro agile, sono state inserite apposite voci di valutazione nei comportamenti organizzativi attesi dal personale che opera anche in questa modalità.

Nel presente Sistema viene recepita anche la valutazione comportamentale prevista per il personale collaboratore esperto linguistico (CEL), già oggetto di accordo sindacale siglato con le rappresentanze sindacali per l'anno 2021. Il personale collaboratore esperto linguistico è valutato esclusivamente sui comportamenti organizzativi viste le peculiari attività lavorative svolte. Oltre ad una sezione dedicata, con voci pertinenti alle attività lavorative svolte, è previsto uno specifico iter di misurazione e valutazione della performance comportamentale.

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene secondo una scala decimale di valori, dove ai valori numerici devono essere associati i seguenti giudizi:

<b>0</b>	<b>inqualificabile</b>
<b>1</b>	<b>inadeguato</b>
<b>2</b>	<b>gravemente insufficiente</b>
<b>3</b>	<b>insufficiente</b>
<b>4</b>	<b>scarso</b>
<b>5</b>	<b>non sufficiente</b>
<b>6</b>	<b>sufficiente</b>
<b>7</b>	<b>discreto</b>
<b>8</b>	<b>buono</b>
<b>9</b>	<b>distinto</b>
<b>10</b>	<b>ottimo</b>
<b>n.v.</b>	<b>Non valutabile</b>

Come anticipato, è fondamentale che il valutatore, già ad inizio anno, renda consapevoli i collaboratori dei comportamenti organizzativi che saranno oggetto di valutazione, che condivida i livelli attesi e i punteggi corrispondenti. Solo così la valutazione potrà essere un'occasione di crescita professionale e di feedback del lavoro svolto durante l'anno.

Il valore "non valutabile" può essere indicato nelle voci dove il valutatore ritenga di non avere elementi sufficienti per esprimere un giudizio. Le voci di valutazione riguardanti il lavoro agile devono essere indicate come "non valutabile" per il personale che non opera in questa modalità.

**Il valore "non valutabile" non ha alcun effetto sulla valutazione complessiva della scheda comportamentale, è un valore nullo.**

Se il valutatore ritiene di valutare il valutato con un punteggio pari a 100, dovrà esplicitare le motivazioni in un apposito campo note. Questo perché la valutazione comportamentale pari a 100 è un parametro ideale cui realisticamente possono giungere solamente alcuni dipendenti, cui viene riconosciuto per quell'anno una piena corrispondenza tra comportamenti attesi e realizzati.

**In aggiunta, se il valutatore intende riconoscere al valutato con giudizio comportamentale pari a 100 un giudizio aggiuntivo di eccellenza, potrà farlo indicandolo nel sistema informatizzato e trasmettendo una relazione a supporto di tale giudizio agli uffici competenti che la trasmetteranno al Direttore Generale per la loro validazione sentita la Commissione Programmazione Performance e Qualità.**

## PROGETTO SPERIMENTALE DI VALUTAZIONE BOTTOM-UP

Nell'anno 2022 l'Ateneo introduce un modello sperimentale di valutazione bottom-up.

Per valutazione bottom-up si intende la valutazione espressa da più collaboratori su specifici aspetti della performance di un soggetto con livello organizzativo sovraordinato.

Uno dei punti di forza riconosciuti a questo tipo di valutazione è quello di far emergere, relativamente a particolari competenze/comportamenti del valutato, punti di vista e sfumature che vengono osservati dalle collaboratrici e dai collaboratori che lavorano a stretto contatto con il responsabile e che altri soggetti coinvolti nel processo di valutazione possono non aver colto.

Parimenti, nella progettazione del modello di valutazione bottom-up, bisogna tener conto di alcuni punti di debolezza intrinseci:

- ✓ i collaboratori possono non detenere le competenze necessarie per valutare i propri responsabili o esprimere giudizi non obiettivi;
- ✓ a loro volta i responsabili possono influenzare il giudizio dei collaboratori.

Il progetto di valutazione bottom up in fase di prima applicazione per l'anno 2022 prevede che la valutazione sia limitata a:

- Direttore Generale → valutato dai Dirigenti
- Dirigenti → valutati dai collaboratori di categoria EP

La valutazione avverrà tramite l'utilizzo delle medesime schede di valutazione del comportamento organizzativo utilizzate dai responsabili (vd. Allegato n. 3) e oggetto di valutazione bottom-up saranno solo alcune competenze in esse contenute. I parametri che non si prestano a tale tipologia di valutazione vale a dire quelli per i quali si ritiene che il collaboratore non sia in possesso degli elementi per una corretta valutazione e quelli che per loro natura sono tipici di un superiore gerarchico, verranno opportunamente bloccati in modo da impedirne la compilazione.

Nel dettaglio, nella scheda comportamentale del Direttore Generale non saranno oggetto di valutazione bottom-up le voci evidenziate:

- *Valuta i collaboratori differenziando i giudizi*
- *Coinvolge efficacemente gli stakeholder*

	<b>VALUTAZIONE</b>
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2022	

<b>ANAGRAFICA DIPENDENTE</b>
Cognome:
Nome:
DIRETTORE GENERALE

COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	Scala valori	Punteggio assegnato
Coordina efficacemente le attività e i collaboratori	1 - 10	
<b>Valuta i collaboratori differenziando i giudizi</b>	1 - 10	
Orientamento al risultato	1 - 10	
Consapevolezza e impegno per l'organizzazione	1 - 10	
<b>Coinvolge efficacemente gli stakeholder</b>	1 - 10	

Parimenti, nella scheda comportamentale dei Dirigenti non saranno oggetto di valutazione bottom-up le voci evidenziate:

- *Orientamento all'utenza*
- *Valutazione del personale*

	<b>VALUTAZIONE</b>
<b>Dirigenti</b>	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2022	

ANAGRAFICA DIPENDENTE
Cognome:
Nome:
Struttura d'afferenza:
Incarico:

1. CAPACITA' MANAGERIALI E PROBLEM SOLVING	Scala valori	punteggio assegnato
Pianificazione attività e rispetto delle scadenze	1-10	
Orientamento al risultato e integrazione organizzativa	1-10	
Problem solving	1-10	

2. RELAZIONI E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Scala valori	punteggio assegnato
Gestione delle relazioni	1-10	
Orientamento all'utenza	1-10	
Gestione del ruolo	1-10	

3. GESTIONE DEL PERSONALE	Scala valori	punteggio assegnato
Valutazione del personale	1-10	
Formazione e sviluppo	1-10	
Benessere organizzativo	1-10	
Lavoro agile	1-10	

La valutazione bottom-up avverrà attraverso un applicativo che garantirà l'assoluto anonimato del dipendente che effettua la valutazione. Una volta terminata la sessione di valutazione, i risultati saranno resi noti a ciascun soggetto valutato in modo anonimo e aggregato; ogni valutato riceverà la scheda comportamentale compilata dal proprio valutatore ( Rettore o Direttore Generale) e una seconda scheda comportamentale compilata dai propri collaboratori, che non avrà impatto sulla valutazione complessiva. I risultati saranno visibili anche al Responsabile della figura apicale valutata, il Rettore per il Direttore Generale e lo stesso Direttore Generale per i Dirigenti.

I risultati della valutazione bottom-up, che in fase di prima applicazione sperimentale dovrebbe essere percepita solamente come strumento volto al miglioramento personale del valutato, non concorreranno per l'anno 2022 alla valutazione del comportamento delle figure interessate e cioè Direttore Generale e Dirigenti.

L'avvio in fase sperimentale permetterà di valutare eventuali criticità e problematiche derivanti dal progetto (quali ad esempio il corretto funzionamento dell'applicativo utilizzato per la valutazione, la presenza di un certo grado di differenziazione nei giudizi espressi), in modo da rendere possibile l'inserimento strutturato di tale metodologia di valutazione nei prossimi anni.

#### 4.3.2 Calcolo dei risultati di performance del Personale tecnico amministrativo

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	50%	20%	20%	10%	100%
DIRIGENTI	40%	20%	20%	20%	100%
PERSONALE EP RESPONSABILE U.O.	10%	40%	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%
CEL				100%	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 2022**

**(\*\*) 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 Pesi percentuali sono definiti, all'atto dell'assegnazione degli obiettivi, nella scheda di valutazione della struttura in valutazione.

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.

#### **4.3.3 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.

Riassumendo, per ciascun dipendente sono espresse:

- a) la % di raggiungimento dell'indicatore di performance strategica (ove prevista);
- b) la % di raggiungimento di tutti gli **obiettivi di performance organizzativa** assegnati;
- c) la % di raggiungimento di tutti gli **obiettivi di performance individuale** eventualmente assegnati;
- d) la % di valutazione del **comportamento organizzativo**;
- e) 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 poi ricondotti dagli uffici competenti nelle seguenti fasce di valutazione:

- A) 95% < valore ≤100%**
- B) 90% < valore ≤95%**
- C) 70% < valore ≤90%**
- D) 40% valore ≤70%**
- E) Valore ≤ 40%**

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

- A) 85% < valore ≤100%**
- B) 75% < valore ≤85%**
- C) 65% < valore ≤75%**
- D) 40% valore ≤65%**
- E) Valore ≤ 40%**

La collocazione nell'ambito di una delle 5 Fasce A), B), C), D) ed E) rileva agli effetti del salario accessorio di risultato e degli altri eventuali istituti premiali di natura economica dei Dirigenti e del Personale Tecnico Amministrativo, 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.

#### **4.3.4 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 4.3.3) sia inferiore al valore del 40%. In tale caso il valutato si colloca nell'ultima fascia E) 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.

**Qualora all'esito dell'evento di valutazione, gli uffici competenti rilevino una valutazione negativa, chiederanno al responsabile diretto e al responsabile apicale una relazione a supporto di tale giudizio che sarà trasmessa al Direttore Generale e alla Commissione Programmazione Performance e Qualità.**

Il giudizio complessivo inferiore o uguale al 40% risultante da indicazione di “*non valutabile*” sul comportamento organizzativo non sarà considerata valutazione negativa ai sensi di legge.

#### **4.3.5 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 altresì 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 IL CICLO DI PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

### 5.1 La performance del 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.

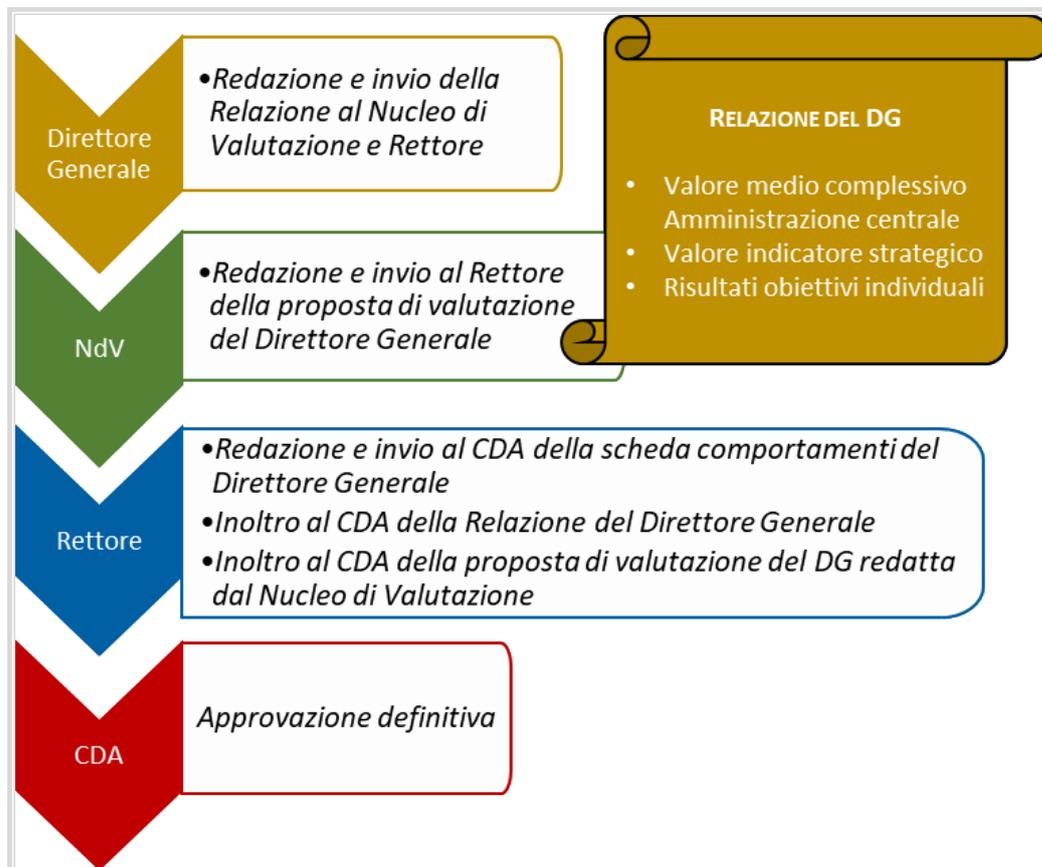


Figura 11: Schema valutazione performance del Direttore Generale

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		
	<b>50</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione obiettivi con il piano Operativo				Entro il 31 dicembre 2021
Rettore			Assegnazione obiettivi individuali		Entro il 31 gennaio 2022
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 2023
CDA	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2023
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance				Entro il 30 giugno 2023
Nucleo Valutazione	Proposta di valutazione del Direttore Generale				Entro il 15 luglio 2023
Rettore	Proposta Valutazione del Direttore Generale al CDA				Entro il 31 luglio 2023
CDA	Approvazione della valutazione del Direttore Generale				Entro il 31 luglio 2023

## 5.2 La performance dei 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			COMPORTAMENTI	TEMPI
	Indicatore complessivo strategico	Obiettivi organizzativi	Obiettivi individuali		
	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione obiettivi con il piano Operativo				Entro il 31 dicembre 2021
Direttore Generale			Assegnazione obiettivi individuali		Entro il 31 gennaio 2022
Dirigenti		Monitoraggio intermedio e rendicontazione al Direttore Generale su stato di avanzamento obiettivi al 30 giugno			Entro il 10 luglio 2022
Dirigenti		Monitoraggio Annuale tramite trasmissione della rendicontazione (Relazione Analitica) al Direttore Generale sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre			Entro il 10 gennaio 2023
Direttore Generale	Valutazione finale				Entro il 20 gennaio 2023
CDA	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2023
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance				Entro il 30 giugno 2023

### 5.3 La performance del personale di categoria EP e D 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 e 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		
<b>Personale EP responsabile di U.O.</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	
<b>Personale EP non responsabile di U.O.</b>	--	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	
<b>Personale D con incarico di Leader</b>	--	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione obiettivi con il piano Operativo				Entro il 31 dicembre 2021
Responsabile apicale struttura di afferenza			Assegnazione obiettivi individuali		Entro il 31 gennaio 2022
Personale EP		Monitoraggio intermedio e rendicontazione al Responsabile apicale struttura di afferenza su stato di avanzamento obiettivi al 30 giugno			Entro il 10 luglio 2022
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 2023
Responsabile apicale struttura di afferenza	Valutazione finale				Entro il 20 gennaio 2023
CDA	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2023
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance				Entro il 30 giugno 2023

#### 5.4 La performance del personale di categoria 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		
		<b>30</b>		<b>70</b>	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione obiettivi con il piano Operativo				Entro il 31 dicembre 2021
Responsabile apicale struttura di afferenza		Valutazione finale			Entro il 20 gennaio 2023
Responsabile diretto				Valutazione finale	Entro il 20 gennaio 2023
CDA	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2023
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance				Entro il 30 giugno 2023

### 5.5 La performance del personale CEL (collaboratore esperto linguistico)

La valutazione complessiva della performance del personale esperto linguistico (CEL) è costituita unicamente da una componente individuale legata alla valutazione ottenuta in relazione ai comportamenti organizzativi.

Ciascun CEL viene valutato dalla struttura didattica di riferimento in merito alle attività lavorativa svolte, la scheda in formato cartaceo viene trasmessa in tempo utile al CLA per la parte di sua competenza. Sarà infine compito del Presidente del CLA, compilare sull'apposito gestionale la scheda comportamentale completa recependo la valutazione inviata dalla struttura didattica di riferimento e aggiungendo quella di propria competenza.

Nella tabella seguente viene riassunto il ciclo della performance del personale esperto linguistico.

Organo competente/Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI			COMPORAMENTI	TEMPI
	Indicatore complessivo strategico	Obiettivi organizzativi	Obiettivi individuali		
				<b>100</b>	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione obiettivi con il piano Operativo				Entro il 31 dicembre 2021
Struttura didattica di afferenza				Valutazione finale	Entro il 20 gennaio 2023
Presidente del CLA				Valutazione finale	Entro il 20 gennaio 2023
CDA	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2023
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance				Entro il 30 giugno 2023

## 6 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, EP e CEL 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.

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.

**Le Commissioni si pronunciano con provvedimento definitivo entro 60 giorni dal ricevimento dell'istanza.**

**Allegato 1 – Risorse umane al 31 dicembre 2021**

**Allegato 2 – Progetto di Valutazione Partecipativa**

**Allegato 3 - Schede di valutazione del comportamento organizzativo**