



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**

SMVP

**Sistema di Misurazione
e Valutazione
della Performance**

2024

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione CDA/30-11-2023/543 del 30.11.2023 e successivamente aggiornato con deliberazione CDA/21-02-2024/90.



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**

INDICE

Introduzione	1
1 CONTESTO DI RIFERIMENTO	2
1.1 Quadro normativo e metodologico	2
1.2 Analisi delle risorse	2
1.2.1 Risorse umane e organizzazione	2
1.2.2 Risorse economiche	3
1.2.3 Risorse strumentali	3
1.3 Gli stakeholders	3
2 IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	6
2.1 Il ciclo della Performance e le caratteristiche del Sistema	6
2.2 Fasi, attori, tempi e modalità del ciclo della Performance	7
2.3 L'integrazione con il processo del bilancio preventivo autorizzatorio	9
2.4 L'Integrazione con il ciclo del <i>corruption risk management</i>	10
3 LE COMPONENTI DELLA PERFORMANCE: STRATEGICA, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	11
3.1 Componente Strategica	11
3.2 Componente Organizzativa	12
3.2.1 Caratteristiche degli obiettivi operativi	12
3.2.2 Customer satisfaction e valutazione partecipativa	14
3.3 La Componente Individuale	15
4 LE FASI DELLA PERFORMANCE	16
4.1 Fase Programmazione - definizione e assegnazione degli obiettivi	16
4.1.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi di Area e di struttura	17
4.1.2 Definizione e assegnazione obiettivi individuali del Direttore Generale	18
4.1.3 Obiettivi individuali per Dirigenti in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e di attività formative	18
4.2 Fasi di rimodulazione e monitoraggio	19
4.2.1 Rimodulazione	19
4.2.2 Monitoraggio e metodologia di misurazione	19
4.3 Fase di Valutazione finale	22
4.3.1 Valutazione finale della componente organizzativa	22
4.3.2 Valutazione finale della componente individuale	22
4.3.3 I comportamenti organizzativi	22
4.3.4 Valutazione Bottom-up	25
4.3.3 Calcolo dei risultati di performance del Personale tecnico amministrativo	27
4.3.4 Definizione delle fasce di valutazione	28
4.3.5 La valutazione negativa	29
4.3.6 La differenziazione delle valutazioni	29



5	IL CICLO DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO AMMINISTRATIVO	30
5.1	La performance del Direttore Generale	30
5.2	La performance dei Dirigenti	31
5.3	La performance del personale dell'area "Elevate Professionalità"	32
5.4	La performance del personale delle aree degli Operatori, dei Collaboratori, dei Funzionari	32
5.5	La performance del personale CEL (collaboratore esperto linguistico)	33
6	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	33

Acronimi e abbreviazioni ricorrenti

C.d.A.	Consiglio di Amministrazione
CPPQ	Commissione Pianificazione Performance e Qualità
DFP	Dipartimento Funzione Pubblica
D.G./DG	Direttore Generale
MR	Magnifico Rettore
NdV	Nucleo di Valutazione
PNA	Piano Nazionale Anticorruzione
P.S./PS	Piano Strategico
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
U.O.	Unità Organizzativa

Introduzione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) rappresenta lo strumento metodologico per la valutazione annuale della performance organizzativa e individuale (art. 7 d. lgs 150/2009, modificato dall'art.5 del D.lgs. 74/2017).

Nel SMVP viene definito il “*Sistema della Performance*”, inteso come l’insieme dei soggetti, delle tecniche, dei processi e degli strumenti (risorse), attraverso cui viene assicurato il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, ossia del ciclo della *performance*, al fine ultimo di:

- guidare i processi decisionali secondo logiche di performance management;
- promuovere il continuo miglioramento dell’agire dell’Ateneo in un’ottica di efficienza, efficacia, economicità, qualità, customer satisfaction e valore pubblico generato;
- promuovere e garantire la trasparenza verso gli stakeholders interni ed esterni;
- migliorare la qualità dei servizi offerti, anche mediante l’ascolto e il coinvolgimento attivo degli stakeholders anche attraverso progetti di valutazione partecipativa;
- favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il SMVP viene adottato e aggiornato ogni anno, in ottica migliorativa, prima dell’avvio del ciclo della performance dell’anno successivo, per adeguarsi alle esigenze specifiche della propria amministrazione e all’evoluzione normativa, coerentemente agli indirizzi del DFP previo parere vincolante dell’Organismo Indipendente di Valutazione, le cui funzioni, per gli atenei, sono attribuite al Nucleo di Valutazione (NdV).

Le novità introdotte dall’art. 6 [“Piano integrato di attività e organizzazione” \(PIAO\) di cui al D.L. 80/2021](#) convertito, con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 e dai decreti attuativi, impattano e rinnovano inevitabilmente il contenuto del SMVP di Ateneo.

In particolare con il DPR 81 del 24 giugno 2022 viene soppresso, in quanto assorbito nella sezione “Valore pubblico, Performance e Anticorruzione” e, nello specifico, nella sottosezione “Performance”, il Piano della performance (Piano integrato per le Università) di cui all’art. 10, commi 1, lettera a) d 1-ter, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, documento nel quale sono definiti gli obiettivi organizzativi e individuali, che saranno misurati e valutati attraverso le basi metodologiche e strumentali specificate nel SMVP.

Con il Ciclo della Performance 2024-2026, del quale, come detto, il SMVP 2024 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 in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

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.

Il Ciclo della performance 2024 recepisce inoltre le sollecitazioni emerse durante le attività formative dirette ad accrescere la cultura della performance e della valutazione e vuole essere un utile strumento dal punto di vista culturale e gestionale.

1 CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 Quadro normativo e metodologico

- Legge n. 43 del 31 marzo 2005 recante disposizioni urgenti per l'Università e la Ricerca;
- **D.lgs. n. 150/2009** (c.d. riforma Brunetta) in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- D.lgs n. 74/2017 (c.d. riforma Madia) recante modifiche al D. Lgs. n.150/2009 sulla valutazione della performance dei dipendenti pubblici;
- D.L. n. 80/2021, convertito con modifiche dalla **Legge n. 113/2021**, che introduce all'art. 6 il Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- DPR n. 81 del 24 giugno 2022 che elenca i piani assorbiti dal PIAO, tra cui il Piano della Performance di cui all'art. 10 del D.lgs n. 150/2009;
- Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica:
 - o Linee Guida per il Piano della Performance – Ministeri N. 1, giugno 2017;
 - o Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri N. 2, dicembre 2017;
 - o Linee Guida per la Relazione annuale sulla performance N. 3, novembre 2018;
 - o Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche N. 4, dicembre 2019;
 - o Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale N. 5, dicembre 2019;
- L. 98/2013 che ha definito il passaggio dall'ANAC (ex CIVIT) all'ANVUR delle competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle Università ed enti di ricerca;
- Linee Guida ANVUR:
 - o Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (luglio 2015);
 - o Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20.12.2017;
 - o Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (novembre 2018);
 - o Feedback al Piano Integrato 2019.
- [Relazione del NdV, in qualità di OIV, sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;](#)
- [Validazione della Relazione sulla Performance del NdV.](#)

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

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 e con il SMVP 2024 intende rafforzarla.-

L'**organizzazione** dell'Ateneo ha vissuto, in questi ultimi anni, 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 (U.O.) e staff, 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. A fine 2022, per far fronte alla sfida PNRR, è stata costituita una Unità di missione denominata Unità Centrale di Coordinamento per il PNRR, di livello dirigenziale generale, articolata in due Unità Organizzative Temporanee (UOT) di livello dirigenziale non generale. Compongono l'Ateneo, oltre all'Amministrazione centrale, nove dipartimenti e dieci 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. Per quanto concerne i centri, alcuni hanno un'articolazione in unità organizzative, mentre altri non hanno sottoarticolazioni.

Per approfondimenti sulla struttura organizzativa di Ateneo e per una visione aggiornata è possibile consultare il [sito istituzionale](#) e il [PIAO](#) nella parte relativa all'organizzazione delle risorse umane (sezione3).

Per meglio comprendere il contesto in cui operano i dipendenti, ed in particolare il clima organizzativo, l'Ateneo svolge periodicamente indagini di clima e [benessere organizzativo](#).

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

Dal 2023 il ciclo della performance è gestito integralmente con un sistema informatizzato, realizzato *in house*, per la raccolta e la definizione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale, ivi comprese le informazioni di dettaglio (formulazione degli indicatori, target, formule di calcolo etc), la gestione della fase di monitoraggio intermedio, e la valutazione conclusiva. Con riferimento alla valutazione della performance dei dipendenti il sistema informatizzato include anche la valutazione dei comportamenti e la condivisione dei risultati. L'Ateneo, già da qualche anno, si è dotato inoltre di un cruscotto direzionale, accessibile alla Governance e alle figure apicali, in cui sono esposti anche gli indicatori di performance strategica.

1.3 Gli stakeholders

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.

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

GLI STAKEHOLDERS 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.

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.

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. n. 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. Partecipa alle sedute della Commissione, in qualità di uditore, anche un componente del Consiglio del personale tecnico amministrativo. 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.

Al fine di pianificare, predisporre e rendicontare il PIAO, documento unico di programmazione integrata e governance funzionale alle strategie triennali dell'Ateneo per la creazione di valore pubblico, nei termini definiti dalla norma vigente e in particolare dall'art. 6 del D.L. 80/2021 e decreti attuativi, l'Ateneo ha istituito dal 2022 un "**Team direttivo-PIAO**" composto dai dirigenti dell'Ateneo coordinati dal Direttore Generale, che si relazionerà periodicamente con la CPPQ sullo stato avanzamento lavori e sui progressi raggiunti in materia di integrazione tra i processi, e un "**Team operativo -PIAO**", composto dal personale direttamente o indirettamente coinvolto negli ambiti assorbiti dal PIAO, sotto il coordinamento della Responsabile della U.O. Programmazione e controllo di gestione, per la cura degli adempimenti di cui all'art. 6 del D.L. 80/2021 convertito, con modificazioni, dalla Legge n. 113/2021.

Tra gli stakeholders 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 stakeholders interni di Ateneo.

GLI STAKEHOLDERS ESTERNI

Sono considerati stakeholders esterni tutti coloro che sono portatori di interessi esterni all'Ateneo, con particolare riferimento coloro che usufruiscono di servizi, interloquiscono con l'Amministrazione e partecipano a eventi di public engagement:



- Gli **Studenti** 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 alla 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

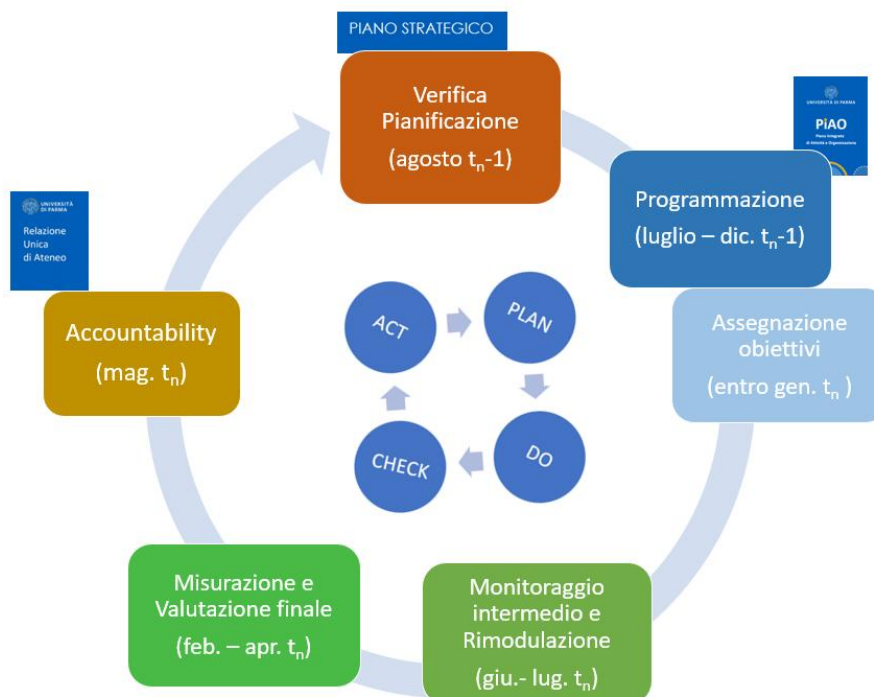


Figura 1 - Fasi del ciclo della Performance

Le principali fasi del ciclo della Performance sono la **Pianificazione strategica**, o la sua verifica, e la **Programmazione organizzativa**. L’impianto del Piano Strategico di Ateneo, nel quale sono definite le politiche e gli obiettivi strategici, rappresenta il riferimento sulla base del quale sono definiti gli obiettivi operativi descritti nel PIAO. 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 è identificata la responsabilità politica e gestionale. Nel PIAO gli obiettivi strategici sono identificati come obiettivi di valore pubblico. Per ogni ambito strategico vengono individuati utenti e stakeholders e definiti gli impatti attesi dalla realizzazione degli obiettivi strategici correlati. Il legame tra la Pianificazione, delineata nel Piano Strategico di Ateneo, e la Programmazione, definita nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), si traduce nella realizzazione operativa della politica, mediante obiettivi dell’azione amministrativa che vengono affidati alle strutture organizzative per il conseguimento del risultato atteso, al fine ultimo di creare valore pubblico. Contribuiscono ad alimentare la sinergia positiva finalizzata alla crescita dell’Ateneo in ambito nazionale ed internazionale: l’integrazione della performance con la gestione delle risorse umane, con il sistema di gestione dei rischi e con il bilancio, che ha indotto l’Ateneo a pianificare i propri obiettivi con una particolare attenzione alle risorse utilizzate e 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**, in concomitanza della rendicontazione annuale dei risultati, 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, rendendo conto del proprio operato a cittadini, utenti e stakeholders e dando, quindi, avvio alla successiva fase di pianificazione e programmazione.

2.2 Fasi, attori, 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/aggiornamento (eventuale) del Piano Strategico;
- Definizione delle priorità gestionali (**finalità comuni**) di derivazione dal Piano Strategico o da sua revisione;
- definizione e assegnazione degli obiettivi con relativi indicatori e target e budget;
- predisposizione e approvazione del bilancio di previsione (budget);
- monitoraggio in corso d'anno ed eventuale rimodulazione degli obiettivi;
- rendicontazione finanziaria e di bilancio;
- misurazione dei risultati conseguiti;
- valutazione delle componenti della performance;
- redazione, nell'ambito della "Relazione unica di Ateneo", e validazione della Relazione sulla performance.

Nella tabella sottostante sono evidenziate le attività, i tempi e gli attori e che caratterizzano le diverse fasi del ciclo della performance. Non sono rappresentati i processi che portano alla formulazione dei vari piani triennali e che sono recepiti nell'attività "*Predisposizione del PIAO*".

Fase	Attività del processo	Tempi	Attori	
			Process Owner	Altri attori
PIANIFICAZIONE STRATEGICA,	Disporre di un piano strategico valido e aggiornato	entro settembre $t_n - 1$	Rettore	Prorettori, DG, dirigenti, direttori di dipartimento, CPPQ, CdA, SA
DEFINIZIONE REGOLE SISTEMA	Aggiornare annualmente il SMVP	entro dicembre $t_n - 1$	Direttore Generale	CPPQ, NdV, CdA
PROGRAMMAZIONE OPERATIVE (PREDISPOSIZIONE E PIAO)	Identificare le priorità/indirizzi strategici per l'anno t	luglio-settembre t_{n-1} (dopo la validazione della relazione sulla performance $t_n - 2$)	Rettore	Prorettori, DG
	Definire le priorità	settembre-ottobre $t_n - 1$	Direttore	Dirigenti, CPPQ

Fase	Attività del processo	Tempi	Attori	
			Process Owner	Altri attori
	gestionali (finalità comuni) di derivazione dal Piano Strategico o da sua revisione per l'anno t_n		Generale	
	Definire gli obiettivi del DG	settembre ($t_n - 1$)	Rettore	DG
	Definire gli obiettivi operativi di Area e Struttura	settembre -ottobre ($t_n - 1$)	Direttore Generale	Dirigenti, Direttori Dipartimenti e Centri con personale afferente
	Fare il budget degli obiettivi operativi	ottobre – novembre ($t_n - 1$)	Direttore Generale	Dirigente Area Economico-finanziaria, Dirigenti, Direttori Dipartimenti e Centri con personale afferente
	Redigere il PIAO	settembre -novembre ($t_n - 1$)	Direttore Generale	Team Operativo PIAO, Team Direttivo PIAO, CPPQ
ADOZIONE PIAO	Approvare il PIAO	dicembre ($t_n - 1$, entro gennaio t_n))	CdA	CPPQ
	Divulgare il PIAO	Immediatamente dopo l'approvazione	Direzione generale, Rettorato	Responsabili apicali, responsabili uo
GESTIONE OPERATIVA	Assegnare obiettivi	gennaio t_n	CdA, Rettore, Dirigenti, Direttori di Dipartimento/centro	Dirigenti, responsabili uo e equiparati
	Eeguire il monitoraggio intermedio e rimodulazione	giugno-luglio t_n	Direttore Generale, CdA	Dirigenti, Direttori dipartimento/centro, responsabili uo ed equiparati, CPPQ
MISURAZIONE	Misurare la performance organizzativa e individuale	febbraio – aprile $t_n + 1$	Direttore Generale	Dirigenti, Responsabili U.O. e equiparati
RENDICONTAZIONE	Redigere la Relazione sulla Performance (sezione Relazione Unica di Ateneo)	gennaio-maggio $t_n + 1$	Direttore Generale	Team PIAO, CPPQ
	Approvare la Relazione sulla performance	maggio $t_n + 1$	CdA	CPPQ, CUG

Fase	Attività del processo	Tempi	Attori	
			Process Owner	Altri attori
	Validare la relazione sulla performance	Giugno $t_n + 1$	NdV	Staff Direzione generale
	Pubblicare la Relazione sulla performance	Giugno $t_n + 1$	Direttore Generale	Staff Direzione Generale

Tabella 1-Fasi, attività, tempi attori del Ciclo della Performance

2.3 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 e con gli obiettivi operativi del PIAO, attraverso cui si realizzano le strategie di Ateneo. Il processo di previsione delle risorse, sia dell'amministrazione centrale che dei Dipartimenti, inizia con l'avvio del Piano Strategico d'Ateneo, da cui discendono i Piani Strategici Dipartimentali, e si esplicita nel budget annuale, approvato a dicembre. Il processo per pervenire alla definizione di budget per obiettivi è dettagliato, nei suoi passaggi, in uno specifico cronoprogramma di Ateneo nel quale, 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. Nella fase di definizione degli obiettivi i responsabili apicali devono definire le risorse economiche necessarie per la loro realizzazione portandole ai tavoli di "negoiazione" calendarizzati con l'Area Economico-finanziaria a partire dal mese di ottobre. La governance ha ritenuto di anticipare l'approvazione del PIAO 2024-2026 al mese di dicembre 2023, con un mese di anticipo, pertanto rispetto al termine definito dall'art. 6 del D.L. 80/2021, al fine di semplificare gli adempimenti connessi al fabbisogno di personale (sottosezione 3.3 del PIAO) ex D.Lgs 49/2012 vincolati alle tempistiche di approvazione del budget. L'integrazione tra ciclo performance e programmazione economico-finanziaria è esplicitata nella figura che segue.

Commissione Pianificazione, Performance e Qualità e Consiglio di Amministrazione
Team Direttivo PIAO



Direzione generale, Aree dirigenziali, Dipartimenti e Centri

Figura 2: 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 economico-finanziaria ed efficacia e per fornire degli strumenti operativi di supporto ai responsabili apicali.

2.4 L'Integrazione con il ciclo del *corruption risk management*

Il collegamento tra il ciclo della performance e il ciclo anticorruzione e trasparenza è stato introdotto da ANVUR nelle linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane del luglio 2015, dove l'analisi dei rischi collegati alla performance organizzativa e le conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa, diventano parte della struttura del piano integrato e dove la performance diventa il concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza e della prevenzione alla corruzione. Nelle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane del gennaio 2019 ANVUR suggerisce agli Atenei italiani una "mappa per l'integrazione", estesa a tutte le amministrazioni e sviluppata nel PIAO, nella quale, tra i documenti per la gestione integrata del ciclo della performance, viene esaminato anche il Piano triennale di prevenzione della corruzione.

Nelle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Ministeri, n. 2 dicembre 2017 del DFP, viene evidenziata l'importanza di procedere ad un'analisi dei rischi, effettivi e potenziali, già in fase di programmazione come strumento utile a favorire il raggiungimento delle performance attese, oltre che in fase di valutazione degli obiettivi di performance dove l'analisi dei fattori, delle cause, che hanno portato allo scostamento consente di catalogare i rischi che si sono verificati in modo da migliorare la programmazione futura e, eventualmente, inserire il monitoraggio dei rischi nel sistema di controllo.

Nel PIAO il collegamento tra ciclo della Performance e il ciclo dell'anticorruzione e trasparenza si sviluppa ed evolve arrivando a una vera e propria integrazione tra i due cicli. Nel DPR 81 del 24 giugno 2022 "Regolamento recante l'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di attività e organizzazione" viene soppresso il Piano di prevenzione della corruzione di cui all'art. 1, comma 5, lettera a) e art. 60, della L. 190 del 6 novembre 2012 e assorbito nella sezione 2 di programmazione "Valore pubblico, performance e anticorruzione".

Con riferimento agli obiettivi di performance, nel PIAO occorre individuare le aree di rischio, vale a dire i rischi che potrebbero ostacolare o impedire il raggiungimento dell'obiettivo, il livello di rischio, le misure di gestione del rischio, il responsabile della gestione di quel rischio, i tempi necessari per attuare le misure di gestione dei rischi individuando altresì un indicatore per la sua gestione.

L'Ateneo, a tal fine, in fase di programmazione degli obiettivi operativi dal 2024, recepisce la necessità di effettuare l'analisi dei rischi, promossa nelle citate Linee Guida e dal PIAO, introducendo uno specifico campo a livello di applicativo nel quale i responsabili apicali sono invitati a esplicitare i vincoli e i rischi, anche potenziali, derivanti da fattori esogeni ed endogeni, alla realizzazione dell'obiettivo.

3 LE COMPONENTI DELLA PERFORMANCE: STRATEGICA, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

La **Performance di Ateneo** include tre distinte componenti, tra di loro dipendenti, che coinvolgono tutto il personale e sono finalizzate alla creazione di valore pubblico: la componente strategica, la componente organizzativa e la componente individuale.

Componente Strategica costituita dai risultati dell'Ateneo nel suo complesso e misurata attraverso un set di indicatori, prevalentemente di impatto, individuati nel Piano Strategico. Tale componente valuta l'impatto dell'azione dell'Ateneo nei confronti del contesto di riferimento e, più in generale, della collettività, attraverso la creazione di valore pubblico.

Componente Organizzativa intesa quale performance dell'azione amministrativa; si esplica attraverso l'attuazione di obiettivi operativi.

Componente Individuale intesa quale contributo fornito dal singolo individuo coi propri comportamenti agiti e, per il solo Direttore Generale, anche con il perseguimento degli obiettivi individuali.

3.1 Componente Strategica

La **componente strategica** ha un impatto diretto e incisivo nella determinazione della performance complessiva del D.G. e dei Dirigenti.

Nel Piano Strategico di Ateneo sono individuati gli **obiettivi strategici** che, in quanto orientati alla creazione e alla crescita del valore pubblico, inteso come livello di benessere sociale, economico, ambientale e/o sanitario degli utenti, cittadini e stakeholders, anche nella prospettiva dello sviluppo sostenibile, rappresentano **obiettivi di valore pubblico**, misurati attraverso indicatori strategici per la maggior parte di impatto.

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.

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.

Dalla pianificazione strategica e dai relativi obiettivi discendono per declinazione gli obiettivi di Area e/o di struttura dell'azione amministrativa che saranno individuati nel PIAO con i rispettivi indicatori e target e che saranno assegnati alle varie strutture dell'Ateneo come componente organizzativa.

Al Direttore Generale e ai Dirigenti è pertanto riconosciuto un ruolo strategico in quanto in grado di indirizzare e governare la macchina amministrativa verso la realizzazione delle strategie di Ateneo.

Il Sistema definisce il metodo di calcolo del risultato strategico di Ateneo, utile per misurare la componente strategica del D.G. e il metodo di calcolo del risultato strategico di Area, utile per misurare la componente strategica di ciascun dirigente. Per questo secondo calcolo, nel PIAO è definita una tabella di associazione a ciascun obiettivo strategico di effort legati alle strutture apicali coinvolte nella realizzazione dello stesso obiettivo, in modo da evidenziare il reale impegno legato alla responsabilità gestionale. Per ogni obiettivo strategico, la somma è pari a 1.

3.2 Componente Organizzativa

La **componente 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 componente organizzativa si esplica attraverso l'assegnazione e attuazione di:

- **obiettivi di Area assegnati alle aree dirigenziali;**
- **obiettivi di struttura assegnati alle strutture organizzative non dirigenziali.**

Gli **obiettivi di Area** sono assegnati dal Direttore Generale alle singole aree dirigenziali, il dirigente di riferimento è responsabile del loro coordinamento e della loro attuazione e la sua componente organizzativa è calcolata sulla base del raggiungimento degli obiettivi di Area assegnati, opportunamente pesati.

Gli **obiettivi di struttura** sono assegnati dai responsabili apicali alle strutture organizzative: unità organizzative, ambiti tecnici, Centri, segreterie e staff. Gli obiettivi di struttura possono derivare da obiettivi di Area (per le strutture che compongono le aree dirigenziali), oppure essere direttamente assegnati alla struttura senza il collegamento a specifico obiettivo di Area.

Gli obiettivi di Area e di struttura possono essere funzionali e correlati a una "*finalità comune*", laddove vedano il coinvolgimento di più strutture, ciascuna chiamata a concorrere con il proprio specifico contributo. La finalità comune è un "*fil rouge*" che ha la caratteristica di collegare diversi obiettivi per ricondurli a uno scopo di elevato livello strategico. Non è prevista una diretta misurazione della finalità comune, ma il tutto è ricondotto a specifici obiettivi strategici e/o del Direttore generale.

3.2.1 Caratteristiche degli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi assegnati alle strutture possono essere classificati in: 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.* 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. Consentono il buon funzionamento delle attività e delle azioni del ciclo vitale dell'amministrazione e potrebbero non essere direttamente correlati a obiettivi strategici.

Gli obiettivi operativi, nell'ambito della sottosezione *"performance"* del PIAO, sono raggruppati anche secondo una serie di **dimensioni** oggetto di programmazione: semplificazione, digitalizzazione, efficienza, efficacia, qualità dei procedimenti e dei servizi, piena accessibilità dell'amministrazione, pari opportunità ed equilibrio di genere ecc.. Le dimensioni classificano gli obiettivi operativi sulla base di *"focus"* ritenuti dal legislatore di particolare rilevanza strategica.

Le classificazioni e le dimensioni degli obiettivi operativi sono esplicitate nel PIAO e non incidono direttamente sulla valutazione della performance del personale.

Metodologicamente, per ogni obiettivo si definiscono:

- gli elementi descrittivi (titolo, descrizione, codifica, categoria, dimensione);
- le strutture apicali e organizzative interne coinvolte;
- le collaborazioni esterne;
- l'analisi dei rischi;
- gli stakeholder di riferimento;
- le coordinate di misurazione: almeno un indicatore numerico (KPI) e/o almeno un'attività, pesi, baselines, target (livello atteso di performance) e fonte dati;
- le quote economiche necessarie per la realizzazione dell'obiettivo.

Si precisa che, quando ad un obiettivo sono associati più indicatori, il raggiungimento dell'obiettivo è calcolato come media pesata dei risultati raggiunti rispetto a ogni target. Il valore massimo di raggiungimento dell'indicatore/attività corrisponde al 100%.

Nella misurazione degli obiettivi individuati nel PIAO, si considerano le seguenti tipologie di indicatori (rif. Linee guida D.F.P. n. 1/2017):

- indicatori di efficienza: rapporto tra risorse utilizzate e output realizzato (es. riduzione %costo utenze, incremento della produttività del lavoro ecc.);
- indicatori di efficacia: adeguatezza dell'output rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (può essere quantitativa es. n. servizi o prodotti, n. fruitori del servizio o qualitativa es. livello soddisfazione utenti ecc.);
- indicatori sullo stato delle risorse: misurano la quantità e la qualità delle risorse (umane, economico finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili) e livello di salute (es. n. persone per fasce d'età e categoria, livello benessere organizzativo ecc.);
- indicatori di impatto: effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari, nel medio-lungo termine (impatto/benessere sociale, economico, ambientale ecc.);
- indicatori si/no (realizzazione o meno dell'obiettivo);
- Tempistica/scadenza.

3.2.2 Customer satisfaction e valutazione partecipativa

L'art. 5 del D. Lgs. n. 74/2017, di modifica dell'art. 7 del D.Lgs. n. 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. n. 150/2009.

Il coinvolgimento dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa viene riconosciuto fondamentale per il processo di miglioramento continuo della qualità dei servizi e dei processi e per il raggiungimento delle mission istituzionali.

LA RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

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

Nella fase attuale le rilevazioni customer sono principalmente rappresentate da 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, nella fase di individuazione dei servizi con maggiori criticità da sottoporre, eventualmente, a processo di valutazione partecipativa, nel monitoraggio degli standard di qualità (efficacia) dei servizi della carta dei servizi e, infine, nella fase di valutazione di impatto o di efficacia (feedback) del raggiungimento degli obiettivi operativi collegati ai servizi.

Nel 2021 l'Ateneo, su proposta del Presidio di qualità di Ateneo, ha approvato e pubblicato il documento "[Architettura del sistema di customer satisfaction](#)". In relazione a tale Architettura annualmente l'Ateneo predispone e aggiorna, allegandolo al PIAO, il **Piano delle customer satisfaction**, finalizzato anche all'avvio di nuove iniziative di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, oltre che a una strutturazione del processo con l'individuazione delle strutture deputate alla valutazione dei risultati conseguiti e all'individuazione di azioni migliorative.

Attraverso il Piano delle customer satisfaction l'Ateneo mira a raggiungere la piena copertura del monitoraggio periodico e della misurazione del grado di soddisfazione degli utenti vale a dire l'efficacia dei servizi erogati e la capacità, pertanto, dell'Ateneo di garantire i livelli di servizio attesi.

Il Piano Customer è strettamente collegato alla Carta dei Servizi di Ateneo, nella quale, per ciascun servizio, è prevista la misurazione degli standard relativi all'efficacia, che avviene prevalentemente mediante questionari erogati all'utenza nell'ambito del progetto Good Practice (GP). Per i servizi non monitorati da GP è stata specificata, ove già attivata, la diversa modalità di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, mentre per i servizi ancora non monitorati è prevista la definizione di nuove modalità di rilevazione/questionari ad hoc, da pianificare e progettare.

LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA: IMPATTO SULLE COMPONENTI DELLA PERFORMANCE

Il D.lgs n. 74/2017, di riforma del D.lgs. n. 150/2009, introducendo la partecipazione diretta dei cittadini e degli utenti nel processo valutativo, ha rafforzato il loro ruolo nel ciclo di gestione della performance e innovato profondamente il tema della valutazione della performance.

Il concetto di "*valutazione partecipativa*", intesa come forma di valutazione della performance nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, stakeholders e utenti (interni ed esterni), è stato tuttavia introdotto nel 2019 con le linee guida n. 4/2019 del DFP sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche. Tali linee guida forniscono chiarimenti e indicazioni metodologiche per l'attivazione di modalità di coinvolgimento attivo dell'utenza esterna nei

processi valutativi e per l'effettiva traduzione degli esiti della rilevazione in elementi con impatto sui processi sottesi alla valutazione della performance organizzativa.

La valutazione partecipativa rappresenta una forma di coinvolgimento dello stakeholder e dell'utente più ampia rispetto alle indagini di "customer satisfaction", modalità ormai consolidata per misurare l'efficacia, nella sua dimensione di qualità percepita, dei servizi offerti agli utenti.

Attraverso il [modello di valutazione partecipativa dell'Università di Parma](#), introdotto nel sistema 2022 e in fase di aggiornamento, l'Ateneo 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. L'obiettivo ultimo della valutazione partecipativa, secondo le metodologie specificate nel modello, è infatti rappresentato dal miglioramento della performance organizzativa e della soddisfazione dell'utente. In prospettiva la valutazione partecipativa dei servizi dovrà aspirare a diventare un tassello della catena del valore pubblico, aumentando la capacità dell'amministrazione di gestire e realizzare in modo proattivo e partecipato i diversi interventi che mirano ad accrescere il benessere della collettività, valorizzando il ruolo del cittadino come: co-valutatore, co-progettatore, co-produttore.

Ai servizi individuati sarà applicato il modello di valutazione partecipativa, coordinato dal dirigente in capo al quale insiste il servizio in valutazione, in tempo utile per la definizione degli obiettivi da inserire nel Piano Integrato per l'anno seguente.

Le azioni di miglioramento dei servizi proposte consisteranno in obiettivi di Area definiti nel PIAO, 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. L'Area nella realizzazione degli obiettivi sarà valutata mediante indicatori di risultato sulle azioni messe in campo per elevare la qualità e l'efficacia del servizio.

Nel corso del 2024 si procederà a un aggiornamento del modello di valutazione partecipativa, tenuto conto dei risultati della sua applicazione negli anni 2022, 2023 e 2024, con l'intento di renderlo ancora più efficace.

3.3 La Componente Individuale

La componente individuale deriva dal contributo di performance fornito dal singolo attraverso i comportamenti agiti, adeguati al proprio ruolo nell'organizzazione.

La gestione della performance individuale genera un duplice effetto positivo:

- sul piano *individuale* consentendo la valorizzazione 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.

Tutto il personale viene valutato in base al comportamento organizzativo.

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 dalle caratteristiche proprie dell'individuo stesso. La qualità del lavoro, infatti, 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, ma anche alla crescita dei collaboratori, alla propositività, alla spinta al cambiamento, alla proattività e alla propensione all'assunzione di responsabilità.

Per il Direttore Generale e i Dirigenti la componente individuale deriva, oltre che dai comportamenti agiti, anche dal perseguimento degli eventuali obiettivi individuali assegnati.

4 LE FASI DELLA PERFORMANCE

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

Fasi	Periodo
Definizione e assegnazione obiettivi operativi, obiettivi individuali D.G. e definizione tabella pesi componente strategica	Entro il 31 gennaio 2024 con approvazione del PIAO
Rimodulazioni obiettivi operativi	Entro il 10 giugno 2024 richieste al D.G. Entro 30 giugno 2024 approvazione del C.d.A.
Monitoraggio intermedio obiettivi operativi	Entro 15 luglio 2024
Misurazione e Valutazione finale delle componenti della Performance	Entro il 31 maggio 2025 approvazione C.d.A. Entro 30 giugno 2025 approvazione del Nucleo di Valutazione

Tabella 2 - 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** – azione che anticipa la valutazione finale al fine di condividere con il collaboratore le osservazioni e le motivazioni ad essa sottese.

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'Ateneo.

4.1 Fase Programmazione - definizione e assegnazione degli obiettivi

Nell'ambito della performance, acquista un fondamentale rilievo la definizione rispettivamente degli obiettivi strategici nel Piano Strategico di Ateneo e degli obiettivi di Area e di struttura nel PIAO.

Nel corso di questi anni l’Ateneo ha profuso un notevole sforzo, accogliendo anche le sollecitazioni del Nucleo di Valutazione, per migliorare la fase di definizione degli obiettivi. Il Direttore Generale può confrontarsi con il Nucleo di valutazione per tutte le tematiche legate al ciclo della Performance.

Ad ogni obiettivo, di qualunque tipologia, 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. Il valore massimo di raggiungimento dell’indicatore/attività corrisponde al 100%.

4.1.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi di Area e di struttura

Nella fase di definizione e assegnazione degli obiettivi è di prioritaria importanza la condivisione tra tutti i soggetti coinvolti.

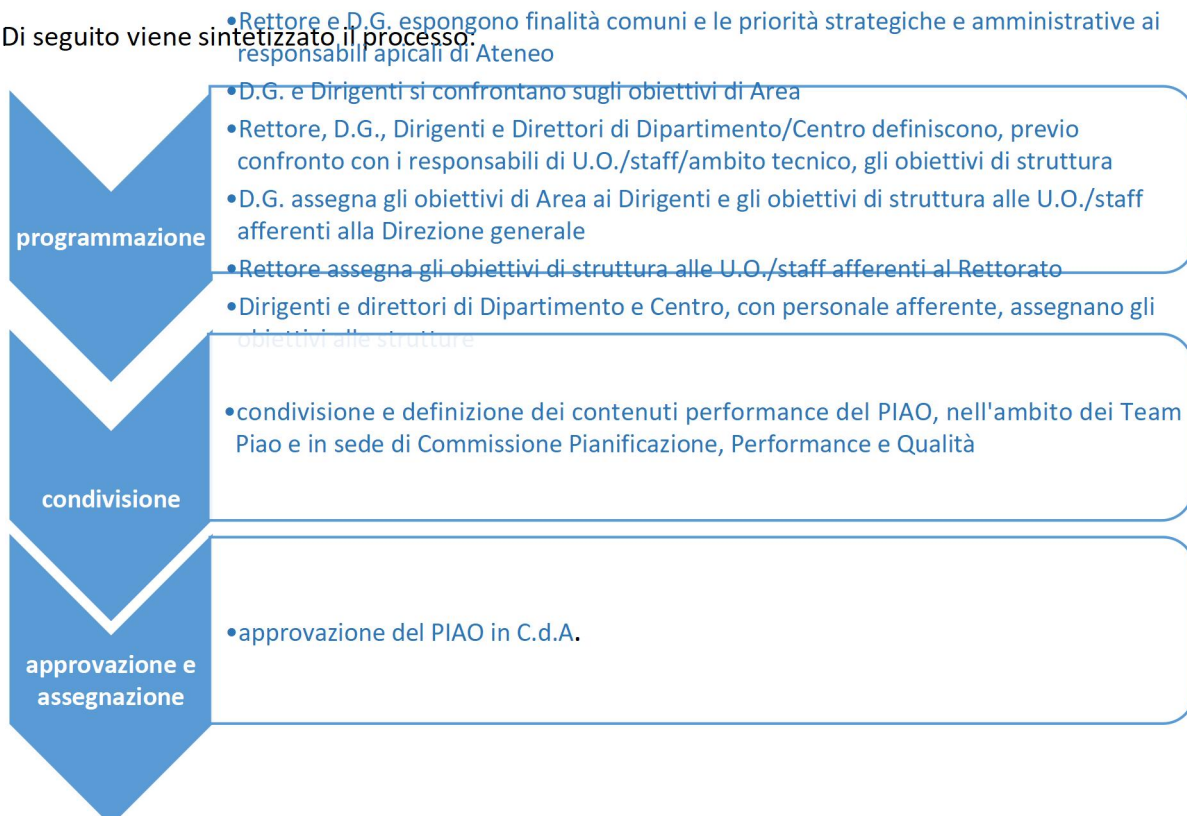
La pianificazione e programmazione degli obiettivi di Area e di struttura avviene sotto il coordinamento del Rettore e del Direttore Generale che espongono le finalità comuni e le priorità strategiche e amministrative ai responsabili apicali di Ateneo.

Anche per l’anno 2024 il Direttore Generale in tale fase si avvale del supporto del “**Team direttivo-PIAO**”, da lui presieduto e composto dai Dirigenti e supportato tecnicamente dalle U.O. Programmazione e controllo di gestione e U.O. Relazioni sindacali, welfare e performance.

Gli obiettivi di Area e di struttura sono quindi definiti dai rispettivi Responsabili apicali attuando il necessario e fondamentale coinvolgimento del personale afferente alle strutture.

Successivamente gli obiettivi vengono presentati e condivisi in sede di Commissione Pianificazione Performance e Qualità per poi essere inseriti nel PIAO e si intendono formalmente assegnati nel momento dell’approvazione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, che da normativa vigente deve avvenire entro il 31 gennaio di ogni anno.

Di seguito viene sintetizzato il processo:



Le strutture cui devono essere assegnati gli obiettivi di struttura dai relativi Responsabili (valutatori) sono, in sintesi, le seguenti:

Struttura organizzativa	Responsabilità dell'assegnazione obiettivi
Rettorato (U.O. e Segreteria)	Rettore
Direzione Generale (U.O. e Segreteria)	Direttore Generale
Aree Dirigenziali (U.O. e Staff)	Dirigenti
Dipartimenti (U.O. e Ambiti tecnici/U.O. Coordinamento Ambito tecnico-se presente)	Direttori di Dipartimento
Centri (o U.O. se presenti)	Direttori/Presidenti di Centro

Tabella 3: Responsabilità della valutazione della performance organizzativa di struttura

- ➔ **Ciascun Responsabile dovrà aver cura di definire e assegnare ad ogni struttura di sua competenza almeno un obiettivo di struttura e (di norma) non più di cinque.** Il numero massimo è stabilito per incentivare l'assegnazione di obiettivi e attività sfidanti, ricollegate alla pianificazione strategica, che rispecchino una priorità d'azione nelle varie attività condotte dagli uffici e che esulano dalla attività ordinaria. Tra gli obiettivi di Area sono inclusi anche quelli ricollegati al modello di valutazione partecipativa (vedi par. 3.2.2)
- ➔ **Il Responsabile dovrà definire per ciascun obiettivo di struttura una descrizione, un indicatore, un target, un peso percentuale e le informazioni a corredo necessarie a migliorare la qualità degli obiettivi:**
 - la descrizione illustra l'attività che deve essere svolta;
 - l'indicatore è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, coincidente con una o più variabili in grado di rappresentare il risultato dell'obiettivo organizzativo;
 - il target dell'indicatore è il risultato che si desidera ottenere;
 - il peso percentuale deve essere definito in caso di assegnazione di più di un obiettivo a una struttura.
 - Ogni altra informazione a corredo di obiettivi, indicatori e target (es. fonte dati, baseline ecc...)
- ➔ **Ciascun obiettivo dovrà avere un peso percentuale assegnato fino ad un massimo complessivo pari a 100%, se l'obiettivo è unico.**

4.1.2 Definizione e assegnazione obiettivi individuali del Direttore Generale

Nel Piano di Attività Organizzazione, approvato dal Consiglio di Amministrazione, sono definiti anche gli obiettivi individuali da assegnare al Direttore Generale, su proposta del Rettore.

Ciascun obiettivo individuale prevede la puntuale definizione di descrizione delle attività da svolgere, indicatori, target e peso di ponderazione.

4.1.3 Obiettivi individuali per Dirigenti in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e di attività formative

In ottemperanza alla Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024, recante *“Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell’articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41”*, sarà assegnato ai soli dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle relative strutture, un obiettivo individuale funzionale al rispetto dei tempi di pagamento. Target e indicatori,

nonché le modalità di misurazione, valutazione e conseguente pagamento della retribuzione di risultato collegata rispetteranno quanto indicato nella citata circolare.

Parimenti, come indicato nella Circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione del 25.01.2024, saranno assegnati obiettivi individuali dirigenziali inerenti a un'adeguata attività di formazione del personale tecnico amministrativo.

4.2 Fasi di rimodulazione e monitoraggio

4.2.1 Rimodulazione

La rimodulazione degli obiettivi 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 dovute ad una non concordata o errata definizione degli obiettivi, in quanto gli obiettivi presentati nel PIAO per la loro formale assegnazione da parte del Consiglio di Amministrazione sono frutto di una definizione concordata tra i soggetti coinvolti.

Le richieste di rimodulazione devono essere avanzate al D.G. **entro il termine del 10 giugno.**

Il Direttore Generale valuta tali richieste considerando il rispetto dei criteri di cui sopra e, sentiti i responsabili apicali, può concordare modifiche alle richieste di rimodulazione. Solo le richieste di modifica di natura sostanziale richiederanno l'approvazione da parte del C.d.A. Tutte le altre modifiche (es. errori di forma nella descrizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target) potranno essere adottate con atto del D.G. e dovranno essere presentate al C.d.A., al fine dell'approvazione che dovrà avvenire entro fine giugno.

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

4.2.2 Monitoraggio e metodologia di misurazione

Almeno semestralmente (monitoraggio intermedio) e a fine anno, deve essere monitorato lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici e operativi.

La **componente strategica**, strettamente connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, finalizzati alla creazione di valore pubblico, viene misurata attraverso il monitoraggio degli indicatori strategici ad essi collegati e alla valutazione del conseguimento dei relativi target.

➡ **Gli elementi utili per il calcolo della componente strategica sono monitorati dalla CPPQ tramite le azioni coordinate dalla U.O. Programmazione e controllo di gestione.**

Il risultato complessivo strategico di Ateneo, utile per misurare la componente strategica del Direttore Generale, è calcolato considerando equipollenti tutti gli obiettivi strategici (uguale valore) e secondo i seguenti passaggi:

1. per ogni obiettivo strategico si definiscono i pesi degli indicatori corrispondenti;
2. viene calcolato il risultato di ogni obiettivo strategico mediante media ponderata dei raggiungimenti degli indicatori strategici ad esso collegati;
3. viene calcolato il risultato della componente strategica per il Direttore Generale mediante media matematica dei risultati degli obiettivi strategici.

ALGORITMO PER IL RISULTATO COMPLESSIVO STRATEGICO DI ATENEO

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 ;
- $p_{t,k}$ - il peso associato a ciascun indicatore strategico t degli n indicatori associati all'obiettivo strategico k ;
- $Val_{t,k}$ - il risultato percentuale rispetto al target prefissato, arrotondato a due cifre decimali (es. 27,11%) 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.

Per calcolare il valore di raggiungimento del singolo obiettivo strategico, si considerano i raggiungimenti (0-100) dei singoli indicatori strategici collegati allo stesso obiettivo strategico e si procede con la somma ponderata rispetto al peso di ciascun indicatore strategico:

$$Val_k = 100 * \sum_{t=1}^n p_{t,k} * Val_{t,k}$$

Per calcolare il valore di raggiungimento complessivo di Piano Strategico e quindi di performance strategica e organizzativa si considerano i raggiungimenti dei singoli obiettivi strategici e si procede con la media aritmetica:

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

Il risultato strategico, utile per misurare la componente strategica dei dirigenti, è calcolato secondo i seguenti passaggi:

1. per ogni obiettivo strategico vengono definiti:
 - gli **effort** (peso del contributo) dei dirigenti coinvolti;
 - i **pesi degli** indicatori strategici ad esso collegati;
2. viene calcolato il risultato di ogni obiettivo strategico mediante media ponderata dei raggiungimenti degli indicatori strategici ad esso collegati;
3. sulla base degli effort fissati, si calcolano per ciascun dirigente le medie ponderate dei risultati degli obiettivi strategici in cui ognuno è coinvolto; tali valori corrispondono alla componente strategica di ciascun dirigente.

ALGORITMO PER IL RISULTATO COMPLESSIVO STRATEGICO DI STRUTTURA APICALE

Nel PIAO è definita una tabella di associazione di **pesi** per indicatori strategici, in modo tale che per ogni obiettivo strategico la somma sia pari a 1. Nel PIAO è definita anche una tabella di associazione a ciascun obiettivo strategico di **effort** legati alle strutture apicali coinvolte nella realizzazione dello stesso obiettivo, in modo da evidenziare il reale impegno legato alla responsabilità gestionale. Per ciascuna struttura apicale gli effort vengono normalizzati a 1.

Definiti:

- j la struttura apicale per la quale si intende valutare il raggiungimento complessivo degli obiettivi strategici;
- k - l'obiettivo strategico in valutazione;
- $en_{k,j}$ – effort normalizzato: la percentuale di impegno della Struttura apicale j per la realizzazione dell'obiettivo strategico k
- N - numero complessivo degli obiettivi strategici;
- t - l'indicatore associato all'obiettivo strategico k ;
- n - numero di indicatori associati all'obiettivo strategico k ;
- $p_{t,k}$ – il peso associato a ciascun indicatore strategico t degli n indicatori associati all'obiettivo strategico k ;
- $Val_{t,k}$ - il risultato percentuale rispetto al target prefissato, arrotondato a due cifre decimali (es. 27,11%) 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.
- VA_j – il risultato complessivo della struttura apicale j

Per calcolare il valore di raggiungimento del singolo obiettivo strategico, si considerano i raggiungimenti (0-100) dei singoli indicatori strategici collegati allo stesso obiettivo strategico e si procede con la somma ponderata rispetto al peso di ciascun indicatore strategico:

$$Val_k = 100 * \sum_{t=1}^n p_{t,k} * Val_{t,k}$$

Per calcolare il valore di raggiungimento della singola struttura apicale j , si considerano i raggiungimenti dei singoli obiettivi strategici e si procede con la somma ponderata rispetto all'effort normalizzato di struttura apicale:

$$VA_j = \sum_{k=1}^N en_{k,j} * Val_k$$

➡ **La componente organizzativa deve essere monitorata costantemente dai valutatori, che nel mese di luglio la misurano con riferimento al 30 giugno, mediante il sistema informatizzato nel quale devono essere espressi i livelli intermedi di raggiungimento di ciascun obiettivo (vedi tabella precedente).**

In sede di monitoraggio, la verifica dello scostamento, calcolato come:

$$scostamento = valore\ target - valore\ ottenuto$$

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.

4.3 Fase di Valutazione finale

Nel periodo febbraio-aprile 2025 si svolge la valutazione finale della componente organizzativa e della componente individuale con riferimento all'annualità 2024. La componente strategica non prevede una valutazione, ma una mera misurazione oggettiva sulla base degli algoritmi sopra esposti.

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, nell'ambito della Relazione Unica di Ateneo.

4.3.1 Valutazione finale della componente organizzativa

La misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati avviene, attraverso una procedura informatizzata, in misura percentuale, dove il pieno raggiungimento è pari a 100%. Nella misurazione e valutazione degli obiettivi si terrà conto non solo del grado di raggiungimento dei target, con riferimento agli indicatori/attività, ma anche della qualità del risultato prodotto.

La valutazione dell'attività svolta dal Dirigente eventualmente delegato a svolgere le attività in un obiettivo di Area a finalità comune, terrà in considerazione non solo la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo assegnato, ma anche l'insieme delle attività che il Dirigente ha posto in essere per la gestione e il coordinamento di tutti i soggetti coinvolti nell'obiettivo a finalità comune.

Il risultato finale della valutazione può pertanto non coincidere con il risultato della misurazione. Lo scostamento dovrà essere motivato e condiviso con la struttura di riferimento.

Per tutti gli obiettivi la percentuale di raggiungimento ricade su tutto il personale afferente la struttura in egual misura senza alcuna distinzione.

4.3.2 Valutazione finale della componente individuale

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 la valutazione del comportamento organizzativo è di 30 giorni.

Al di sotto di tale soglia la scheda comportamentale sarà definita d'ufficio come "non valutabile" e la valutazione sarà relativa alla sola componente organizzativa.

Solo per i casi di assenza del dipendente per cause non legate alla propria volontà, qualora la mancanza della valutazione comportamentale porti il valore della valutazione complessiva a ricadere nella fascia della valutazione negativa, per non penalizzare il dipendente sarà attribuita d'ufficio una valutazione comportamentale pari a 50 (o ad un valore superiore a 50 al fine di non collocare il valutato nella fascia della valutazione negativa). In tutti gli altri casi il valore attribuito d'ufficio alla componente individuale sarà nullo.

4.3.3 I comportamenti organizzativi

Il comportamento organizzativo di tutto il personale dell'Ateneo è valutato utilizzando le schede di valutazione riportate in allegato al presente Sistema.

Le schede di valutazione comportamentale danno rilievo ai seguenti ruoli organizzativi:

- **Direttore Generale e Dirigenti**
- **Elevate Professionalità (Pos. Organizzativa di Responsabile di U.O.)**
- **Elevate Professionalità (Pos. Organizzativa di Coordinatore di Servizio)**
- **Funzionari (Pos. Organizzativa di Responsabilità di servizio)**
- **Funzionari, Collaboratori e Operatori**
- **Collaboratori Esperti Linguistici**

Sono definite per ogni ruolo 5 macroaree di comportamenti, 4 delle quali comuni a tutti i ruoli e 1 specifica del ruolo.

Ogni macroarea è caratterizzata da specifici fattori di valutazione, complessivamente dieci, per ognuno dei quali sono riportati alcuni esempi di comportamenti in linea (naturalmente non esaustivi e non applicabili a tutti di dipendenti) che hanno la finalità di agevolare il valutatore e tentare di rendere più omogenea la valutazione. Gli esempi di comportamento sono sempre calibrati sui ruoli specifici (ad esempio per il fattore di valutazione “*Gestione delle attività e delle relazioni*” comune a tutte le schede sopra riportate sono indicati comportamenti in linea che si differenziano in base al ruolo organizzativo da valutare).

LE MACRO AREE COMUNI A TUTTI I RUOLI

MACRO AREE COMUNI	Item/Fattori di valutazione	RUOLI
1. ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO e ALL'INNOVAZIONE	A) Flessibilità e apertura al cambiamento	<i>TUTTI</i>
	B) Apprendimento e formazione	
2. COLLABORAZIONE E GIOCO DI SQUADRA	A) Confronto e circolazione delle informazioni	<i>TUTTI</i>
	B) Cura del clima e delle relazioni	
3. ORIENTAMENTO ALL' UTENTE INTERNO ED ESTERNO	A) Definizione/applicazione di strumenti, standard e/o procedure	<i>TUTTI</i>
	B) Gestione delle attività e delle relazioni	
4. CONSAPEVOLEZZA ISTITUZIONALE E DI RUOLO	A) Consapevolezza Istituzionale e di ruolo	<i>TUTTI</i>

LA QUINTA MACRO AREA SPECIFICA DEL RUOLO

MACRO AREA SPECIFICA	Item/Fattori di valutazione	RUOLO
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	A) Affidabilità e impegno	OPERATORI COLLABORATORI FUNZIONARI
	B) Gestione del tempo	
	B) Problem Solving	
AUTOREVOLEZZA PROFESSIONALE E ORIENTAMENTO AL RISULTATO	A) Visione organizzativa e gestione del tempo	ELEVATE PROFESSIONALITA' (Coordinatori di servizio)
	B) Responsabilità e iniziativa	
	C) Autorevolezza professionale	
GUIDA DEL TEAM	A) Visione organizzativa e coordinamento	ELEVATE PROFESSIONALITA' (Responsabili di U.O.)
	B) Responsabilità e iniziativa	
	C) Motivazione e crescita dei collaboratori	
LEADERSHIP	A) Visione strategica, pianificazione e controllo	D.G. E DIRIGENTI
	B) Responsabilità e decisionalità	
	C) Empowerment e valorizzazione dei collaboratori	

A ciascun fattore di valutazione sarà attribuito un valore da 1 a 6 che indica il livello di rispondenza alle aspettative attese secondo la seguente scala:

1= non in linea con le aspettative

2= parzialmente in linea, con ambiti di miglioramento

3= sostanzialmente in linea con le aspettative

4 = pienamente in linea con le aspettative

5 = in linea con le aspettative anche in situazioni complesse

6=oltre le aspettative, eccellenza

I valori dal 3 al 6 sono da considerarsi valori “positivi”.

I valori 1 e 6 richiedono necessariamente l’inserimento di una nota scritta che ne illustri la motivazione.

I singoli fattori di valutazione per l’anno 2024, anno di prima applicazione, ai fini del valore complessivo della scheda sono considerati tutti di pari importanza, il prossimo anno in fase di revisione del presente documento si procederà alla ponderazione di tali fattori di valutazione in relazione al ruolo/posizione ricoperti.

Il valore finale della scheda ai fini del calcolo della performance complessiva (par. 4.3.5) non è più ottenuto, come in precedenza, calcolando la media aritmetica dei punteggi assegnati ai 10 fattori di valutazione, ma utilizzando un indicatore sintetico, correlato alla frequenza dei punteggi dei singoli fattori della scheda, che consentirà di ricondurre le valutazioni in 4 fasce (**SOTTO SOGLIA**, **SOGLIA**, **TARGET**, **SUPERIORE AL TARGET**), ad ognuna delle quali corrisponde un valore numerico su base 100. La metodologia descritta è sintetizzata nella tabella che segue:

FASCIA	INDICATORE SINTETICO	PUNTEGGIO SCHEDA
SOTTO SOGLIA	quattro o più fattori con valore pari o inferiore a 2	30/100
SOGLIA	nessun fattore con valore pari a 1 e massimo tre fattori con valore pari a 2	70/100
TARGET	tutti gli altri casi	95/100
SUPERIORE AL TARGET	almeno tre fattori con valore pari a 6 e nessun fattore con valore inferiore a 4	100/100

L’introduzione di questa nuova modalità di calcolo risponde all’esigenza di poter analizzare, con indicatori analitici, i punteggi dei singoli fattori di valutazione al fine di individuare eventuali gap di competenza in una o più delle macroaree indicate e conseguentemente poter pianificare azioni di miglioramento (percorsi formativi e professionali specifici, mobilità, ecc) e/o profili professionali di rilievo sui quali l’amministrazione può investire, indipendentemente dalla ricaduta che tale valutazione ha sulla retribuzione accessoria. Si auspica anche che tale modalità possa portare ad una maggiore differenziazione delle valutazioni.

È fondamentale che il valutatore ad inizio anno condivida, attraverso l’organizzazione di colloqui con ogni singolo collaboratore, i comportamenti organizzativi attesi, che saranno oggetto di valutazione e di monitoraggio costante durante l’anno. In tal modo la valutazione potrà essere considerata come un’occasione di crescita professionale e di feedback del lavoro svolto durante l’anno.

Il Feedback consiste nel comunicare il/i comportamenti attesi ad una persona o ad un gruppo e le conseguenze, positive o negative, che tali comportamenti generano su di un’altra persona o gruppo. È importante che i valutatori abbiano cura di fornire costanti feedback durante l’anno ai propri collaboratori, di modo che il colloquio di valutazione finale sia un reciproco momento di scambio e ascolto volto a un miglioramento per il futuro.

Saranno organizzati incontri periodici di calibrazione con i responsabili valutatori, al fine di condividere l’attività svolta e verificare che vi siano equilibrio ed omogeneità sostanziali nelle valutazioni dei diversi responsabili.

4.3.4 Valutazione Bottom-up

Nell'anno 2022 l'Ateneo ha introdotto un modello sperimentale di valutazione bottom-up che coinvolgeva D.G. e Dirigenti.

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.

La valutazione bottom up nell'anno 2023 è passata da progetto sperimentale a strumento effettivo per Direttore Generale e Dirigenti, inoltre viene effettuata anche per il Rettore con apposita scheda di valutazione e coinvolge i seguenti soggetti:

- **Rettore** → valutato dal personale dell'area Elevate Professionalità responsabile di U.O. di propria pertinenza
- **Direttore Generale** → valutato dai Dirigenti e personale dell'area Elevate Professionalità responsabile di U.O. di propria pertinenza
- **Dirigenti** → valutati dai collaboratori dell'area Elevate Professionalità responsabili di U.O. di propria pertinenza

La valutazione avviene tramite l'utilizzo delle medesime schede di valutazione del comportamento organizzativo utilizzate dai responsabili e oggetto di valutazione bottom-up saranno solo alcuni fattori di valutazione 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.

La valutazione bottom-up avviene attraverso un applicativo che garantisce 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 e ponderato in base alla numerosità dei rispondenti, dando conto del risultato medio complessivo e dei risultati medi delle singole voci comportamentali; in caso di mancate risposte o mancata presenza di potenziali rispondenti il valore è considerato nullo, cioè non inciderà sulla performance complessiva; ogni valutato riceverà la scheda comportamentale compilata dal proprio valutatore (Rettore o Direttore Generale) e una seconda scheda comportamentale compilata dai propri collaboratori. 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.

La valutazione bottom-up incide sulla valutazione comportamentale nella misura del 5% sia per il D.G. sia per i Dirigenti. Per il Rettore la valutazione bottom up non ha alcun effetto, se non di strumento di miglioramento; ugualmente per il Direttore Generale limitatamente alle valutazioni espresse dal personale di categoria EP responsabile delle U.O. di sua pertinenza.

Con le stesse modalità nell'anno 2023 è stata introdotta e viene confermata per il 2024 in via sperimentale anche la valutazione bottom-up del personale di categoria EP responsabile di U.O. La valutazione sarà espressa dal personale afferente alla struttura, sempre tramite l'applicativo informatico che garantisce l'assoluto anonimato. Nel caso di Unità Organizzative nelle quali risulti afferente una sola

unità di personale (oltre al Responsabile), i collaboratori avranno facoltà di non esprimere alcuna valutazione; al personale EP non sarà fornito il dato del numero dei partecipanti.

La valutazione espressa, in risultato aggregato, sarà visualizzata solamente dal Responsabile EP valutato e dal suo Responsabile apicale, prima che quest'ultimo effettui la propria valutazione.

I risultati della valutazione bottom-up, che è strumento volto al miglioramento personale del valutato, non concorreranno alla valutazione del comportamento del personale EP responsabile di U.O.

4.3.3 Calcolo dei risultati di performance del Personale tecnico amministrativo

A) Con riferimento al **Direttore Generale** la misurazione della performance complessiva è ottenuta aggregando le misurazioni secondo i pesi riportati nello schema seguente:

D.G.	Componente strategica	Componente individuale			TOTALE
	30%	Ob. individuali 40%	Comportamenti 25%	Bottom up 5%	100%

Tabella 4: Pesi per la valutazione complessiva D.G.

- La componente strategica è calcolata secondo quanto illustrato al par. 4.2.2.
- La componente individuale è data dal risultato percentuale riportato nel conseguimento degli obiettivi individuali, nella scheda comportamentale espressa dal Rettore e nella valutazione bottom up.

B) Con riferimento ai **Dirigenti** la misurazione della performance complessiva è ottenuta aggregando le misurazioni secondo i pesi riportati nello schema seguente:

Dirigenti	Componente strategica	Componente organizzativa	Componente individuale		TOTALE
	20%	50%	Comportamenti 25%	Bottom up 5%	100%

Tabella 5: Pesi per la valutazione complessiva Dirigenti

- La componente strategica è calcolata secondo quanto illustrato al par. 4.2.2.
- la componente organizzativa è la risultanza della media ponderata dei risultati degli obiettivi di Area assegnati alla propria Area.
- La componente individuale è data dal risultato percentuale riportato nella scheda comportamentale espressa dal Direttore Generale e nella valutazione bottom up.

In caso di assegnazione di obiettivi individuali di cui al par. 4.1.3, questi non hanno riflesso sul calcolo della performance complessiva ma hanno incidenza anche economica secondo quanto previsto dalle circolari ministeriali e dal contratto integrativo di riferimento.

C) Con riferimento al **Personale Tecnico Amministrativo** la misurazione della performance complessiva è ottenuta aggregando le misurazioni secondo i pesi riportati nello schema seguente:

	Componente organizzativa (*)	Componente individuale	TOTALE
PERSONALE EP RESPONSABILE U.O.	60%	40%	100%
PERSONALE EP NON RESPONSABILE U.O.	40%	60%	100%
PERSONALE B, C E D	30%	70%	100%
CEL		100%	100%

Tabella 6: Pesi per la valutazione complessiva del PTA

- La componente organizzativa è la risultanza della media ponderata dei risultati degli obiettivi di struttura assegnati alla struttura di afferenza.
- La componente individuale è data dal risultato percentuale riportato nella scheda comportamentale espressa dal valutatore.

4.3.4 Definizione delle fasce di valutazione

A conclusione del ciclo di misurazione e valutazione della performance i risultati finali sono ricondotti dagli uffici competenti nelle fasce di valutazione.

I risultati della performance complessiva del personale dirigente sono 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 delle aree degli Operatori, dei Collaboratori, dei Funzionari, e delle Elevate Professionalità 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%

Per il personale CEL si applicano le medesime fasce di valutazione, ma la loro performance è determinata solamente dalla valutazione comportamentale.

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

Al Direttore Generale non si applicano tali fasce di valutazione, perché ha una valutazione di performance complessiva cosiddetta "lineare".

4.3.5 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 4.3.4) sia pari o 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.

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

4.3.6 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 calibrazione.

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;
- incontri di calibrazione al fine di verificare che vi siano equilibrio ed omogeneità sostanziali nelle valutazioni ed un sufficiente grado di differenziazione dei giudizi espressi dai valutatori
- valutazione per fasce.

5 IL CICLO DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO AMMINISTRATIVO

5.1 La performance del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale avviene secondo il seguente iter: il Rettore effettua la valutazione del comportamento organizzativo; il Direttore redige la propria relazione sul raggiungimento dei suoi obiettivi individuali e degli obiettivi strategici di Ateneo che viene presentata al Nucleo di Valutazione di Ateneo alla presenza anche del Rettore; il Nucleo, in sede di validazione della relazione sulla performance sulla base dei risultati della misurazione della performance del Direttore generale effettua una proposta di valutazione del Direttore Generale che viene trasmessa al Rettore; il Consiglio di Amministrazione riceve la valutazione del Rettore e la proposta di valutazione del Nucleo, provvede alla definitiva approvazione della valutazione complessiva del Direttore Generale.

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

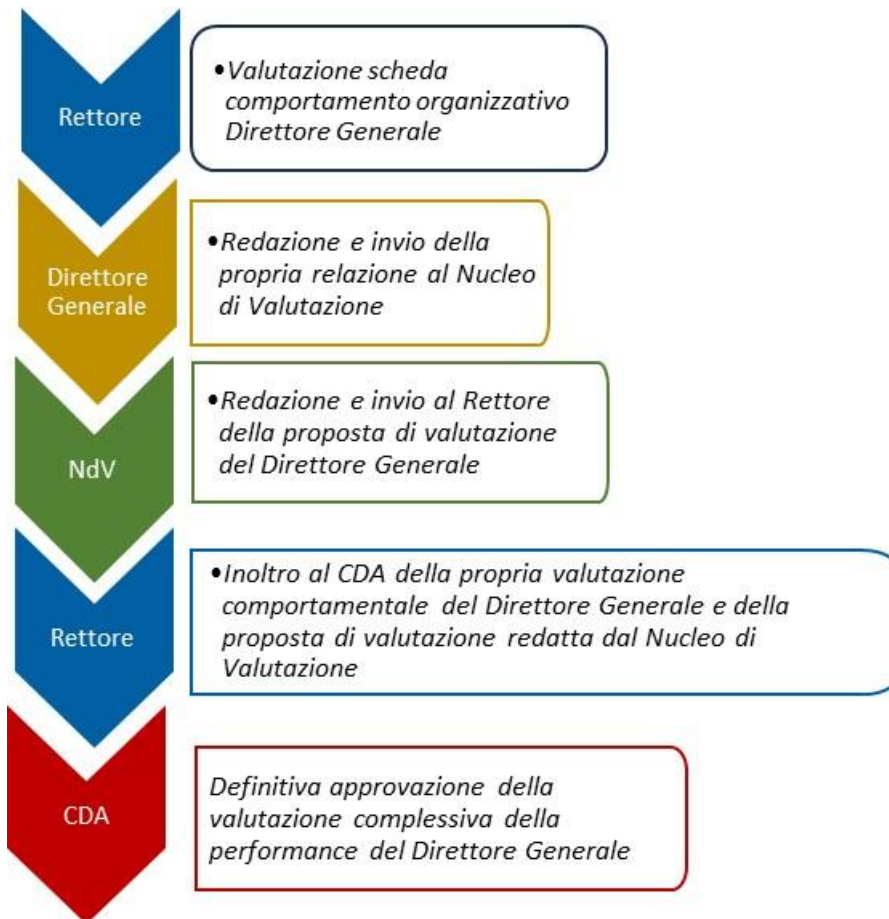


Figura 3: Schema valutazione performance del Direttore Generale

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

Organo competente	Componente strategica	Componente individuale			TEMPI
	obiettivi strategici	obiettivi individuali	comportamenti		
	30	40	25	5 bottom-up	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione PIAO				Entro il 31 gennaio 2024
Rettore			valutazione comportamentale		Entro 30 aprile 2025
C.D.A.	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2025
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance con contestuale proposta di valutazione del D.G.				Entro il 30 giugno 2025
C.D.A.	Approvazione della valutazione del Direttore Generale				Entro il 31 luglio 2025

5.2 La performance dei Dirigenti

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

Organo competente/ Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI		COMPORTAMENTI		TEMPI
	Componente strategica	Componente organizzativa			
	20	50	25	5 Bottom-up	
D.G./ CDA	Approvazione PIAO				Entro il 31 gennaio 2024
Dirigenti	Monitoraggio intermedio e rendicontazione al Direttore Generale su stato di avanzamento obiettivi al 30 giugno				Entro luglio 2024
Dirigenti	Monitoraggio Annuale tramite rendicontazione al Direttore Generale sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre				Entro febbraio 2025
Direttore Generale	Misurazione indicatori strategici e valutazione obiettivi		Valutazione comportamentale		Entro aprile 2025
C.D.A.	Valutazione dei risultati obiettivi con approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2025
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance				Entro il 30 giugno 2025

5.3 La performance del personale dell'area "Elevate Professionalità"

Nella tabella seguente viene riassunto il ciclo della performance del personale dell'area Elevate Professionalità.

Organo competente/Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI	COMPOR- TAMENTI	TEMPI
	Componente organizzativa	Componente individuale	
Personale EP responsabile di U.O.	60	40	
Personale EP non responsabile di U.O.	40	60	
Responsabile apicale struttura di afferenza/ C.d.A.	Approvazione obiettivi con il PIAO		Entro il 31 gennaio 2024
Personale EP	Monitoraggio intermedio e rendicontazione al Responsabile apicale struttura di afferenza su stato di avanzamento obiettivi al 30 giugno		Entro luglio 2024
Personale EP	Monitoraggio Annuale tramite trasmissione della rendicontazione (Relazione Analitica) al Responsabile apicale struttura di afferenza sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre		Entro febbraio 2025
Responsabile apicale struttura di afferenza	Valutazione finale		Entro aprile 2025
C.D.A.	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance		Entro il 31 maggio 2025
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno 2025

5.4 La performance del personale delle aree degli Operatori, dei Collaboratori, dei Funzionari

Nella tabella seguente viene riassunto il ciclo della performance del personale delle aree degli Operatori, dei Collaboratori, dei Funzionari.

Organo competente/Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI	COMPOR- TAMENTI	TEMPI
	componente organizzativa	Componente individuale	
%	30	70	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione obiettivi con il PIAO		Entro il 31 gennaio 2024
Responsabile apicale struttura di	Valutazione finale		Entro aprile 2025

Organo	OBIETTIVI/RISULTATI	COMPORAMENTI	TEMPI
afferenza			
Responsabile diretto		Valutazione comportamentale	Entro aprile 2025
C.D.A.	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance		Entro il 31 maggio 2025
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno 2025

5.5 La performance del personale CEL (collaboratore esperto linguistico)

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

Ciascun CEL viene valutato dal Responsabile apicale della struttura didattica di riferimento in merito alle attività lavorative 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.

Per i CEL che afferiscono alla struttura didattica la valutazione comportamentale viene espressa invece interamente dal Responsabile apicale della struttura.

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

Organo competente/Attore coinvolto	COMPORAMENTI	TEMPI
	100	
Struttura didattica di afferenza (interamente per i CEL che afferiscono alla struttura – in parte per i CEL che afferiscono al CLA)	Valutazione finale	Entro aprile 2025
Presidente del CLA (in parte per i CEL che afferiscono al CLA)	Valutazione finale	Entro aprile 2025
C.D.A.	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance	Entro il 31 maggio 2025
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance	Entro il 30 giugno 2025

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 delle aree degli Operatori, dei Collaboratori, dei Funzionari, delle Elevate Professionalità e CEL ed è 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, welfare 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.