



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**

SMVP

**Sistema di Misurazione
e Valutazione
della Performance**

2023

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione CDA/29-09-2022/378 del 29.09.2022

INDICE

Introduzione	1
1 CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
1.1 Quadro normativo e metodologico	4
1.2 Analisi delle risorse	4
1.2.1 Risorse umane e organizzazione	4
1.2.2 Risorse economiche	5
1.2.3 Risorse strumentali	5
1.3 Gli stakeholder.....	5
1.3.1 Gli stakeholder interni	6
1.3.2 Gli stakeholder esterni.....	7
2 IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	8
2.1 Il ciclo della Performance e le caratteristiche del Sistema	8
2.2 L'integrazione con il processo del bilancio preventivo autorizzatorio.....	9
2.3 L'Integrazione con il ciclo del <i>corruption risk management</i>	10
2.4 Fasi, attori, tempi e modalità del ciclo della Performance.....	11
3 LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE: STRATEGICA, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	12
3.1 Da Performance Strategica a Performance strategica e organizzativa	12
3.2 La Performance Organizzativa	13
3.3 La Performance Individuale	13
3.4 La partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa: customer satisfaction e valutazione partecipativa	14
3.4.1 La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza.....	14
3.4.2 La valutazione partecipativa: impatto sulle dimensioni della performance	15
4 LE FASI DELLA PERFORMANCE	17
4.1 Fasi di Definizione e Assegnazione degli obiettivi	18
4.1.1 Definizione degli obiettivi strategici	18
4.1.2 Definizione e Assegnazione degli obiettivi operativi	18
4.1.3 Definizione e Assegnazione degli obiettivi individuali	21
4.2 Fasi di rimodulazione e monitoraggio	23
4.2.1 La Rimodulazione.....	23
4.2.2 Monitoraggio e metodologia di misurazione	23
4.3 Fase di Valutazione finale	26
4.3.1 I comportamenti organizzativi	27
4.3.3 Calcolo dei risultati di performance del Personale tecnico amministrativo	30
4.3.4 Definizione delle fasce di valutazione.....	31
4.3.5 La valutazione negativa	32
4.3.6 La differenziazione delle valutazioni	32

5 IL CICLO DI PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	33
5.1 La performance del Direttore Generale.....	33
5.2 La performance dei Dirigenti.....	34
5.3 La performance del personale di categoria EP	35
5.4 La performance del personale di categoria B-C-D	36
5.5 La performance del personale CEL (collaboratore esperto linguistico).....	36
6 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	38
Allegato 1 – Progetto di valutazione partecipativa.....	39
Allegato 2 - Schede di valutazione del comportamento organizzativo	39

Indice delle Figure

Figura 1 - Fasi del ciclo della Performance	8
Figura 2: <i>Ciclo di performance integrato</i>	9
Figura 3: <i>integrazione con processo del budget</i>	10
Figura 4: <i>La Performance di Ateneo</i>	12
Figura 5: <i>Tempistiche delle Fasi</i>	17
Figura 6: <i>Responsabilità della valutazione della performance organizzativa di struttura</i>	20
Figura 7: <i>Responsabilità della valutazione della performance individuale</i>	21
Figura 8: <i>Pesi per la valutazione complessiva D.G. e Dirigenti</i>	30
Figura 9: <i>Pesi per la valutazione complessiva del PTA</i>	31
Figura 10: <i>Schema valutazione performance del Direttore Generale</i>	33

Acronimi e abbreviazioni ricorrenti

C.d.A.	Consiglio di Amministrazione
CPPQ	Commissione Pianificazione Performance e Qualità
DFP	Dipartimento Funzione Pubblica
D.G.	Direttore Generale
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.

Tale documento 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).

La revisione promossa dal SMVP 2023 cerca, in particolare, di rispondere alle sfide introdotte [dall’art. 6 “Piano integrato di attività e organizzazione” di cui al D.L. 80/2021](#) convertito, con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113.

Le novità introdotte dall’art. 6 [“Piano integrato di attività e organizzazione” di cui al D.L. 80/2021](#) convertito, con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 e dai decreti attuativi, con particolare riferimento al DPR 24 giugno 2022, n. 81 “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”, oltre che al DM 24 giugno 2022 che ne regola il contenuto, 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”, ed in particolare 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 2022-2024, del quale, come detto, il SMVP 2023 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. Un importante tassello verso tale obiettivo è rappresentato dalla pubblicazione della Carta dei servizi 2021, contenente gli standard di qualità dei servizi erogati, ai sensi dell’art. 32 del D.lgs 33/2013, e gli impegni assunti dall’Ateneo nei confronti dei propri utenti. La definizione e la misurazione degli standard di qualità dei servizi rappresenta infatti il punto di partenza per la definizione di obiettivi di miglioramento della performance organizzativa con effetti diretti, pertanto, sul soddisfacimento dei bisogni degli stakeholders.

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.

Le revisioni al SMVP 2022 promosse dal presente documento, rispondendo anche ad alcune criticità segnalate dal NdV, perseguono le seguenti finalità:

1. Semplificare (rendere il sistema più snello e chiaro per superare del tutto la logica dell'adempimento);
2. Condividere e diffondere la reale cultura della performance, della misurazione e della valutazione per rispondere alla sfida posta dal PIAO che considera la performance uno strumento utile al raggiungimento del valore pubblico.

Le principali novità per D.G., dirigenti e personale tecnico amministrativo introdotte dal SMVP 2023 possono di seguito sintetizzarsi:

Direttore generale	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminazione componente performance strategica (ved. fig. 10 a pag. 29 del SMVP 2022) che era calcolata con una selezione di 7 indicatori strategici appartenenti al P.S. 2022-2024 (indicatore complessivo strategico, fig. 8, pag. 22 del PIAO 2022-2024); • la performance strategica è inclusa nella performance organizzativa (performance strategica e organizzativa), calcolata considerando tutti gli obiettivi del Piano Strategico vigente (indicatore di valore pubblico complessivo); • Evoluzione della performance individuale prima basata sul raggiungimento di 3 obiettivi individuali uguali per D.G. e tutti i dirigenti, misurati mediante 7 indicatori. Al D.G. sono ora assegnati dal C.d.A., all'interno del PIAO, almeno due obiettivi individuali più rispondenti al suo ruolo e misurati da indicatori specifici; • La valutazione bottom-up dei comportamenti, introdotta in via sperimentale nel 2022, si aggiunge in modo definitivo alla valutazione organizzativa dei comportamenti.
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminazione componente performance strategica (ved. fig. 10 a pag. 29 del SMVP 2022) che era calcolata con una selezione di 7 indicatori strategici appartenenti al P.S. 2022-2024 (indicatore complessivo strategico, fig. 8, pag. 22 del PIAO 2022-2024); • la performance strategica è inclusa nella performance organizzativa (performance strategica e organizzativa) calcolata considerando tutti gli obiettivi del Piano Strategico vigente, dove la struttura apicale diretta dal singolo dirigente è coinvolta (indicatore di valore pubblico di area); • Evoluzione della performance individuale prima basata sul raggiungimento di 3 obiettivi individuali uguali per D.G. e tutti i dirigenti, misurati mediante 7 indicatori. Ai dirigenti sono ora assegnati dal D.G., all'interno del PIAO, almeno due obiettivi individuali più rispondenti alle singole funzioni e aree e misurati da indicatori specifici, incluso eventualmente, il coordinamento di obiettivo di valutazione partecipativa; • La valutazione bottom-up dei comportamenti, introdotta in via sperimentale nel 2022, si aggiunge in modo definitivo alla valutazione organizzativa dei comportamenti.
EP responsabile di U.O.	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminazione componente performance strategica (ved. fig. 10 a pag. 29 del SMVP 2022) che era calcolata con una selezione di 7 indicatori strategici

	<p>appartenenti al P.S. 2022-2024 (indicatore complessivo strategico, fig. 8, pag. 22 del PIAO 2022-2024);</p> <p>Introduzione in via sperimentale nel 2023 della valutazione bottom-up dei comportamenti.</p>
D leader obiettivo	<p>Non sarà più possibile individuare tra il personale di categoria D il leader di obiettivi organizzativi trasversali a più unità organizzative. Il leader dell'obiettivo (referente gestionale) dovrà essere individuato solamente tra personale di categoria EP, responsabile di U.O.. Nel caso in cui la U.O. con effort maggiore risulti temporaneamente scoperta di responsabile EP il leader dovrà essere individuato dai dirigenti delle aree coinvolte tra il personale di categoria EP, indipendentemente dall'effort delle U.O. coinvolte.</p>
Tutto il personale	<p>Semplificazione e perfezionamento delle schede comportamento: le tipologie di schede vengono numericamente ridotte (da 11 a 8) dando maggior rilievo alla titolarità di incarico, le schede definiscono meglio i comportamenti attesi, il numero delle voci valutabili viene uniformato; le singole voci comportamentali sono declinate secondo le specificità del ruolo ricoperto, ma più uniformi.</p>

Nel sistema 2023 viene inoltre modificata la procedura di rimodulazione degli obiettivi operativi. Viene rafforzato il ruolo del D.G. nella gestione delle modifiche attinenti obiettivi di tipo amministrativo-gestionale. Solo le modifiche sugli obiettivi di tipo amministrativo-gestionali di natura sostanziale, che impattano sul risultato finale, richiederanno l'approvazione da parte del C.d.A., tutte le altre modifiche (es. problemi/errori nella descrizione obiettivi o nella costruzione di indicatori/target in fase di programmazione) potranno essere adottate con atto del D.G. previa comunicazione alla CPPQ.

Nel Ciclo della performance 2023, che si pone in sostanziale continuità con il ciclo precedente, anche nello sviluppo delle attività formative dirette ad accrescere la cultura della performance e della valutazione, si è cercato di introdurre elementi di innovazione nel Sistema di Misurazione e Valutazione per tener conto del nuovo contesto normativo che promuove l'evoluzione verso un sistema di programmazione integrata finalizzata alla semplificazione e alla creazione di valore pubblico.

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. 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 74/2017 (c.d. riforma Madia) recante modifiche al D. Lgs. N.150/2009 sulla valutazione della performance dei dipendenti pubblici;
- D.L. 80/2021, convertito con modifiche dalla L. 113/2021, che introduce all'art. 6 il Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- DPR 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 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.

L'**organizzazione** dell'Ateneo ha visto, nel corso del 2021, un notevole processo di rinnovamento dell'assetto organizzativo con particolare focus sull'Amministrazione centrale.

Le caratteristiche generali dell'assetto organizzativo prevedono l'Amministrazione centrale strutturata in: aree dirigenziali sotto articolate in unità organizzative (U.O.), il Rettorato con una segreteria di staff e unità organizzative e la Direzione generale anch'essa sotto articolata con segreteria di staff e unità organizzative. Compongono l'Ateneo, oltre all'Amministrazione centrale, nove dipartimenti e dieci centri

interdipartimentali, 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 2023-2025](#), nella parte relativa all'analisi di contesto (sezione 1) e all'organizzazione delle risorse umane (sezione 3).

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

1.2.2 Risorse economiche

L'analisi della composizione delle macrovoci di ricavo e costo che compongono il bilancio preventivo autorizzatorio annuale e non autorizzatorio triennale è riportata nella pagina del sito di Ateneo, sezione "Amministrazione trasparente", relativa alla pubblicazione dei [bilanci](#), la cui versione definitiva sarà approvata successivamente alla data di approvazione del presente documento.

1.2.3 Risorse strumentali

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

Per l'annualità 2023 il ciclo della performance sarà gestito 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 includerà anche la valutazione dei comportamenti e la condivisione dei risultati. L'Ateneo, già da qualche anno, si è dotato di un cruscotto direzionale, accessibile alla Governance e alle figure apicali, in cui sono esposti anche gli indicatori di performance strategica.

1.3 Gli 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.

1.3.1 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. 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.

Con Determina del D.G. n. 1691/2022 del 30 giugno 2022, al fine di pianificare e predisporre 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 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 L. 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.

1.3.2 Gli stakeholders esterni

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

- Gli **Studenti** sono tutti coloro che sono iscritti a corsi di studio di laurea triennale, magistrale e laurea triennale a ciclo unico, ai corsi post lauream (scuole di dottorato, scuole di specializzazione, master) e che usufruiscono di tutti i servizi attuati dall'Amministrazione;
- I **cittadini** che hanno rapporti con l'Ateneo per varie motivazioni: fruitori di eventi di public engagement, famiglie degli studenti iscritti, frequentatori delle biblioteche aperte al pubblico, benefattori;
- Gli **Alumni** mantengono un legame costante con l'Università in cui si sono laureati e alcuni mantengono un contatto assiduo, in quanto partecipanti all'associazione Alumni;
- La Società economica, con particolare rilevanza quella del territorio, costituita da **Associazioni, Fondazioni, Imprese** con le quali l'Ateneo instaura un filo diretto su tematiche di ricerca e sostegno a studenti in situazione disagiata;
- Gli **Enti**, le **Altre PA** o le **Istituzioni** hanno rapporti con l'Ateneo per quanto attinente la gestione amministrativa, la partecipazione a procedimenti istituzionali, lo scambio di dati e informazioni.

2 IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

2.1 Il ciclo della Performance e le caratteristiche del Sistema



Figura 1 - Fasi del ciclo della Performance

Le prime due fasi del ciclo della Performance sono la **Pianificazione strategica**, o la sua verifica, e la **Programmazione organizzativa**. Il legame tra la Pianificazione e la Programmazione si traduce nella realizzazione operativa della politica, non intesa come l’agire del personale tecnico amministrativo funzionale per le attività svolte dal personale docente, ma come prodotto di stretta e proficua collaborazione tra l’ambito accademico e quello amministrativo. Contribuiscono ad alimentare la sinergia positiva finalizzata alla crescita dell’Ateneo in ambito nazionale ed internazionale: l’integrazione della performance con 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** 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,

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

L’impianto del Piano Strategico di Ateneo rappresenta il riferimento sulla base del quale sono definiti gli obiettivi operativi descritti nel Piano Integrato. Gli obiettivi strategici, già nella fase di definizione, sono

codificati e ad essi sono correlati i relativi indicatori strategici, corredati da target e quote economiche di competenza. Per ogni obiettivo strategico sono identificati uno o più attori di profilo politico di riferimento.

Nel momento di definizione del Piano Strategico, come già avvenuto negli ultimi anni, è ben delineato il percorso che porta all'integrazione e coerenza degli obiettivi strategici e conseguenti obiettivi operativi con la programmazione economico finanziaria, indirizzati dalle [Linee Guida ANVUR](#) per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane del 23 gennaio 2019.

LA PROGRAMMAZIONE ORGANIZZATIVA

La fase di Programmazione si realizza attraverso il PIAO e vede la traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi dell'azione amministrativa che vengono affidati alle strutture organizzative per il conseguimento del risultato atteso al fine ultimo di creare valore pubblico.

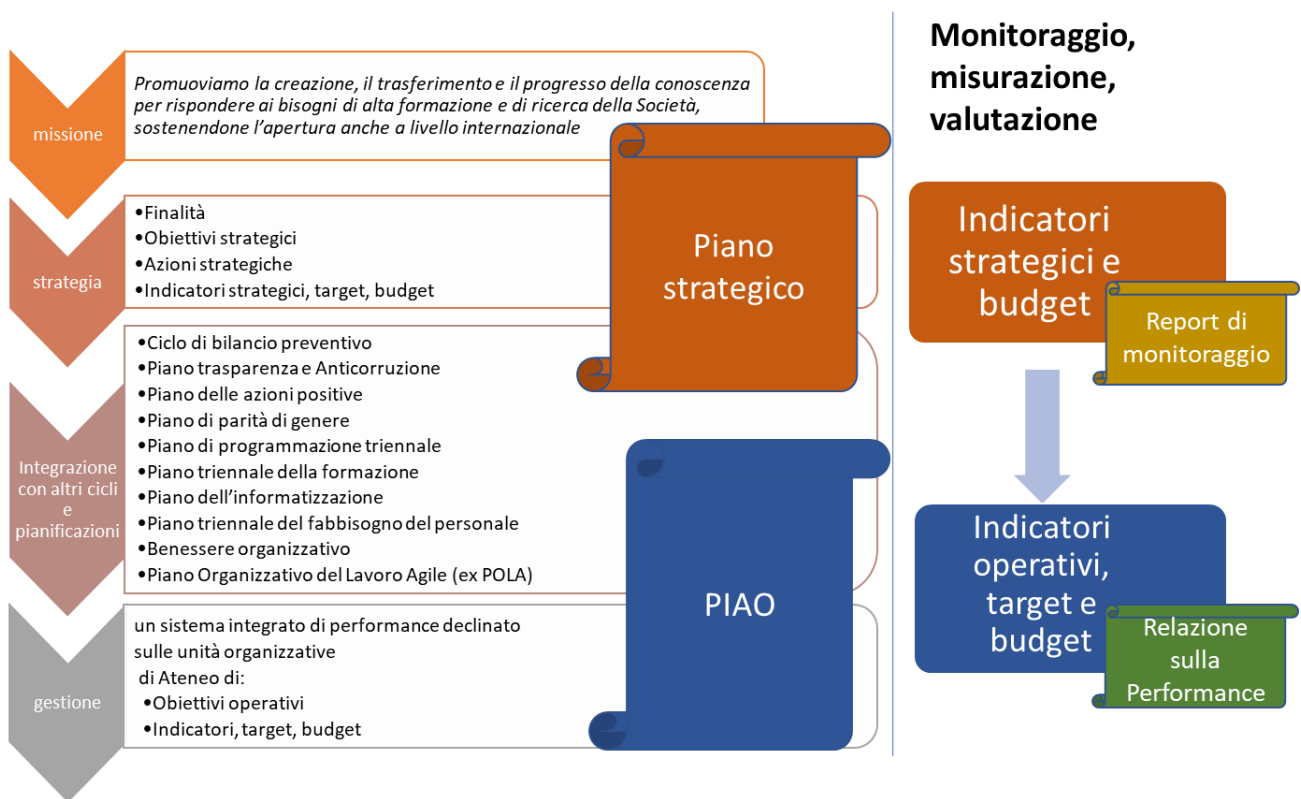


Figura 2: Ciclo di performance integrato

2.2 L'integrazione con il processo del bilancio preventivo autorizzatorio

Il processo di formazione del bilancio preventivo autorizzatorio deve necessariamente integrarsi con gli obiettivi e le linee strategiche del Piano Strategico. Il processo per pervenire alla definizione di budget per obiettivi strategici e operativi è dettagliato, nei suoi passaggi, in uno specifico cronoprogramma di Ateneo, di seguito illustrato.

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

Commissione Pianificazione, Performance e Qualità e Consiglio di Amministrazione



Direzione generale, Aree dirigenziali, Dipartimenti e Centri

Figura 3: integrazione con processo del budget

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

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

2.3 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" 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 60, della L. 190 del 6 novembre 2012 e assorbito nella sezione 2 di programmazione “Valore pubblico, performance e anticorruzione” e in particolare nella sottosezione 2.3 “Rischi corruttivi e trasparenza” che andrà predisposta sulla base delle indicazioni del PNA 2019 ed è finalizzata alla programmazione delle misure di gestione dei rischi (organizzativi, corruttivi e di trasparenza, sanitari, informatici, economici e finanziari, ecc..) e dei relativi indicatori funzionali a proteggere performance e valore pubblico (indicatori di rischio corruttivo, indicatori di trasparenza).

Con riferimento agli obiettivi di performance organizzativa 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.

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

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

3 LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE: STRATEGICA, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

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

Performance Strategica, costituita dai risultati dell'Ateneo nel suo complesso e misurata attraverso un set di indicatori, prevalentemente di impatto, individuati nell'ambito strategico (Piano Strategico). Tale performance 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. Essa vede il contributo di tutto il personale che opera in Ateneo, la componente accademica e la componente tecnico amministrativa. Infatti, le scelte strategiche possono essere perseguite e raggiunte solo se tutte le componenti dell'organizzazione, nel nostro caso componente docente e tecnico amministrativa, lavorano in sinergia al fine di perseguire le finalità e gli obiettivi stabiliti in fase di programmazione.

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

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



Figura 4: La Performance di Ateneo

3.1 Da Performance Strategica a Performance strategica e organizzativa

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

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

La Performance strategica ha un impatto diretto e incisivo nella determinazione della performance organizzativa del D.G. e dei dirigenti per i quali si evolve in “**performance strategica e organizzativa**”. Il dirigente, come già fatto in passato, prende in carico gli obiettivi strategici in cui è coinvolto e li declina in obiettivi operativi specifici da assegnare alle strutture organizzative. L'individuazione di obiettivi operativi ben definiti e articolati, unitamente ad indicatori e target sfidanti (effetto organizzativo), contribuisce alla realizzazione degli obiettivi strategici (effetto strategico).

3.2 La Performance Organizzativa

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

La Performance Organizzativa di Ateneo dipende dalla performance organizzativa delle strutture che la compongono. La performance organizzativa si esplica infatti attraverso l'assegnazione e attuazione degli obiettivi operativi che discendono dalla strategia e che rappresentano pertanto le “leve” attraverso cui l'Ateneo mira a realizzare gli obiettivi strategici e a creare valore pubblico, cioè ad aumentare il livello di benessere dei propri utenti e stakeholder. Gli obiettivi operativi vengono assegnati alle strutture organizzative, sia come obiettivi di singola struttura, sia come obiettivi trasversali. Il legame tra obiettivi operativi e obiettivi strategici è evidenziato anche dalle codifiche assegnate agli obiettivi che evidenziano il legame tra tali tipologie di obiettivi. In alcuni casi, data la complessità dell'obiettivo operativo, questo può essere suddiviso in più obiettivi operativi correlati ad esso mediante codifica.

La pianificazione e programmazione degli obiettivi operativi coinvolge per il 2023 il “**Team direttivo-PIAO**”, composto dai dirigenti dell'Ateneo coordinati dal Direttore Generale, l'insieme dei Direttori di Dipartimento e i Direttori/Presidenti di Centro con personale afferente.

Successivamente, prima della loro approvazione, vengono svolti vari incontri di confronto in sede di Commissione Pianificazione Performance e Qualità, ai quali vengono invitati anche i componenti del Consiglio di Amministrazione.

Tale progettazione si colloca temporalmente dopo l'adozione del Piano Strategico di Ateneo e si completa con un sistema di assegnazione a cascata per le strutture organizzative dell'Ateneo, come descritto nel paragrafo 4.1 “*Fasi di Definizione e Assegnazione degli obiettivi*”.

3.3 La Performance Individuale

La performance individuale è il contributo fornito dal singolo individuo al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, in termini di risultato degli obiettivi individuali assegnati e di comportamenti agiti, rispetto al proprio ruolo nell'organizzazione. La gestione della performance individuale genera un duplice effetto positivo:

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

Al personale dirigente dovranno essere assegnati almeno **due obiettivi individuali e non più di cinque**, ivi compresi quelli eventualmente derivanti dal progetto di valutazione partecipativa.

Al personale di categoria EP, a cui sia stato formalmente conferito dall'Amministrazione un incarico ex art. 75 CCNL 16/10/08, deve essere assegnato dal proprio responsabile **almeno un obiettivo individuale e non più di tre** (inclusi eventuali obiettivi individuali da leader, definiti successivamente).

Al restante personale di categoria B, C e D non sono assegnati obiettivi individuali.

Gli obiettivi assegnati formalmente al singolo individuo possono riguardare il raggiungimento di risultati legati a progetti in coerenza con gli obiettivi della struttura di afferenza, oppure possono essere obiettivi "di funzionamento", legati al miglioramento delle attività ordinarie, con una codifica differente. Gli obiettivi individuali possono essere collegati agli obiettivi operativi assegnati alla struttura di afferenza; in tal caso nell'obiettivo individuale andrà esplicitato il contributo che il singolo può apportare al conseguimento dell'obiettivo di struttura, definendo opportunamente descrizione, indicatore e target. In nessun caso **gli obiettivi di struttura possono essere calati tout court come individuali**.

Al contempo, il Responsabile non può mai calare i propri obiettivi individuali come obiettivi di struttura o individuali.

Tutto il personale, indipendentemente dal perseguimento di obiettivi individuali, viene valutato in base al comportamento organizzativo, in ottemperanza a quanto previsto dal D.lgs. 150/2009 all'art. 9, comma 1, lettera c).

Per comportamento organizzativo si intende comunemente l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo nell'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e delle caratteristiche proprie dell'individuo stesso. La qualità del lavoro, infatti, non è misurabile unicamente tramite il conseguimento di obiettivi, ma si esprime anche attraverso i comportamenti organizzativi attesi che dovrebbero essere volti a garantire il buon clima organizzativo, la collaborazione e l'attenzione all'utenza sia interna che esterna.

3.4 La partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa: customer satisfaction e valutazione partecipativa

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

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 missioni istituzionali.

3.4.1 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.

A partire dall'anno 2017, l'Ateneo ha reso maggiormente strutturato il processo di coordinamento delle attività di indagine di *Customer Satisfaction* già attivate in Ateneo negli scorsi anni, individuando iniziative finalizzate a rilevare gli ambiti di maggior interesse e accrescere il grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni in merito ai servizi resi, allo scopo di rendere l'azione amministrativa più efficace ed efficiente. Nella fase attuale le rilevazioni customer sono 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, sia nella fase di individuazione dei servizi con maggiori criticità, da sottoporre a processo di valutazione partecipativa e,

infine, nella fase di valutazione di impatto o di efficacia (feedback) del raggiungimento degli obiettivi del servizio.

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.

Il Piano delle customer satisfaction anno 2022 ([Piano Customer](#)) rappresenta un ambizioso progetto, da realizzarsi nell'arco del triennio 2022-2024, con l'obiettivo di 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 approvata nel 2021, 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.

3.4.2 La valutazione partecipativa: impatto sulle dimensioni 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 ruolo dei cittadini e degli utenti 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, stakeholder e utenti (interni ed esterni), è stato tuttavia introdotto solo 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. Le finalità della valutazione partecipativa sono infatti molteplici e riconducibili principalmente a:

- migliorare i processi di programmazione, misurazione e valutazione, indirizzandoli verso la prospettiva di valore pubblico;
- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei loro bisogni;
- superare la logica dell'autoreferenzialità attraverso l'integrazione della visione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e/o utenti;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia verso l'ente e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno, favorendo e rafforzando anche la coesione sociale e il senso di appartenenza.

Il [modello di valutazione partecipativa dell'Università di Parma](#), approvato dalla CPPQ il 28 luglio 2021, è stato introdotto nel sistema 2022 (vd. Allegato 1) al quale si rimanda. Il modello di valutazione partecipativa dell'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, esplicitata nel modello, 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.

Le fasi principali del processo di valutazione valutativa dei servizi, nel rispetto dei requisiti minimi indicati dalle linee guida del DFP, dettagliate nel modello Unipr sono:

- la mappatura di tutti gli stakeholders;
- l'analisi e approfondimento dei servizi inclusi nella Carta dei Servizi;
- l'individuazione dei servizi che saranno oggetto di valutazione e definizione delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento;
- la selezione degli utenti per ciascun servizio individuato;
- la definizione nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi selezionati;
- la valutazione partecipativa di ciascun servizio selezionato;
- l'utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della performance organizzativa e del miglioramento dei servizi.

I servizi da sottoporre a valutazione partecipativa saranno **selezionati dalla Commissione Programmazione, Performance e Qualità di Ateneo, su proposta del Direttore Generale**, sulla base di un modello di ateneo di ranking dei servizi che prende in considerazione i servizi a maggior criticità/conflictualità con l'utenza, la rilevanza per gli utenti/collettività e la strategicità, cioè la rilevanza per la missione istituzionale Unipr.

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

Le azioni di miglioramento dei servizi proposte e assegnate alle U.O., saranno invece obiettivi operativi di valutazione partecipativa 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. Le U.O. coinvolte nella realizzazione degli obiettivi organizzativi saranno valutate mediante indicatori di risultato sulle azioni messe in campo per elevare la qualità del servizio. Tali obiettivi operativi saranno monitorati e valutati secondo le modalità definite nel Sistema dell'anno successivo per gli obiettivi operativi.

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

4 LE FASI DELLA PERFORMANCE

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

Fasi	Periodo
Definizione e assegnazione obiettivi operativi e individuali di D.G.	Entro il 31 gennaio 2023 con approvazione del PIAO
Definizione e assegnazione obiettivi individuali Dirigenti e personale EP	Entro 15 febbraio 2023
Rimodulazioni obiettivi operativi	Entro il 10 giugno 2023 richieste al D.G.; entro 30 giugno 2023 approvazione del C.d.A.
Monitoraggio intermedio obiettivi operativi	Entro 15 luglio 2023
Rimodulazioni obiettivi individuali	Entro il 15 luglio 2023
Monitoraggio intermedio obiettivi individuali	Entro il 31 luglio 2023
Misurazione e Valutazione finale	Entro il 30 aprile 2024

Figura 5: Tempistiche delle Fasi

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

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

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

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

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

4.1 Fasi di Definizione e Assegnazione degli obiettivi

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

Nel corso di questi anni l'Ateneo ha profuso un notevole sforzo, accogliendo anche le sollecitazioni del Nucleo di Valutazione, per migliorare la definizione degli obiettivi.

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

4.1.1 Definizione degli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici, 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 di impatto.

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

La performance strategica viene misurata attraverso il monitoraggio degli **indicatori strategici** collegati agli obiettivi strategici e alla valutazione del conseguimento dei relativi target.

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

- *“indicatori di impatto”*, ovvero che esprimono l'effetto atteso o generato dalla pianificazione della strategia (*outcome*);
- *“indicatori di efficacia”* sulla qualità percepita, che si misurano mediante le indagini di soddisfazione degli utenti sui servizi erogati, ad esempio la conformità rispetto a standard attesi degli spazi e infrastrutture espressa dagli studenti e dal personale interno;
- *“indicatori di risultato”*, ovvero indicatori che si collocano ad un livello più operativo rispetto a quelli di *outcome* misurando la realizzazione, la gestione o l'avanzamento di servizi e prodotti funzionali al raggiungimento degli obiettivi, fermo restando la correlazione logica che li lega tra loro.

Gli Organi di Governo, i Pro Rettori e i Direttori di Dipartimento hanno a disposizione, sul Cruscotto direzionale, la rappresentazione dell'andamento degli indicatori strategici con il relativo target e budget. La performance strategica e organizzativa del Direttore Generale e dei Dirigenti è strettamente connessa al raggiungimento degli **obiettivi strategici di Ateneo** definiti dal Consiglio di Amministrazione (vd. par. 3.1).

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

4.1.2 Definizione e Assegnazione degli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi devono essere definiti chiaramente, ancorati di norma alla pianificazione strategica, misurabili e temporizzabili.

Quindi dopo l'approvazione del Piano Strategico e comunque entro il termine tassativo del 31 gennaio 2023, prende avvio e deve essere completata la definizione e assegnazione degli obiettivi operativi recepiti dal PIAO.

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

- indicatori di efficienza;
- indicatori di efficacia;

in un'ottica di misurazione dei risultati ottenuti operativamente (output), mediante l'esecuzione delle azioni messe in atto. In tale caso si misurano, a titolo di esempio, le quantità erogate e/o fruite, le tempistiche di erogazione di un certo servizio, il contenimento dei costi, il risparmio energetico.

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

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

TIPOLOGIE DI OBIETTIVI: INNOVAZIONE, MIGLIORAMENTO, CONSOLIDAMENTO, FUNZIONAMENTO

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

- obiettivi di **innovazione**: sono obiettivi finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi di particolare rilievo a livello di Ateneo;
- obiettivi di **miglioramento**: sono obiettivi finalizzati al miglioramento dei servizi offerti e all'efficientamento di processi e procedure. *Rientrano tra gli obiettivi di miglioramento quelli relativi al modello di Valutazione partecipativa per l'anno 2023.* Le U.O. coinvolte nella realizzazione degli obiettivi organizzativi saranno valutate mediante indicatori di risultato sulle azioni messe in campo per elevare la qualità del servizio;
- obiettivi di **consolidamento**: sono obiettivi diretti a consolidare il livello qualitativo raggiunto in termini di servizi, processi e procedure.

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

Gli obiettivi di **funzionamento** sono ritenuti fondamentali per il buon funzionamento delle attività e delle azioni del ciclo vitale dell'amministrazione, anche se non direttamente correlati a obiettivi strategici. Essi possono essere individuati successivamente dal Responsabile di struttura apicale ed essere assegnati come obiettivi individuali.

LE DIMENSIONI DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Gli obiettivi operativi, nell'ambito della sottosezione "performance" del PIAO, sono classificati 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.

GLI OBIETTIVI DI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

Le U.O. coinvolte nella realizzazione degli obiettivi organizzativi di valutazione partecipativa, secondo le metodologie definite nel “*Modello di valutazione partecipativa*” (cfr. Allegato 1), saranno valutate mediante indicatori di risultato sulle azioni messe in campo per elevare la qualità del servizio. La codifica di tali obiettivi consente di identificare l’obiettivo organizzativo, quale “*obiettivo di valutazione partecipativa*”.

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

GLI OBIETTIVI CON VALENZA TRASVERSALE

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

Tali obiettivi vengono definiti, nel Piano Integrato ove vengono identificate anche le strutture organizzative coinvolte per la loro realizzazione, specificando per ciascuna la rispettiva quota di partecipazione (*effort*), come per tutti gli altri obiettivi organizzativi. Vista la complessità degli obiettivi operativi trasversali, per la loro gestione è prevista, anche in termini di responsabilità, la figura del **Leader, in genere, individuata nella persona del responsabile della struttura coinvolta con effort maggiore**.

Nel caso in cui la U.O. con effort maggiore risulti temporaneamente vacante, il leader dovrà essere individuato dai dirigenti tra gli altri responsabili delle U.O. coinvolte.

COME ASSEGNARE GLI OBIETTIVI OPERATIVI

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

Le strutture cui devono essere assegnati gli obiettivi operativi e i relativi Responsabili (valutatori) della definizione e assegnazione sono i 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)	Direttori di Dipartimento
Centri	Direttori/Presidenti di Centro

Figura 6: Responsabilità della valutazione della performance organizzativa di struttura

Gli obiettivi operativi vengono definiti dai Responsabili, sempre avuto riguardo ad un necessario e fondamentale coinvolgimento del personale delle strutture, e si intendono formalmente assegnati nel momento dell’approvazione del Piano Integrato da parte del Consiglio di Amministrazione, che da normativa vigente deve avvenire entro il 31 gennaio 2023.

➡ **Il Responsabile dovrà aver cura di definire e assegnare ad ogni struttura di sua competenza almeno un obiettivo organizzativo e non più di cinque (inclusi gli obiettivi trasversali nei quali è coinvolta).** Il numero massimo è stabilito in quanto è necessario che vengano indicati come obiettivi

solamente attività sfidanti, ricollegate alla pianificazione strategica, che rispecchino una priorità d'azione nelle varie attività condotte dagli uffici e che esulano dalla attività ordinaria.

- ➔ **Il Responsabile dovrà definire per ciascun obiettivo organizzativo una descrizione, un indicatore, un target e un peso percentuale:**
 - 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.
- ➔ **Ciascun obiettivo dovrà avere un peso percentuale assegnato fino ad un massimo complessivo pari a 100% se l'obiettivo è unico.**

4.1.3 Definizione e Assegnazione degli obiettivi individuali

Dopo l'approvazione del PIAO prende avvio la fase di definizione e assegnazione degli obiettivi individuali che deve essere completata **entro il termine tassativo del 15 febbraio 2023**.

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

Ruoli	Responsabilità dell'assegnazione obiettivi individuali
Direttore Generale	Rettore/C.d.A.
Dirigenti di Area	Direttore Generale
Personale di cat. EP afferente alla Segreteria/Staff o nelle U.O. del Rettorato e della Direzione Generale	Rettore/Direttore Generale
Personale di cat EP afferente alle Aree Dirigenziali	Dirigente di Area
Personale di cat. EP afferente ai Dipartimenti (U.O. e ambito tecnico)	Direttore di Dipartimento
Personale di cat. EP afferenti ai Centri	Presidente/Direttore di Centro

Figura 7: Responsabilità della valutazione della performance individuale

Anche gli obiettivi individuali devono essere formulati indicando descrizione, indicatore e target.

- ➔ **Il Responsabile dovrà aver cura di definire e assegnare ad ogni valutato di sua competenza almeno un obiettivo individuale e non più di tre (inclusi eventuali obiettivi individuali da leader, di cui si dirà successivamente). Al personale dirigente è possibile assegnare da un minimo di due obiettivi individuali fino a un massimo di cinque obiettivi individuali, ivi compresi quelli eventualmente derivanti dal progetto di valutazione partecipativa (cfr. Allegato 1).**
- ➔ **Al valutato che risulti essere individuato leader di obiettivo trasversale viene obbligatoriamente assegnato il relativo obiettivo individuale con peso minimo del 20%** (che può essere aumentato dal valutatore in fase di assegnazione successiva di altri obiettivi), che esprima le attività di sua competenza e responsabilità in tale veste (l'obiettivo sarà inserito nella procedura informatica a cura dell'ufficio competente prima dell'apertura della fase di assegnazione obiettivi).
Le attività richieste al leader sono:
 - all'avvio delle attività presentare un progetto condiviso con gli altri partecipanti e da presentare ai Responsabili apicali dei soggetti coinvolti nel progetto medesimo;
 - coordinare e dare impulso alle attività necessarie al conseguimento dell'obiettivo;

- nelle fasi di monitoraggio intermedio e finale, relazionare direttamente a tutti i Responsabili apicali sullo stato di avanzamento e di attuazione dell'obiettivo operativo trasversale e condividere con gli altri soggetti coinvolti i risultati e condividere i risultati con gli altri soggetti coinvolti che in ogni caso devono essere coinvolti attivamente. Le gravi inottemperanze saranno segnalate dagli uffici competenti ai responsabili apicali.

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

- descrizione: *“Coordinamento, supervisione e monitoraggio dell'obiettivo trasversale nel quale si riveste la figura di Leader”*.
- Indicatore: *“Espletamento di tutte le attività previste dalla funzione del Leader di obiettivo, come definite nel SMVP”*.
- Target: 100% delle attività.

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

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

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

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

4.2 Fasi di rimodulazione e monitoraggio

4.2.1 La Rimodulazione

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

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

Le richieste di rimodulazione relative a obiettivi organizzativi riportati nel PIAO 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 impreviste non imputabili al soggetto o alla struttura che ha in capo il medesimo.

Quanto invece agli obiettivi individuali, i Responsabili:

- **dovranno** modificare gli obiettivi individuali assegnati ricollegabili agli obiettivi organizzativi rimodulati dal Consiglio di Amministrazione, laddove la descrizione, indicatore e/o target facciano riferimento a elementi che sono stati modificati.
- **potranno** accogliere richieste di rimodulazione di obiettivi individuali da loro assegnati. In questo caso, la richiesta deve essere avanzata (si consiglia per iscritto) al proprio Responsabile, se questo non incide indirettamente su obiettivi organizzativi di cui al PIAO (in questo caso prevale l'iter di cui sopra), qualora siano intervenute priorità, necessità o altri eventi che oggettivamente non consentano il raggiungimento dei target assegnati.

In entrambi i casi, il Responsabile deve procedere alla modifica dell'obiettivo individuale entro il 15 luglio 2023.

4.2.2 Monitoraggio e metodologia di misurazione

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

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

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

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

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

LA MISURAZIONE

La **performance strategica**, strettamente connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, 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.

Per poter stabilire il valore complessivo della **performance strategica e organizzativa**, utile ai fini della misurazione della performance individuale del Direttore generale e dei dirigenti, si procede con due metodi di calcolo differenti.

Il risultato complessivo strategico di Ateneo, utile per misurare la performance strategica e organizzativa 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 performance organizzativa-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.

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:

- 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 complessivo strategico di struttura apicale, utile per misurare la performance strategica e organizzativa 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 di performance strategica e organizzativa di ciascun dirigente.

ALGORITMO PER IL RISULTATO COMPLESSIVO STRATEGICO DI STRUTTURA APICALE

Di seguito si riporta l'algoritmo utilizzato per il calcolo di raggiungimento complessivo di struttura organizzativa 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:

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

4.3 Fase di Valutazione finale

Nel periodo febbraio-aprile 2024 la valutazione della performance individuale è inserita dai valutatori nelle procedure informatizzate con riferimento al 31 dicembre 2023.

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

Il periodo di servizio minimo annuale per poter essere valutati in relazione a tutte le dimensioni della performance sopra indicate è pari ad almeno 90 giorni consecutivi; al di sotto di tale soglia la valutazione sarà riferita d'ufficio alle sole dimensioni organizzativa e comportamentale. In caso di servizio pari o inferiore ai 30 giorni consecutivi il dipendente risulterà d'ufficio non valutabile nemmeno sulle dimensioni organizzativa e comportamentale.

Al di fuori di tali ipotesi, il valutatore, laddove ritenga di non avere elementi per esprimere una valutazione, con riguardo alla valutazione degli obiettivi individuali e/o del comportamento, può indicarlo nella procedura informatica a disposizione, ma dovrà necessariamente fornire una motivazione scritta a supporto.

Per tutto il personale, dirigente e non dirigente, il grado di raggiungimento degli obiettivi e del comportamento organizzativo è misurato dal valutatore con un valore numerico ricompreso tra 0 e 100. Per i periodi indicati d'ufficio come non valutabili, il valore attribuito d'ufficio sarà nullo, tale cioè da non incidere sulla valutazione complessiva, laddove siano presenti altre valutazioni espresse; in assenza di altre valutazioni espresse il valore attribuito d'ufficio alla componente individuale e/o comportamentale sarà 50.

Per le componenti di performance indicate dal valutatore come non valutabili, il valore attribuito d'ufficio sarà 50 o un valore superiore solamente qualora fosse necessario per collocare il valutato in penultima fascia e non nella fascia della valutazione negativa.

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

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

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

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

4.3.1 I comportamenti organizzativi

Il comportamento organizzativo di tutto il personale dell'Ateneo è valutato utilizzando le schede di valutazione differenziate per categoria lavorativa di appartenenza e/o per incarico ricoperto riportate in allegato al presente Sistema (cfr. Allegato 2).

Le schede di valutazione del comportamento organizzativo del personale di categoria B, C e D cui sia stato conferito formalmente un incarico ex art. 91 commi 1 e 3 del CCNL 16/10/08, in considerazione del fatto che a queste unità di personale non sono assegnati obiettivi individuali, contengano una sezione riferita in modo specifico all'incarico ad essi conferito. Tramite questi parametri il dipendente sarà valutato in relazione alle modalità con cui durante l'anno ha svolto tale incarico e ai risultati raggiunti.

Con il ciclo performance 2023, al fine di semplificare e rendere più rispondente il sistema di performance all'organizzazione delle risorse, il numero delle schede viene ridotto (da 11 a 8) e sono individuate le seguenti tipologie dando maggior rilievo alla titolarità di incarico eventualmente ricoperto:

- **D.G.**
- **Dirigenti**
- **EP responsabili di U.O.**
- **EP con altra tipologia di incarico**
- **D con servizio**
- **B, C, D con incarico di particolare professionalità o tecnico di laboratorio**
- **B, C, D senza incarico**
- **CEL**

Inoltre nelle schede sono stati meglio definiti i comportamenti attesi dai collaboratori e il numero di voci valutabili nelle schede viene uniformato.

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

0	inqualificabile
1	inadeguato

2	gravemente insufficiente
3	insufficiente
4	scarso
5	non sufficiente
6	sufficiente
7	discreto
8	buono
9	distinto
10	ottimo
n.a.	Non applicabile

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

Il valore *“non applicabile”* può essere indicato nelle singole voci in cui il valutatore ritenga di non avere elementi sufficienti per esprimere un giudizio.

Il valore *“non applicabile”* non ha alcun effetto sulla valutazione complessiva della scheda comportamentale, è un valore nullo. Se invece il valutatore ritiene di non avere elementi per procedere alla valutazione comportamentale nel suo complesso, dovrà indicare la scheda come *“non valutabile”* e fornire una motivazione a supporto (vd. par. 4.3).

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

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

4.3.2 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 passa da progetto sperimentale a strumento effettivo per Direttore Generale e Dirigenti, inoltre sarà effettuata anche per il Rettore con apposita scheda di valutazione e coinvolgerà dunque i seguenti soggetti:

- **Rettore** → valutato dal personale EP responsabile di U.O. di propria pertinenza
- **Direttore Generale** → valutato dai Dirigenti e personale EP responsabile di U.O. di propria pertinenza
- **Dirigenti** → valutati dai collaboratori di categoria EP responsabile di U.O. di propria pertinenza

La valutazione avviene tramite l'utilizzo delle medesime schede di valutazione del comportamento organizzativo utilizzate dai responsabili (vd. Allegato n. 2) e oggetto di valutazione bottom-up saranno solo alcune competenze in esse contenute. I parametri che non si prestano a tale tipologia di valutazione vale a dire quelli per i quali si ritiene che il collaboratore non sia in possesso degli elementi per una corretta valutazione e quelli che per loro natura sono tipici di un superiore gerarchico, verranno opportunamente bloccati in modo da impedirne la compilazione.

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

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

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

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

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; 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 10% per il D.G. e per il 5% 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 viene introdotta 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, per questo primo anno sperimentale, avranno facoltà di non esprimere alcuna valutazione; al personale EP non sarà fornito il dato del numero dei partecipanti. Nella scheda del personale EP non sarà valutabile da parte dei collaboratori la seguente voce comportamentale:

- *“Dimostra piena autonomia nella conduzione della struttura, dei processi di cui è responsabile e nella gestione delle risorse umane ed economiche affidate”.*

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 in fase di prima applicazione sperimentale dovrebbe essere percepita solamente come strumento volto al miglioramento personale del valutato, non concorreranno per l'anno 2023 alla valutazione del comportamento del personale EP responsabile di U.O.

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

4.3.3 Calcolo dei risultati di performance del Personale tecnico amministrativo

Con riferimento al D.G. e ai Dirigenti la misurazione della performance complessiva è ottenuta aggregando le misurazioni secondo i pesi riportati nello schema seguente:

	Performance strategica e organizzativa	Performance individuale			TOTALE
		Obiettivi individuali	Comportamenti		
			Organizzativi	Bottom-up	
DIRETTORE GENERALE	60%	20%	10%	10%	100%
DIRIGENTI	50%	25%	20%	5%	100%

Figura 8: Pesi per la valutazione complessiva D.G. e Dirigenti

La Performance strategica e organizzativa del D.G. e dei dirigenti è valutata considerando:

- per il Direttore Generale il valore calcolato mediante Algoritmo per il risultato complessivo strategico di Ateneo (vd. par.4.2.2);
- per i dirigenti il valore calcolato mediante Algoritmo per il risultato complessivo strategico di struttura apicale (vd. par. 4.2.2);

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

	Performance organizzativa (*)	Performance individuale		TOTALE
		Obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi	
PERSONALE EP RESPONSABILE U.O.	50%	20%	30%	100%
PERSONALE EP NON RESPONSABILE U.O.	40%	30%	30%	100%
PERSONALE B, C E D	30%	-	70%	100%
CEL			100%	100%

Figura 9: Pesì per la valutazione complessiva del PTA

(*) il valore è calcolato come media ponderata dei risultati degli obiettivi operativi assegnati alla struttura di afferenza con i rispettivi pesi. I Pesì percentuali sono definiti e pubblicati nel PIAO.

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

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

4.3.4 Definizione delle fasce di valutazione

A conclusione del ciclo di misurazione e valutazione della performance i risultati finali devono essere condivisi dai valutatori con il personale coinvolto.

Riassumendo, per ciascun dipendente sono espresse:

- la % di raggiungimento della **performance strategica e organizzativa** per D.G. e Dirigenti o della **performance organizzativa per tutto il restante personale**;
- la % di raggiungimento di tutti gli **obiettivi di performance individuale** eventualmente assegnati;
- la % di valutazione del **comportamento organizzativo (per D.G. e Dirigenti tenendo conto anche della valutazione bottom up)**.

La **performance complessiva** tiene conto di tutte suddette componenti.

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

- 95% < valore ≤ 100%
- 90% < valore ≤ 95%
- 70% < valore ≤ 90%
- 40% < valore ≤ 70%
- Valore ≤ 40%

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

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

- A) 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.

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

4.3.6 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 omogeneizzazione e altresì una verifica della adeguatezza dei giudizi espressi dai valutatori.

A tal fine il SMVP prevede:

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

La capacità di differenziare le valutazioni è un aspetto che viene tenuto in considerazione nella scheda del comportamento ai fini della valutazione del personale Dirigente e del personale di categoria EP responsabile di U.O.

5 IL CICLO DI PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

5.1 La performance del Direttore Generale

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

- una componente strategica e organizzativa che si esplicita mediante il raggiungimento di un indicatore specifico legato alla strategia e definito nel PIAO;
- una componente individuale legata al raggiungimento degli obiettivi individuali e alla valutazione ottenuta in relazione ai comportamenti organizzativi e alla valutazione bottom up.

La valutazione del Direttore Generale avviene secondo il seguente iter: il Rettore effettua la valutazione del comportamento; il Nucleo di Valutazione di Ateneo, 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 provvede alla definitiva approvazione della valutazione complessiva del Direttore Generale.

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

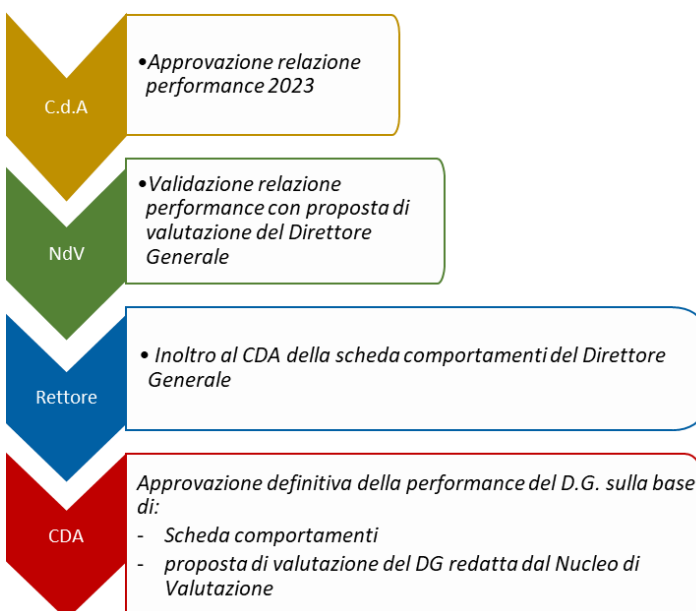


Figura 10: Schema valutazione performance del Direttore Generale

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

Organo competente	OBIETTIVI/RISULTATI		COMPORAMENTI		TEMPI
	Performance organizzativo-strategica	Obiettivi individuali	10	10 bottom-up	
	60	20			
Consiglio di Amministrazione	Approvazione PIAO				Entro il 31 gennaio 2023
Rettore			valutazione comportamentale		Entro 30 aprile 2024
C.D.A.	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2024
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance con contestuale proposta di valutazione del D.G.				Entro il 30 giugno 2024
C.D.A.	Approvazione della valutazione del Direttore Generale				Entro il 31 luglio 2024

5.2 La performance dei Dirigenti

La valutazione complessiva della performance dei Dirigenti è costituita da:

- una componente strategica e organizzativa calcolata secondo la metodologia indicata al par. 4.2.2;
- una componente individuale legata al raggiungimento degli obiettivi individuali e alla valutazione ottenuta in relazione ai comportamenti organizzativi e valutazione bottom up.

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

Organo competente/ Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI		COMPORAMENTI		TEMPI
	Performance organizzativo-strategica	Obiettivi individuali	20	5 Bottom-up	
	50	25			
CDA	Approvazione PIAO				Entro il 31 gennaio 2023
D.G.			Assegnazione		Entro 15 febbraio 2023
Dirigenti	Monitoraggio intermedio e rendicontazione al Direttore Generale su stato di avanzamento obiettivi operativi e individuali al 30 giugno				Entro luglio 2023
Dirigenti	Monitoraggio Annuale tramite rendicontazione al Direttore Generale sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre				Entro febbraio 2024
Direttore Generale		Valutazione obiettivi	Valutazione comportamentale		Entro aprile 2024

Organo competente/ Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI		COMPORAMENTI	TEMPI
	Performance organizzativo-strategica	Obiettivi individuali		
C.D.A.	Valutazione dei risultati obiettivi operativi con approvazione Relazione sulla Performance			Entro il 31 maggio 2024
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance			Entro il 30 giugno 2024

5.3 La performance del personale di categoria EP

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

- una componente organizzativa legata agli obiettivi operativi di piano integrato e ottenuta calcolando la valutazione media complessiva delle strutture di competenza
- una componente individuale legata al raggiungimento degli obiettivi individuali e alla valutazione ottenuta in relazione ai comportamenti organizzativi.

Nella tabella seguente viene riassunto il ciclo della performance del personale di categoria EP.

Organo competente/Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI		COMPORTAMENTI	TEMPI
	Performance organizzativa	Obiettivi individuali		
Personale EP responsabile di U.O.	50	20	30	
Personale EP non responsabile di U.O.	40	30	30	
C.d.A.	Approvazione obiettivi operativi con il PIAO			Entro il 31 gennaio 2023
Responsabile apicale struttura di afferenza		Assegnazione obiettivi individuali		Entro il 15 febbraio 2023
Personale EP	Monitoraggio intermedio e rendicontazione al Responsabile apicale struttura di afferenza su stato di avanzamento obiettivi al 30 giugno			Entro luglio 2023
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 2024
Responsabile apicale struttura di afferenza	Valutazione finale			Entro aprile 2024
C.D.A.	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance			Entro il 31 maggio 2024

Organo competente/Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI		COMPOR- TAMENTI	TEMPI
	Performance organizzativa	Obiettivi individuali		
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance			Entro il 30 giugno 2024

5.4 La performance del personale di categoria B-C-D

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

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

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

Organo competente/Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI	COMPOR- TAMENTI	TEMPI
	Obiettivi organizzativi		
%	30	70	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione obiettivi con il piano Operativo		Entro il 31 gennaio 2023
Responsabile apicale struttura di afferenza	Valutazione finale		Entro aprile 2024
Responsabile diretto		Valutazione comportamentale	Entro aprile 2024
C.D.A.	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance		Entro il 31 maggio 2024
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno 2024

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 2024
Presidente del CLA (in parte per i CEL che afferiscono al CLA)	Valutazione finale	Entro aprile 2024
C.D.A.	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance	Entro il 31 maggio 2024
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance	Entro il 30 giugno 2024

6 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione e i valutati. A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio - lungo periodo;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

L'attenzione, pertanto, dovrà essere focalizzata verso la condivisione del Sistema nel suo complesso.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, è prevista l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

La procedura di conciliazione prevede l'istituzione di due Commissioni appositamente costituite con decreto rettorale al fine di garantire obiettività di giudizio e indipendenza rispetto al valutato e al valutatore.

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

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

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

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

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

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

In fase istruttoria vengono sentiti, anche separatamente, il dipendente, che potrà avvalersi di un rappresentante sindacale cui ha conferito apposito mandato e il responsabile valutatore. In fase istruttoria non è necessaria la presenza di tutti i membri della Commissione. Nel caso in cui la contestazione riguardi un'unità di personale afferente alla struttura di riferimento di uno dei componenti della Commissione, subentra per la trattazione della controversia il membro supplente.

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

Allegato 1 – Progetto di valutazione partecipativa

Allegato 2 - Schede di valutazione del comportamento organizzativo