



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ANNO 2018

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 566/32443 del 19/12/2017, previo parere vincolante dell'OIV espresso il 14/12/2017



INDICE

PRESENTAZIONE.....	3
Fig. 1: Documenti del ciclo di gestione della performance dell'anno 2018	5
1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	5
1.1 Evoluzione dei riferimenti normativi	6
2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE	7
3. LO STATO ATTUALE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE AMMINISTRATIVA	8
4. UN SISTEMA INTEGRATO	9
4.1 La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza	10
5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	12
5.1 Gli obiettivi di struttura – Area Dirigenziale	14
5.2 Gli obiettivi di struttura – Unità Organizzativa U.O.	14
5.3 Gli obiettivi di Dipartimento	15
5.4 Gli obiettivi di gruppo.....	16
6. PERFORMANCE INDIVIDUALE	17
6.1 Direttore Generale	18
6.2 Dirigenti	18
6.3 Personale tecnico-amministrativo.....	18
6.4 Comportamento organizzativo	19
6.5 “Comportamenti che hanno determinato risultati d’eccellenza” B, C e D.....	20
7. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	20
7.1 Misurazione e valutazione della Performance	23
7.2 Fasi e i modi.....	24
7.3 Tempi.....	28
7.4 Il sistema informatico di supporto	30
8. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	31
9. DOCUMENTARE E PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO	32
ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA.....	34
ALLEGATO 2: SCHEDE DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E VALUTAZIONE	36



PRESENTAZIONE

Il ciclo di gestione della performance, previsto dal D.Lgs. 150/2009 e modificato dal D.Lgs. 25/5/2017, n. 74, si articola in tre diversi momenti che si replicano di anno in anno in modo coerente e globale, ed i cui risultati prestazionali annuali si integrano con la nuova pianificazione di programmazione dell'anno successivo.

Le tre fasi del ciclo della performance sono così concretizzate:

1. un atto di programmazione (il Piano della performance);
2. un'attività di monitoraggio e di eventuale revisione della programmazione, anche in base a nuove esigenze sopraggiunte, esercitate internamente dall'ente e verificate dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che per l'Ateneo di Parma è il Nucleo di Valutazione;
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è rendicontata attraverso la Relazione sulla performance validata dall'OIV.



Alla base delle tre fasi vi è il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rappresenta lo strumento metodologico predisposto dall'amministrazione, coerente con le esigenze specifiche della propria organizzazione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, previsto dall'art. 7 del D.lgs 150/09, individua fasi, tempi, modalità, soggetti e relative responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione economico-finanziaria.



L'Ateneo di Parma ha provveduto, fin dalla prima adozione del Piano della performance, avvenuta con DR n. 324 del 5 maggio 2011, ad ottemperare agli obblighi normativi in un percorso nel quale, anche tramite la stesura e l'aggiornamento dei principali documenti del ciclo della performance, ha strutturato il suo processo di valutazione, interpretando gli adempimenti normativi a vantaggio del perseguimento del miglioramento e della qualità dei servizi resi.

L'Ateneo di Parma ha testato per la prima volta il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione nel 2011, orientando il comportamento del personale alla responsabilizzazione diffusa verso obiettivi e impostando un percorso organico di sviluppo integrato con i documenti programmatici del ciclo della performance e aderente sempre più ai dettati normativi.

Il presente documento rappresenta la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2018, coerentemente con le ultime disposizioni normative (art. 7 comma 1 del D.Lgs. 150/2009, come rivisto dal D.Lgs. 74/2017) che ne impongono l'adozione e l'aggiornamento annuale.

Il documento è adottato previo parere vincolante dell'OIV (art. 7 comma 1 del D.Lgs. 150/2009, come rivisto dal D.Lgs. 74/2017) fornendo così l'opportunità di procedere ad una rivisitazione, razionalizzazione e snellimento dei contenuti, che esprima una chiara sintesi della metodologia adottata presso l'Ateneo di conduzione e realizzazione del ciclo della performance.

In questa ottica di dinamismo l'Ateneo è stimolato a procedere in modo costante a migliorare il Sistema, facendo emergere le criticità incontrate e promuovendone la risoluzione.

La partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali nel processo di misurazione della performance, prevista dall'art.19 bis del novellato D.Lgs. 150/2009, è di impulso per potenziare le attività già in atto in Ateneo per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza e dei portatori di interesse.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione è pubblicato sul sito di Ateneo¹ per l'idonea informativa agli stakeholder esterni.

Con mirate e ulteriori comunicazioni ne sarà data diffusione all'interno dell'Ateneo.

Nella figura 1 viene schematizzata graficamente l'annualità 2018 con l'indicazione dei documenti inerenti il Ciclo di gestione della performance per l'Ateneo di Parma.

¹ <http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della>
www.unipr.it

Fig. 1: Documenti del ciclo di gestione della performance dell'anno 2018

<i>Ciclo di gestione della performance anno 2018</i>	Sistema di misurazione e valutazione della performance – anno 2018
	Piano Integrato 2018-2020 anno 2018
	Relazione sulla performance 2017

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il contesto di riferimento per il comparto universitario si presenta caratterizzato, da alcuni anni, da una crisi economica, finanziaria e sociale ancora in atto.

L'evidente contrazione delle risorse pubbliche destinate alla didattica e alla ricerca, assoggettate a vincoli di spesa e a tempi di assegnazione ancora incerti, rendono critica la sostenibilità economica degli Atenei. La percentuale di Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) assegnata agli Atenei in misura premiale in generale è ancora contenuta e limita la capacità di rafforzarsi ed espandersi, nonostante la crescente pressione della molteplicità di sfide gestionali che si è chiamati a porre in essere per raggiungere sempre migliori risultati in termini di qualità di servizi, di internazionalizzazione e di interazione con il territorio.

Ulteriori criticità sono rappresentate da un quadro normativo complesso e in costante evoluzione, che include anche impegnativi obblighi di trasparenza e misure di contrasto e prevenzione della corruzione, da un ricambio occupazionale cristallizzato che mette a rischio la sostenibilità dell'offerta formativa e delle attività ordinarie, dalla forte competitività tra Atenei tanto a carattere regionale rispetto all'attrattività degli studenti sia italiani che stranieri, quanto internazionale nell'ambito della ricerca scientifica.

Nell'ottica di ampliare le potenzialità di sviluppo, le università sono chiamate ad elevare gli standard di qualità dei servizi, dei corsi e della ricerca, in adempimento anche alle disposizioni della Legge 20/12/2010, n. 240 e del D.Lgs. 27/01/2012, n. 19.



La metodologia, i criteri, i parametri e gli indicatori per l'accreditamento e la valutazione periodica sono stabiliti dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), cui spetta la valutazione iniziale e periodica alla quale anche l'Università di Parma si sta predisponendo.

1.1 Evoluzione dei riferimenti normativi

Le disposizioni del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, di attuazione della L. 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, hanno introdotto il concetto di sistema di misurazione e valutazione della performance volta al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle pubbliche amministrazioni.

Nell'impianto normativo originario, il D.lgs. 150/2009, era previsto che la gestione del ciclo della performance degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo e affidata alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza (CIVIT ora ANAC) alla quale era assegnata analoga competenza per tutte le restanti P.A.

Il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, ha attribuito ad ANVUR le competenze di valutazione delle attività amministrative delle università e degli Enti di Ricerca. Nel contempo, gli adempimenti anticorruzione e trasparenza sono rimasti di competenza ANAC creando una non semplice integrazione tra l'ambito della gestione della performance e quello della prevenzione della corruzione, nonostante che i sistemi di monitoraggio della performance rappresentino un mezzo efficace per la tutela del bene pubblico.

Nel comparto universitario esistono già diversi documenti di indirizzo programmatico cui dovranno ispirarsi i Piani Integrati degli atenei, a partire dalle "Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati", emanate con D.M. 635 dell'8 agosto 2016. Per le indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita dall'art. 33 della Costituzione, ci si attiene alle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance", approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015.

Con l'entrata in vigore del D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, recante modifiche al D.Lgs. 150/2009, non si stravolge l'impianto del precitato decreto, ma si modificano alcuni aspetti che delineano reali opportunità di sviluppo per la Pubblica Amministrazione e attribuiscono definitivamente ad ANVUR le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance nelle università.

A questo proposito, ANVUR si è espressa con un documento del 3 luglio 2017 "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto Università e ricerca", nel quale interpreta i tre aspetti più significativi delle modifiche intervenute, inserendo riflessioni su quei punti ancora critici e rispetto ai quali indicazioni ulteriori interverranno nelle preannunciate nuove Linee Guida che saranno pubblicate nel 2018.

Un ulteriore intervento normativo, introdotto dall'art. 4 del D. Lgs. n. 75 del 25 maggio 2017, di modifica all'art. 6 del T.U. del pubblico impiego n. 165 del 30 marzo 2001, prevede l'adozione del



piano triennale dei fabbisogni di personale in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance.

A tal proposito l'Università di Parma si trova allineata, avendo già approvato il proprio "Piano Triennale di programmazione del Personale 2016-2018"² con delibera n. 555/31928 del 15/12/2016 del Consiglio di Amministrazione.

2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Rinviando ogni riferimento concernente le caratteristiche dell'Ateneo relativamente a storia, valori e mission istituzionale, ricerca, didattica e terza missione al Piano Integrato 2018-2020, approvato contestualmente al presente documento, ai fini attuali si descrive sinteticamente l'importante aspetto organizzativo intercorso di recente, con rilevante impatto sulla struttura organizzativa e conseguentemente sulla performance.

L'organizzazione odierna, intrapresa in conseguenza dell'applicazione della c.d. "Legge Gelmini" e perfezionata già a partire dal 2015, con effetti da gennaio 2017, con un percorso di revisione statutaria deliberata dagli organi accademici nel mese di ottobre 2015, è il frutto di una pianificazione che ha portato alla riduzione del numero dei dipartimenti, dai diciotto preesistenti ai nove attuali, con la prospettiva ulteriore di limitare le complessità gestionali e ottimizzare l'offerta formativa anche mediante azioni strategiche di sinergia interdisciplinare.

Le Strutture amministrative, mediante le "Linee generali di organizzazione"³ dell'Ateneo, approvate con delibera 526/30629 del 30 luglio 2014 del Consiglio di Amministrazione, hanno subito quindi un nuovo assetto funzionale che ha impattato sull'organizzazione a partire dal 2015.

La diretta conseguenza è stata la razionalizzazione dei processi amministrativi, la semplificazione delle procedure anche tramite la revisione del sistema organizzativo, nell'intento di incrementare l'efficienza e l'efficacia della propria azione amministrativa, ottimizzando e migliorando l'impiego delle risorse disponibili.

Dopo un periodo di sperimentazione il nuovo assetto, a partire dal 1° gennaio 2017, si presenta come riportato nell'Organigramma di Ateneo (allegato 1).

Per approfondimenti sulla nostra Amministrazione è possibile consultare il sito istituzionale⁴.

² <http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/personale/programmazione-triennale-del-fabbisogno-del>

³ <http://www.unipr.it/node/10044>

⁴ <http://www.unipr.it>
www.unipr.it



3. LO STATO ATTUALE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE AMMINISTRATIVA

Lo sforzo effettuato negli ultimi anni dall'Ateneo è stato quello di indirizzare in modo sempre più coerente l'attività amministrativa al raggiungimento degli obiettivi strategici nelle diverse aree di intervento, impostando un percorso organico di sviluppo ed evoluzione diretto all'assunzione di sempre più chiare e definite responsabilità da parte degli attori coinvolti, Direttore Generale, Dirigenti, Direttori di Dipartimento, Direttori/Presidenti di Centro, Responsabili di Unità Organizzative.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 543/31403 del 16 dicembre 2015 e modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 556/31982 nella seduta del 26 gennaio 2017, l'Ateneo, attuando una modalità sempre più strutturata e integrata, ha colto l'opportunità per creare una base metodologica nella quale, da una parte, fasi, tempi ed attori trovano una loro precisa collocazione, e per affermare, dall'altra, la volontà di introdurre una più avanzata connotazione di performance organizzativa, esplicitando obiettivi trasversali e obiettivi di gruppo.

Il ciclo della performance si configura così come lo strumento con il quale ciascuna componente organizzativa e ogni dipendente della componente tecnico-amministrativa vengono valutati sulla base del raggiungimento di obiettivi assegnati e/o sulla valutazione di comportamenti richiesti, al fine anche dell'erogazione delle forme di incentivazione.

Nel corso di questi anni, anche grazie alle indicazioni e alle valutazioni del Nucleo di Valutazione, alla modalità condivisa e partecipativa con cui ha operato la Commissione Monitoraggio Valutazione e Qualità, si è potuti pervenire allo stato attuale del Sistema. L'indirizzo, già a partire dall'attuale documento, è quello di procedere a rafforzare quei punti individuati quali fattori di debolezza e risolvere le criticità riscontrate, il cui quadro complessivo è descritto nell'Allegato 5 alla Relazione sulla Performance per l'anno 2016 – Punti di forza e riscontri critici⁵.

L'Amministrazione, pertanto, opera, nel ciclo della performance 2018, importanti azioni al fine di:

- rendere sempre più diretta ed esplicita la coerenza fra obiettivi strategici e obiettivi operativi;
- attuare la sostanziale coerenza e aderenza degli obiettivi dell'azione amministrativa alla programmazione economico-finanziaria;
- incrementare, a parità del numero di obiettivi, gli indicatori oggettivamente misurabili mediante estrazione di dati;

⁵<http://www.unipr.it/node/17581>



- allineare tempi e modi della programmazione degli obiettivi nell'ambito del processo di assicurazione della qualità con quelli del ciclo della performance;
- migliorare la struttura delle schede di assegnazione obiettivi e valutazione del personale con l'introduzione di comportamenti attesi più mirati alle professionalità e ai ruoli.

4. UN SISTEMA INTEGRATO

Nell'ambito della rilevazione e valutazione della performance, il fondamentale passaggio dal Piano della Performance delle Amministrazioni Pubbliche al Piano Integrato per le Università, è stato introdotto dall'ANVUR con le Linee Guida del luglio 2015. L'ANVUR, che detiene per le Università le competenze in materia di performance, ha così voluto ricondurre gli adempimenti e obblighi delle strutture universitarie in una logica integrata cercando di perseguire i principi della semplificazione.

L'Ateneo di Parma ha interpretato la specificità del comparto in una logica concettuale quanto più ampia possibile favorendo ed esplicitando nella stesura dei propri documenti, in particolare quelli degli ultimi anni, l'integrazione fra componente accademica e componente amministrativa (integrazione riconosciuta *best practice* da ANVUR nel Feedback al Piano Integrato 2016), fra didattica, ricerca e terza missione anche sociale, fra programmazione strategica, finanziaria e performance, fra performance, anticorruzione e trasparenza.

Nel corso degli ultimi anni l'Ateneo ha significativamente investito sui processi di Assicurazione della Qualità, declinando i relativi obiettivi per le strutture dell'Ateneo: Rettorato, Direzione Generale, Aree Dirigenziali e Dipartimenti.

Se, nel corso del 2017, a seguito anche della nomina del nuovo Presidio della Qualità di Ateneo, si è proceduto, nel mese di aprile, ad una integrazione del Piano Integrato 2016-2018 con specifici obiettivi individuati e proposti dal Presidio stesso, nel ciclo della Performance del 2018 tali obiettivi sono considerati e programmati in parallelo con gli altri obiettivi dell'azione amministrativa, favorendone in modo integrato il miglioramento in termini di qualità.

Nella propria programmazione l'Ateneo non può prescindere da attente valutazioni di sostenibilità economica e pertanto la definizione degli obiettivi deve avvenire coerentemente con la programmazione economico-finanziaria.

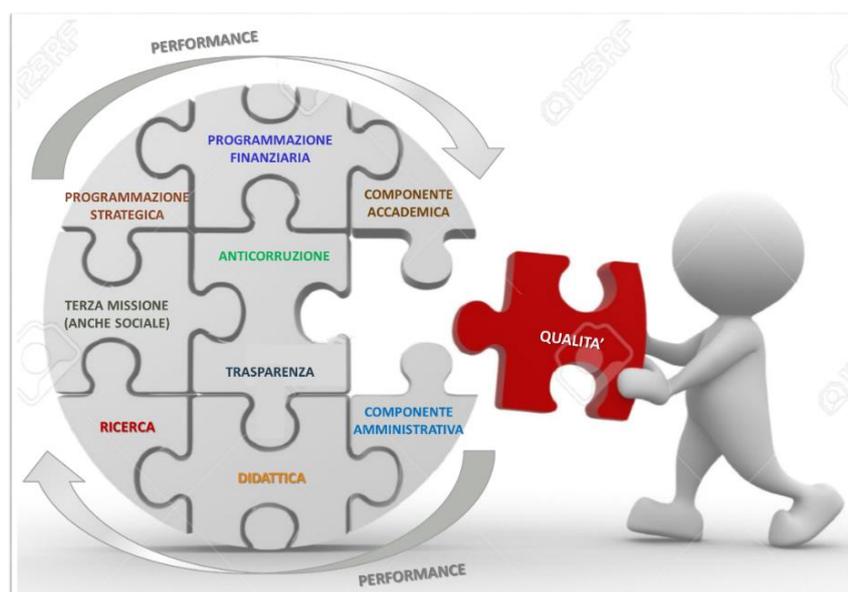
La coerenza con la programmazione economico-finanziaria è esplicitata, in particolar modo, negli obiettivi generali derivanti dalla Programmazione Triennale 2016-2018 (PRO3) ai sensi del D.M. 635 dell'8 agosto 2016, nello specifico riguardanti l'attività di e-learning, tutorato e internazionalizzazione.

La fase di definizione degli obiettivi tiene conto della effettiva disponibilità delle risorse necessarie al loro raggiungimento, in coordinamento con l'attività di predisposizione del bilancio di previsione e con il controllo di gestione.

Nel sistema di rilevazione e valutazione della performance si inseriscono, in una logica di efficacia ed efficienza delle procedure e dell'agire istituzionale, la prevenzione della corruzione e la trasparenza, correlate all'obiettivo strategico "Anticorruzione e Trasparenza", contemplato nell'aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo 2016/2018.

Al fine di assicurare e favorire a livello operativo l'attuazione degli obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza programmati, con Decreto, Rep. D.R.D. n. 612/2017, prot. 55115 del 20/03/2017 sono state individuate le unità di personale che, come previsto dal P.T.P.C. di Ateneo, nell'ambito di ciascuna struttura, collaborano e forniscono il proprio supporto ai Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza in tutti gli adempimenti previsti dal medesimo Piano e dalla normativa in materia.

Per le medesime finalità è stato inoltre costituito il "Team Anticorruzione e Trasparenza", con il compito di supportare e coadiuvare il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nell'ambito delle attività tipiche previste dal P.T.P.C.T. e dalla vigente normativa in materia. Il Team opera in raccordo con la U.O. Anticorruzione e trasparenza, anche nell'attività di coordinamento funzionale delle unità di personale nominate con provvedimento sopraccitato, esplicitando un'attività di scrematura degli adempimenti posti in capo ai Referenti.



4.1 La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza

L'art. 5 del D. Lgs. 74/2017, di modifica dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, stabilisce che i cittadini e gli utenti esterni ed interni partecipino al processo di misurazione e valutazione della performance

organizzativa dell'amministrazione secondo le indicazioni degli artt. 8 e 19-bis del D. Lgs. 150/2009.

La partecipazione e l'ascolto degli stakeholder è riferita alla valutazione della qualità, gradimento ed efficacia dei servizi prestati.

Il Nucleo di Valutazione, nella propria funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa, interviene sulla qualità delle scelte metodologiche e si fa garante dell'effettiva adozione di sistemi di ascolto degli stakeholder, i cui risultati sono pubblicati annualmente.

Al fine di adeguarsi anche a quanto richiesto dalla normativa, con D.R. 1662 del 27 luglio 2017, è stato costituito un Gruppo di lavoro per lo studio di metodi e modelli per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza (*customer satisfaction*) con il compito di presentare alla Commissione Monitoraggio, Qualità e Valutazione dell'Ateneo la ricognizione di quanto già esistente, presso l'Università di Parma, nell'ambito di tali rilevazioni sui servizi offerti, nonché una proposta per lo sviluppo delle suddette attività in un processo sempre più integrato volto al rafforzamento dell'ascolto degli stakeholder, già peraltro incentivato da ANVUR ed i cui risultati saranno resi pubblici nel website dell'Ateneo nella pagina dedicata.

A seguito delle attività del Gruppo di lavoro si è pervenuti a un quadro complessivo delle indagini effettuate presso l'Ateneo, suddivise per destinatari e con evidenza della connessione, quando esistente, ad azioni e obiettivi previsti nel Piano Integrato.

Si ha riscontro, pertanto, di indagini rivolte agli studenti, al personale di Ateneo e a stakeholder esterni.

Sulla base di questa mappatura è stata elaborata una proposta di strutturazione di indagini per il medio termine (due anni), al fine di pervenire anche a una raccolta di dati su base storica, certamente necessaria per valutazioni più consapevoli ed approfondite.

La proposta è stata presentata al Nucleo di Valutazione e successivamente gli Organi di Governo hanno approvato il progetto inserito nel Piano Integrato 2018-2020 – Anno 2018.

L'Ateneo, pertanto, rispondendo anche a quanto introdotto dal D. Lgs. 74/2017, avvia un processo strutturato di rilevazione di *customer satisfaction* i cui risultati saranno pubblicati come previsto dalla normativa.

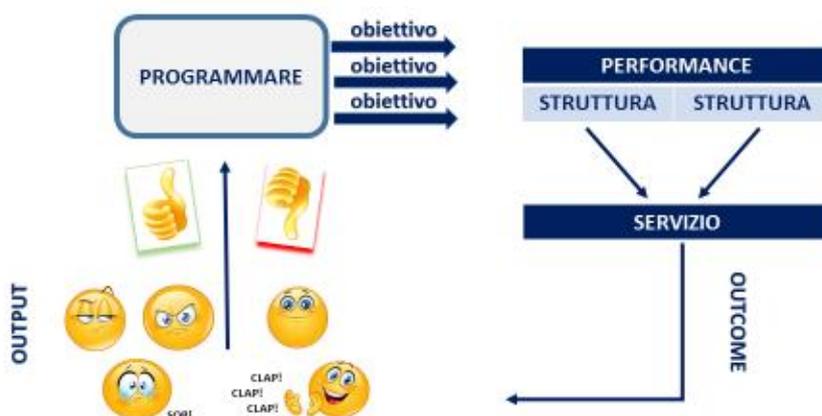
L'Università di Parma, che considera un punto di forza e una notevole opportunità la previsione del decreto legislativo che vede gli stakeholder come portatori di un rilevante contributo alla performance di Ateneo, nel contempo rileva e valuta diversi aspetti che possono presentare alcune criticità.

Infatti, pur avendo già evidenziato quali indagini possono essere considerate in quanto impattanti, per la performance organizzativa, è indubbia la problematicità del passaggio che porta a legare risultato dell'indagine a centro di responsabilità, consapevoli della sostanziale differenza fra

customer satisfaction rilevata per processo/servizio e *customer satisfaction* rilevata per le attività di unità organizzativa.

L'Ateneo, perseguendo l'obiettivo di concretizzare, in un prossimo futuro, il legame fra risultati delle indagini e performance organizzativa, ritiene che, allo stato attuale, i risultati delle indagini possano e debbano fornire un rilevante contributo all'attività programmatica a seguito di una attenta valutazione dei risultati delle indagini condotte nel 2018. Dagli aspetti critici individuati dovranno necessariamente scaturire obiettivi per il loro miglioramento. Dagli ambiti indagati e dalle relative risultanze, la Governance avrà utili e importanti elementi per indirizzare le sue risorse e modificare obiettivi.

Parallelamente occorrerà procedere per individuare le modalità secondo cui il nesso fra customer e performance organizzativa potrà essere concretizzato, anche ipotizzando correttivi compensativi fra le diverse unità organizzative più o meno coinvolte dalle rilevazioni.



5. 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").



L'Ateneo dal 2017 ha avviato un nuovo sistema integrato di valutazione e misurazione della performance incentrato sulla performance organizzativa e su quella individuale.

Il sistema rende più esplicito il collegamento fra gli obiettivi strategici e gli obiettivi organizzativi, nonché di gruppo, anche in considerazione delle osservazioni sul Piano integrato 2016 da parte dell'ANVUR.

L'ambito di osservazione oggetto del Sistema di misurazione e valutazione della performance è limitato al contributo che la sfera amministrativo-gestionale apporta agli indirizzi strategici di Ateneo attraverso il supporto alle funzioni istituzionali. Non rientreranno, invece, nel ciclo della performance i risultati degli ambiti fulcro delle attività istituzionali (didattica, ricerca e terza missione), per i quali l'Ateneo fa riferimento agli specifici indirizzi e strumenti definiti da ANVUR.

Pertanto, nel presente documento, saranno espresse le linee di indirizzo riferite alle strutture organizzative e al sistema di valutazione individuale, rientranti negli ambiti di misurazione e valutazione della performance, di cui al D.Lgs. 150/2009.

La performance organizzativa prevede la definizione ed assegnazione di obiettivi a intere componenti dell'organizzazione, al fine di favorire la collaborazione trasversale tra strutture e tra tutte le persone coinvolte nella realizzazione di risultati comuni, in linea con le strategie dell'Ateneo. Per raggiungere risultati e prestazioni attese in una organizzazione complessa, è necessario che il sistema degli obiettivi sia in grado di rappresentare e guidare le diverse azioni di miglioramento in modo sinergico, complementare ed equilibrato. In via sperimentale l'Ateneo di Parma sta sviluppando un sistema che evidenzia il contributo che ciascuna Unità Organizzativa apporta per il conseguimento di un obiettivo di performance organizzativa trasversale, in risposta anche a quanto richiesto da ANVUR nel feedback al Piano Integrato 2016.

La performance organizzativa scaturisce dagli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico con indicatori e target per il triennio. Sulla base di tali obiettivi e delle azioni da perseguire si specificano quelli verso i quali è rivolta l'azione amministrativa; questi possono essere definiti di innovazione, di miglioramento, di consolidamento/continuità.

A partire dal 2017, accanto alla valutazione della prestazione individuale, è rafforzata la valutazione della performance tipicamente organizzativa, legata alle strutture, la quale, opera nel sistema con i medesimi criteri di misurazione fondati su più specifici ed analitici obiettivi di struttura organizzativa, misurabili sulla base di target ed indicatori dedicati. Nel sistema, inoltre, possono essere assegnati obiettivi di gruppo. Anche in questo caso gli obiettivi sono misurabili e valutabili in riferimento a specifici target e indicatori di riferimento.

Nel caso in cui, nel momento di approvazione del Piano Integrato da parte del Consiglio di Amministrazione, alcuni indicatori e target non siano ancora stati analiticamente individuati, è possibile stabilire un target temporale entro il quale gli stessi saranno opportunamente definiti.

A fronte di quanto esposto, anche nell'ottica di conclusione del ciclo di programmazione 2016-2018, gli obiettivi di performance organizzativa, sono definiti quali di consolidamento, di miglioramento e di innovazione. Ciò è in linea con quanto disposto dall'ANVUR nelle *"Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane"*, laddove, nella definizione



degli obiettivi individua tale distinzione come prioritaria.

L'Ateneo ha avviato, nell'ambito delle Aree Strategiche già individuate nel Piano Strategico 2016-2018, numerose attività e azioni per il rilancio dell'Ateneo, il miglioramento della reputazione percepita e l'incremento della necessaria competitività nazionale e internazionale.

Gli obiettivi pertanto sono ora indirizzati principalmente a consolidare e migliorare tali azioni, limitando nuovi interventi innovativi, stante anche l'inizio del mandato rettorale dal 1° novembre 2017 e in previsione del nuovo Piano Strategico e programmazione per il triennio 2018-2020.

Il Direttore Generale cura lo stato di attuazione degli obiettivi strategici in termini di congruenza tra risultati e obiettivi programmati e, per ciascun esercizio, concorda con il Consiglio di Amministrazione gli obiettivi dell'azione amministrativa, il cui conseguimento è sottoposto a verifica (art.11, comma 3 Statuto d'Ateneo).

5.1 Gli obiettivi di struttura – Area Dirigenziale

Gli obiettivi di Area Dirigenziale vengono assegnati dal Direttore Generale alle Aree Dirigenziali, sono obiettivi di struttura organizzativa posti in capo ai Dirigenti.

Tali obiettivi vengono declinati dai medesimi dirigenti in capo alle UO di afferenza.

Semestralmente ed a fine anno il Direttore Generale ne monitora lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento in capo ai Dirigenti che relazioneranno in merito.

E' necessario individuare target, indicatore e peso dell'obiettivo di Area Dirigenziale.

Ciascun Dirigente deve avere sempre almeno 1 obiettivo di struttura - Area Dirigenziale.

Punteggio massimo della scheda performance di Area Dirigenziale = 100%

Nell'anno 2017 in relazione al complesso processo di riorganizzazione più sopra richiamato, (processo che ha coinvolto tutte le strutture organizzative dell'Ateneo) sono state ripesate le U.O. dell'Amministrazione. Per quanto attiene alla graduazione delle posizioni dirigenziali anche in relazione alle strutture di Area dirette, in conformità di quanto previsto dalla vigente normativa, in merito alla graduazione delle funzioni dirigenziali, si provvederà all'aggiornamento delle pesature, sulla base dei parametri di complessità gestionali e specialistiche, richieste ai ruoli dirigenziali.

5.2 Gli obiettivi di struttura – Unità Organizzativa U.O.

Gli obiettivi di Unità Organizzativa sono assegnati dai Dirigenti alle Unità Organizzative della propria Area Dirigenziale e dai Direttori di Dipartimento alle Unità Organizzative dipartimentali, come meglio illustrato al successivo paragrafo 5.3. Tali obiettivi di struttura discendono "a cascata" su tutto il personale che afferisce alla U.O.

Più U.O. (della stessa o differente Area o struttura apicale, di afferenza) possono concorrere alla realizzazione di un medesimo "disegno gestionale" concordato fra i dirigenti o responsabili di



strutture apicali e, pertanto, tali obiettivi possono avere il medesimo o analogo contenuto; in tale ipotesi potrà essere specificata quale è la struttura proponente e ogni U.O. concorrerà al raggiungimento dell'obiettivo secondo la percentuale indicata all'atto dell'assegnazione dell'obiettivo.

Semestralmente ed a fine anno il Dirigente o il Direttore ne monitora lo stato di attuazione e il grado di raggiungimento in capo ai Responsabili di U.O. che relazioneranno in merito. Se l'obiettivo di struttura organizzativa è raggiunto, è realizzato per tutto il personale che afferisce alla U.O.

E' necessario individuare il target, l'indicatore e il peso dell'obiettivo che è unico per tutto il personale della U.O. senza differenziazione di Categoria di inquadramento.

Le U.O. devono avere sempre almeno 1 obiettivo di struttura – Unità Organizzativa.

Punteggio massimo della scheda performance di struttura organizzativa (U.O.) = 100%

5.3 Gli obiettivi di Dipartimento

Con le strutture dipartimentali è stata avviata una fase di condivisione, nell'ambito di incontri, già a partire dal mese di settembre, con i Direttori di Dipartimento e con la Consulta dei R.A.G., in cui il Rettore e il Direttore Generale hanno illustrato le priorità strategiche per la conclusione delle attività del Piano Strategico e Programmazione Triennale 2016-2018 e le principali previsioni del D.lgs. n. 74/2017 di modifica al D.lgs. n. 150/2009.

A seguire, la condivisione anche con i Dirigenti ha consentito di convenire ad obiettivi operativi, legati o non a esigenze di budget, quale proposta per il Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, nell'ambito dell'approvazione del Piano della Performance per l'anno 2018, assegna gli obiettivi di Dipartimento, come individuati nell'All. 2 del Piano stesso, ai Direttori. Nell'All. 2 sono indicati sia gli obiettivi che coinvolgono tutti i Dipartimenti, sia gli obiettivi specifici per ogni struttura dipartimentale o alcune di esse.

Il Direttore, in qualità di Responsabile di Struttura Apicale, deve assegnare a cascata tutti gli obiettivi del Dipartimento, valutando autonomamente di declinarli come obiettivi di struttura alla U.O. Amministrativa Dipartimentale, come obiettivi individuali al R.A.G. e agli incarichi/funzioni dell'ambito Tecnico Dipartimentale (Coordinatore Tecnico di Laboratorio, Responsabile Tecnico di Laboratorio e Tecnico di Laboratorio), e/o come obiettivi di gruppo.

Il Direttore può assegnare un obiettivo di struttura anche all'Ambito Tecnico Dipartimentale; come per le Unità Organizzative, tale obiettivo discenderà automaticamente su tutti i tecnici afferenti al Dipartimento come obiettivo di struttura.

Parimenti gli obiettivi di struttura assegnati dal Direttore alla U.O. Amministrativa Dipartimentale discenderanno automaticamente su tutto il personale afferente come obiettivi di struttura; tra questi il R.A.G. per delega del Direttore individuerà quali obiettivi declinare anche come obiettivi



individuali al personale che ricopra incarichi di Servizio e Particolari Professionalità (es. Manager per la Qualità della Didattica).

Infine, quanto agli obiettivi che il Direttore valuterà di declinare come obiettivi di gruppo, in conformità a quanto previsto al par. 5.4, potrà istituire:

- gruppi di lavoro trasversali interni al Dipartimento, ovvero che coinvolgano una o più unità di personale della U.O. Amministrativa Dipartimentale unitamente a una o più unità dell'Ambito Tecnico;
- gruppi di lavoro trasversali che coinvolgano anche una o più unità di personale afferente a strutture esterne al Dipartimento (Rettorato, Direzione Generale, Aree Dirigenziali, altri Dipartimenti, Centri), oltre a una o più unità di personale afferente alla U.O. Amministrativa Dipartimentale e/o all'Ambito Tecnico del Dipartimento diretto.

Non è possibile, in nessuno dei casi esposti, istituire gruppi di lavoro che ricomprendano tutto il personale afferente alla U.O. Amministrativa Dipartimentale, o tutto il personale afferente all'Ambito Tecnico o ad entrambi complessivamente; così come, per la necessaria trasversalità, non è possibile istituire gruppi che ricomprendano solamente unità di personale afferenti alla U.O. Amministrativa Dipartimentale o solamente all'Ambito Tecnico.

I gruppi che non risponderanno ai criteri indicati, non saranno accettati dall'Area Personale e Organizzazione ai fini del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

È unicamente il Direttore, in qualità di Responsabile di Struttura Apicale, che valuta, come specificato al par. 5.4, l'istituzione di un gruppo di lavoro, cui è ricollegata l'attuazione di un obiettivo, delle unità di personale che vi partecipano, del *leader*, degli indicatori, target e peso dell'obiettivo, nonché la partecipazione a gruppi di progetto più ampi che vedano anche la compresenza di personale docente e/o rappresentanze degli studenti.

I Direttori/Presidenti di Centro declineranno gli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione con le stesse modalità indicate per i Direttori di Dipartimento, ovviamente tenuto conto delle specificità organizzative.

5.4 Gli obiettivi di gruppo

I Responsabili delle Strutture Apicali possono attivare gruppi di lavoro cui sono attribuiti obiettivi di gruppo. Al gruppo possono partecipare singole unità di personale e non intere strutture organizzative. La costituzione di un gruppo risponde sempre all'esigenza di perseguire obiettivi di natura trasversale. Al gruppo possono pertanto partecipare solamente unità di personale afferenti a strutture apicali diverse o a unità diverse seppur all'interno della stessa struttura apicale, che perseguano obiettivi comuni.

Tali gruppi possono partecipare, per quanto di propria competenza, a gruppi di progetto più ampi che vedano anche la compresenza di personale docente e/o rappresentanze degli studenti. E'



necessario individuare il capo gruppo o “*leader*” e i componenti del gruppo e per quanto concerne l’obiettivo di gruppo vanno definiti il target, l’indicatore e il peso dello stesso. Gli obiettivi di gruppo scendono “a cascata” su tutto il personale che fa parte del gruppo. Il Responsabile di Struttura Apicale di riferimento per quanto attiene la costituzione del gruppo con l’individuazione del leader e degli altri componenti, il conferimento dell’obiettivo, e la valutazione dei risultati è quello che ha attivato il progetto e/o il gruppo. Tali valutazioni spettano unicamente al Responsabile di Struttura Apicale, nell’esercizio delle proprie prerogative dirigenziali. Semestralmente ed a fine anno il Dirigente o Direttore di Dipartimento di riferimento ne monitora lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento in capo al medesimo che relazionerà in merito. Se l’obiettivo di gruppo è raggiunto, è realizzato per tutto il personale che fa parte del gruppo.

Il target, l’indicatore e il peso dell’obiettivo di performance di gruppo è uguale per tutto il personale del gruppo senza differenziazione di Categoria di inquadramento.

Gli obiettivi di gruppo possono essere uno o più, anche in relazione ai gruppi cui si partecipa. Un dipendente non può comunque avere più di quattro obiettivi di gruppo; da ciò ne consegue che un dipendente non potrà essere inserito in più di quattro gruppi.

Punteggio massimo della scheda performance di gruppo = 100%

6. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La Performance individuale «*esprime il contributo fornito da un individuo in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi a lui assegnati*» (delibera CIVIT n.112/2010, All. 3 “Termini e concetti chiave del Piano della Performance”).

La performance individuale esprime l’attuazione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti e a ciascun soggetto coinvolto, nonché il comportamento agito dal personale.

In relazione al sistema di assegnazione degli obiettivi, come previsto dal D.lgs. 150/2009 e dallo Statuto:

- il Direttore Generale, per ciascun esercizio, concorda con il Consiglio di Amministrazione gli obiettivi dell’azione amministrativa;
- il Direttore Generale definisce gli obiettivi che i Dirigenti devono perseguire. Il Direttore Generale assegna anche gli obiettivi al personale che afferisce alla Direzione Generale;
- I Dirigenti, come peraltro previsto dal D.lgs. n. 150/2009, assegnano gli obiettivi al personale.

Nell’attuale sistema di Ateneo una parte del personale docente assegna obiettivi al personale tecnico amministrativo. Si tratta:

- del Rettore, che assegna gli obiettivi al personale tecnico amministrativo del Rettorato e al Responsabile della U.O. che afferisce a tale struttura;
- dei Direttori di Dipartimento, che assegnano gli obiettivi al personale tecnico amministrativo dei Dipartimenti;



- dei Direttori/Presidenti di Centro con afferenza di personale tecnico amministrativo, che assegnano gli obiettivi al medesimo personale.

6.1 Direttore Generale

Il Direttore Generale coordina l'insieme degli obiettivi dirigenziali e, nelle percentuali concordate con il Rettore quale Presidente del Consiglio di Amministrazione, consegue i propri obiettivi di assicurare il perseguimento degli obiettivi medesimi, in ragione del raggiungimento degli obiettivi da parte dei singoli Dirigenti.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo sulla base dei risultati raggiunti dai Dirigenti e sulla base della relazione sul raggiungimento degli obiettivi dell'azione amministrativa redatta dal Direttore Generale effettua una proposta di valutazione del Direttore Generale che viene trasmessa al Rettore il quale procederà formalmente alla valutazione della performance del Direttore Generale.

6.2 Dirigenti

Il Direttore Generale assegna gli obiettivi Dirigenziali.

Semestralmente e a fine anno, ne monitora lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento in capo al Dirigente che relaziona in merito al conseguimento.

E' necessario individuare il target, l'indicatore e il peso dell'obiettivo.

Punteggio massimo della scheda performance = 100%

6.3 Personale tecnico-amministrativo

Con riferimento al personale tecnico-amministrativo gli obiettivi individuali sono conferiti ai Responsabili di U.O. e al personale cui sono assegnati incarichi e funzioni ex art. 75 e 91 CCNL (Servizi, P.P., Ambiti tecnici dipartimentali); per il personale che afferisce alle U.O. gli obiettivi sono assegnati in concerto, anche per delega, con i responsabili di U.O. Il suddetto personale deve avere sempre almeno 1 obiettivo individuale.

Semestralmente e a fine anno, il responsabile che ha assegnato gli obiettivi ne monitora lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento in capo ai dipendenti che relazionano in merito al conseguimento.

E' necessario individuare il target, l'indicatore e il peso di ciascun obiettivo.

Punteggio massimo della scheda performance obiettivi individuali = 100%



6.4 Comportamento organizzativo

Tutto il personale, indipendentemente dal fatto di avere obiettivi individuali da perseguire, viene valutato sul 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, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e delle caratteristiche proprie dell'individuo stesso.

La qualità del lavoro infatti, che non sempre è misurabile attraverso il conseguimento di obiettivi, si esprime anche attraverso i comportamenti organizzativi attesi. Sono inoltre i comportamenti che generano la cultura e il clima di un'organizzazione.

Per il 2018 l'Ateneo ha introdotto nuove schede di valutazione dei comportamenti organizzativi attesi, che vogliono rispondere a plurime esigenze:

- le schede sono differenziate per personale Dirigente, personale di categoria EP, personale di categoria B-C-D con incarichi o funzioni e altro personale di categoria B-C-D, di modo che i comportamenti attesi da valutare siano meglio ricollegati alle specificità dei ruoli ricoperti;
- in ogni scheda di valutazione i comportamenti attesi sono ricollegati a cinque macro-ambiti di valutazione, differenziati a seconda della categoria di personale valutata. I comportamenti descritti sono plurimi e favoriscono una valutazione più accurata, una più chiara corrispondenza della valutazione al comportamento descritto e una maggior differenziazione dei giudizi espressi dal valutatore;
- la valutazione, al fine di aumentare la semplicità e l'immediata comprensibilità della stessa, è sempre espressa per ogni comportamento in una scala di punteggio da 0 a 4, cui corrispondono i giudizi: inadeguato, migliorabile, adeguato, buono ed eccellente, rispetto al comportamento virtuoso descritto. È prevista anche la voce "non valutabile" per quei comportamenti ricollegati a fattispecie non verificatesi nel periodo di riferimento e che pertanto non possono essere valutate.
- il punteggio è espresso, come per tutti gli altri fattori di valutazione della performance, in centesimi.

Punteggio massimo della scheda di comportamento = 100%

Il sostanziale miglioramento introdotto per il 2018 è da intendersi come l'inizio di un percorso di perfezionamento della valutazione dei comportamenti, attraverso una sempre maggior differenziazione degli stessi in base alla tipologia di personale valutato, semplicità, comprensibilità e corrispondenza al clima organizzativo che si intende favorire.

La valutazione del comportamento organizzativo è infatti strumento di sviluppo nella misura in cui riesce a supportare il valutato nell'individuazione di percorsi di miglioramento, in un reale dialogo di confronto con il valutatore.



Le schede sono allegare al presente Sistema e ne costituiscono parte integrante.

6.5 “Comportamenti che hanno determinato risultati d’eccellenza” B, C e D

Nell’ambito del comportamento organizzativo è attribuibile al personale di Cat. B, C e D dai “*Responsabili di struttura apicale*” (anche su proposta dei responsabili di U.O., per il personale di afferenza alle medesime U.O.) il giudizio motivato di “*comportamento che ha determinato risultati di eccellenza*” dell’anno, a coloro che si sono contraddistinti per particolari meriti, derivanti dal fatto di aver fornito un contributo determinante nel permettere all’amministrazione risultati eccellenti, ad esempio migliorando in modo significativo le modalità di svolgimento di attività, la soddisfazione degli utenti, il risparmio economico, la risoluzione di problemi, ecc.

Il giudizio può essere attribuito sino ad un massimo del 10% del personale che afferisce alla struttura apicale di riferimento.

7. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L’art. 7 c. 1 del D.Lgs. 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine è richiesto che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) sia adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo Indipendente di Valutazione.

Il SMVP individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, così esplicitati nelle già citate Linee Guida dell’ANVUR, che determinano i documenti del Ciclo della Performance con relativi soggetti responsabili e scadenze.

Nella tabella che segue, quanto sopra è aggiornato alla luce anche del recente riordino della normativa, che introduce, in particolare, la cadenza annuale per la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione.



TABELLA 1: Soggetti, fasi, tempi del Ciclo integrato della Performance

Documento	Soggetto Responsabile	Riferimenti di Legge	Fase	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA	D.Lgs. 150/2009 art.7	Approvazione	annuale
Programmazione Triennale	CdA su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico	D.L. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	Approvazione	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.Lgs. 18/2012 art. 5	Approvazione	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.Lgs. 91/2011 art.19 comma 1	Approvazione	31 dicembre
Piano Integrato	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 10 c. 1 lettera a) (performance) D.Lgs 150/2009 art. 11 c. 2 e D.Lgs. 33/2013 artt. 9 e 10 (trasparenza) L. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	Approvazione	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	D.Lgs. 150/2009 art. 14, c. 4 lettera a)	Emanazione	30 aprile (non stabilita dalla legge)
Relazione sulla performance	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 10 c. 1 lettera b)	Approvazione	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance	NdV-OIV	D.Lgs 150/2009 art. 14, c. 4 lettera c)	Pubblicazione	30 giugno



Presso l'Ateneo di Parma ruolo di rilevanza nel Ciclo di gestione della Performance è assunto dalla Commissione Monitoraggio Qualità e Valutazione.

La Commissione Monitoraggio, Qualità e Valutazione, istituita già nel dicembre del 2010 e successivamente ricostituita per adeguare composizione e finalità all'esperienza perseguita ed agli evoluti dettati normativi, è espressione della modalità partecipativa con cui, già dai primi adempimenti normativi in materia di performance, si è cercato di operare.

La Commissione ha il compito di coordinare le attività di cui al D.lgs. 150/2009, con espresso riferimento alle funzioni di raccordo, condivisione, valutazione, monitoraggio e proposta circa le attività in tema di performance, trasparenza ed anticorruzione, anche al fine dell'armonizzazione e del coordinamento dei relativi processi e dei relativi documenti.

Le riunioni della Commissione rappresentano un momento di attività istituzionale a cui concorrono, oltre che i poteri politici e gestionali, i coordinatori degli organismi di Ateneo, Nucleo di Valutazione e Presidio della Qualità, 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 ed il mantenimento di un focus sulla qualità lungo tutto il processo.

La Commissione si avvale di un supporto tecnico-amministrativo, nel quale sono rappresentate alcune delle competenze tecnico-amministrative necessarie, che, in sinergia, supportano i lavori.

La Commissione 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.

Dopo l'approvazione del Piano Strategico la Commissione opera per la predisposizione e condivisione dei documenti del Ciclo della Performance, Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, Piano Integrato e Relazione sulla Performance.

Presso l'Ateneo, il Nucleo di Valutazione, nella sua prerogativa di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), come prescritto dal Decreto Legislativo 150/2009, modificato dal D.lgs. 74/2017, ha assunto un compito valutativo più incisivo a partire dall'aggiornamento e validazione annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per il quale deve fornire un parere vincolante.

Secondo quanto previsto dalla normativa il Nucleo di Valutazione (in qualità di OIV) esercita le seguenti funzioni:

- Verifica l'andamento della performance, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione, rispetto agli obiettivi;
- Segnala la necessità e l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico amministrativo. Le conseguenti variazioni sono inserite nella Relazione della Performance e sono valutate dallo stesso ai fini della validazione della relazione;
- Interviene e concorre nel processo di misurazione e valutazione della performance;
- Valida la Relazione annuale sulla Performance;



- Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione;
- Verifica l'effettiva adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza promuovendo modalità di ascolto della stessa in merito alla soddisfazione percepita rispetto alle attività e ai servizi erogati dall'ente.

Al fine di consentire al Nucleo di Valutazione di intervenire nel processo anche in fase programmatoria, supportando l'attività di strutturazione degli indicatori, sono forniti atti, documenti e dati utili all'espletamento dei propri compiti.

7.1 Misurazione e valutazione della Performance

Il sistema di valutazione della performance dell'Ateneo è unitario, complesso ed articolato, riguardando il personale dirigente e il personale tecnico amministrativo di Categoria EP con incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 75 del CCNL, di Categoria D con incarichi ex art. 91 comma 3 e il personale di Categoria D, oltre che B e C, con incarichi e funzioni ai sensi del comma 1 dell'art. 91 del medesimo Contratto.

Parimenti tutto il personale viene valutato sul comportamento agito.

Come più sopra esposto, tutti gli obiettivi (individuali, di struttura e di gruppo) nonché il comportamento atteso, sono rapportati ad un valore massimo di realizzazione pari a 100%.

Per il personale cui non sono assegnati obiettivi, la performance individuale è valutata solamente sulla base del comportamento organizzativo atteso con peso attribuito pari al 100% (caso 1 tab.2).

Quando gli obiettivi sono combinati ed aggregati tra loro:

- Il valore massimo % della **performance individuale** è:
 - parametrato a 60% quando la performance individuale è combinata unicamente al comportamento organizzativo parametrato a 40% (caso 2 tab.2),
 - parametrato a 30% se aggregato alla performance di struttura (anch'essa parametrata a 30%) e al comportamento organizzativo (40%) (caso 3 tab.2),
 - parametrato a 30% se aggregato alla performance di struttura (parametrata a 20%), alla performance di gruppo (10%) e al comportamento organizzativo (40%) (caso 4 tab.2),
 - parametrato a 50% se aggregato alla performance di gruppo (parametrata a 10%) e al comportamento organizzativo (40%) (caso 5 tab.2).
- Il valore massimo % della **performance di struttura** ove non vi siano obiettivi individuali è:
 - Parametrato a 30% se aggregato unicamente al comportamento organizzativo parametrato a 70% (caso 6 tab.2),
 - parametrato a 20% se aggregato alla performance di gruppo (parametrata a 10%) e al comportamento (70%) (caso 7 tab.2).
- Il valore massimo % della **performance di gruppo** qualora non vi siano obiettivi individuali né obiettivi di struttura è parametrato a 10% e il comportamento organizzativo a 90% (caso 8 tab.2)



La tabella sotto riportata riassume, indicando il valore massimo percentuale degli obiettivi e del comportamento relativamente alla casistica sopra citata, le possibili combinazioni degli obiettivi individuali, di struttura, di gruppo e del comportamento organizzativo, fermo restando che per ognuno dei casi elencati il valore massimo totale di realizzazione (ultima colonna) deve essere pari a 100%.

TABELLA 2: Combinazione ed aggregazione di obiettivi e comportamento

Casi	Val. massimo % Comportamento Organizzativo	Val. massimo % Obiettivi individuali	Val. massimo % Obiettivi di Struttura	Val. massimo % Obiettivi di Gruppo	Totale
1	100%	-	-	-	100%
2	40%	60%	-	-	100%
3	40%	30%	30%	-	100%
4	40%	30%	20%	10%	100%
5	40%	50%	-	10%	100%
6	70%	-	30%	-	100%
7	70%	-	20%	10%	100%
8	90%	-	-	10%	100%

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

Qualora siano stati attribuiti due o più obiettivi della stessa tipologia (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, di struttura e di gruppo) 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 sommatoria delle valutazioni effettuate per ciascuna tipologia di obiettivo e del comportamento organizzativo ponderate secondo il loro peso così come indicato nella tabella n. 2.

7.2 Fasi e i modi

Il processo di misurazione e valutazione della performance si suddivide in fasi che constano in specifici passaggi, concatenati fra loro, in tempi, modalità e responsabilità definiti e in parte stabiliti dalla normativa vigente, come sintetizzato nella tabella 1.

Sistema di misurazione e valutazione Performance

Viene definita e descritta la base metodologica del processo, con espresso riferimento alle modalità di assegnazione degli obiettivi, di valutazione degli stessi, di valutazione della performance



organizzativa e individuale, con indicazione dei tempi, dei modi e dei soggetti responsabili, delle procedure di conciliazione e delle integrazioni con i documenti programmatici di bilancio.

Il Sistema necessita del parere vincolante da parte del Nucleo di Valutazione (OIV dell'Ateneo).

Pianificazione Strategica

I vertici politici e gestionali focalizzano periodicamente aree di intervento strategiche e obiettivi strategici in considerazione di diversi aspetti: valutazione dei risultati conseguiti, il posizionamento attuale, le evoluzioni normative, il contesto di riferimento, le esigenze degli stakeholder, il miglioramento dei servizi.

La pianificazione è, di norma, triennale e su di essa intervengono anche le indicazioni ministeriali di cui all'art. 5, c. 01 del D.lgs. 150/2009.

Piano Integrato

Parallelamente alle attività di programmazione strategica, con la presenza degli organi politici e gestionali inizia la riflessione sugli obiettivi operativi dell'azione amministrativa e degli indicatori di performance.

La definizione del Piano Integrato nel suo complesso prende avvio a seguito della Pianificazione strategica.

Il Piano è approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Obiettivi

Oggetto della valutazione è la *performance* in un dato periodo di tempo. La performance è espressione contemporanea di diverse dimensioni, quali il grado di raggiungimento degli obiettivi coerentemente agli accordi di budget ed alla strategia aziendale, ed i comportamenti attesi.

Gli obiettivi devono rispondere ai seguenti requisiti:

- chiarezza (l'obiettivo deve essere chiaramente descritto);
- realistica (l'obiettivo deve essere perseguibile dal responsabile a cui è assegnato tenuto anche conto delle risorse attribuite e disponibili);
- misurabilità (deve essere individuato un indicatore che permetta di valutare l'effettivo livello di raggiungimento).

La modalità principale attraverso la quale si attuano l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione è il colloquio individuale col valutato.

I Dirigenti, nell'ambito degli obiettivi dirigenziali assegnati dal Direttore Generale e con il coordinamento dello stesso, concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo e così i Direttori di Dipartimento e Direttori/Presidenti di Centro con il raggiungimento degli obiettivi definiti per le strutture.

Definizione obiettivi operativi

I vertici gestionali, nell'ambito degli obiettivi strategici individuati, definiscono le linee d'azione, individuando gli obiettivi dell'azione amministrativa per il raggiungimento degli obiettivi strategici.



Assegnazione indicatori e target

Per ogni obiettivo operativo, al fine della sua misurabilità, i vertici gestionali definiscono l'indicatore ed il target.

Cascading

La fase di assegnazione degli obiettivi con indicatori e relativi target, permea la struttura organizzativa a partire dal Rettorato, dalla Direzione Generale, dalle Aree Dirigenziali e dai Dipartimenti.

In considerazione del fatto che nelle *"Linee generali di organizzazione dell'Ateneo"* è previsto che anche nel Rettorato e nella Direzione Generale possano essere attivate Unità Organizzative, posizioni organizzative, incarichi e funzioni collegati alle relative prerogative e competenze, il Rettore ed il Direttore Generale assegnano gli obiettivi rispettivamente al personale del Rettorato e della Direzione Generale con incarichi e funzioni compresi coloro cui sono attribuiti incarichi di responsabilità delle UO afferenti al Rettorato ed alla Direzione Generale.

A seguire:

- Il Direttore Generale assegna gli obiettivi ai Dirigenti;
- I Dirigenti assegnano gli obiettivi al personale con incarichi e funzioni che afferisce agli Staff/Segreterie e al personale cui sono attribuiti incarichi di responsabile di U.O. Inoltre provvedono, delegando i responsabili delle U.O. (che vi provvederanno direttamente), all'assegnazione degli obiettivi al restante personale con incarichi e funzioni definiti nelle *"Linee generali di organizzazione dell'Ateneo"* che afferisce alle medesime Unità Organizzative (Responsabilità/Coordinamento di Servizi; Particolari Professionalità);
- I Direttori di Dipartimento assegnano direttamente gli obiettivi al personale con incarico di responsabile della *"U.O. amministrazione dipartimentale"* ed al personale dell'Ambito tecnico. Inoltre provvedono, delegando i responsabili della U.O. (che vi provvederanno direttamente), all'assegnazione degli obiettivi al personale dell'Unità amministrativa individuandoli, nell'ambito degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione.
- I Direttori/Presidenti di Centro assegnano gli obiettivi al personale afferente e al personale titolare di incarichi o funzioni, in ottemperanza a quanto previsto dalle *"Linee generali di Organizzazione di Ateneo"*.

Monitoraggio indicatori e azioni correttive

L'andamento degli indicatori è costantemente monitorato al fine di verificare l'eventuale necessità di individuazione di azioni correttive. Il monitoraggio assume una forma più strutturata dopo l'attività condotta nel primo semestre e, in conseguenza, nel mese di giugno i vertici politici e gestionali effettuano una analitica valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi e sulla realistica fattibilità delle azioni poste in essere per il loro conseguimento, anche in relazione a



sopravvenute esigenze strategiche non preventivate. Dall'analisi dei fattori si può pervenire alla necessità di rimodulazioni o sostituzioni degli obiettivi assegnati in precedenza con obiettivi identificativi di priorità diverse.

Misurazione e valutazione performance

La fase rappresenta la verifica del conseguimento dell'obiettivo, sulla base del target raggiunto per l'indicatore nel tempo dato. La valutazione è indirizzata anche alla componente comportamentale, che contribuisce alla valutazione della performance individuale.

Valutazione e valutatori

Conseguentemente al processo a cascata di assegnazione degli obiettivi, come sopra descritto, nel processo di valutazione sono definiti i seguenti valutatori.

Il Rettore effettua la valutazione del raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione.

Il Rettore, il Direttore Generale, i Dirigenti/Direttori di dipartimento, Direttori/Presidenti di Centro con personale tecnico amministrativo, i Responsabili delle U.O., questi ultimi tramite delega, effettuano la valutazione del personale cui hanno assegnato obiettivi in relazione al personale di afferenza alle rispettive strutture dirette. La valutazione degli obiettivi da parte di responsabili delle U.O. è effettuata in concerto con i dirigenti/direttori di afferenza.

Le schede di valutazione devono essere condivise tra valutatori e valutati (Allegato 2 – Schede di assegnazione obiettivi e valutazione).

Relazione sulla Performance

La Commissione Monitoraggio, Qualità e Valutazione dell'Ateneo, nella quale sono presenti i vertici politici e gestionali, elabora annualmente la Relazione, quale documento a consuntivo del ciclo della performance considerato. Il documento viene successivamente sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Condivisione con gli organi

Similmente alla fase di avvio del processo, nella quale vengono condivisi con il Consiglio di Amministrazione gli obiettivi dell'azione amministrativa, sui quali si sviluppa il Piano Integrato, in fase consuntiva si relaziona al Consiglio di Amministrazione sugli obiettivi conseguiti nell'anno di riferimento, potendo procedere così all'approvazione della Relazione sulla Performance da parte dell'organo stesso.

Validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance

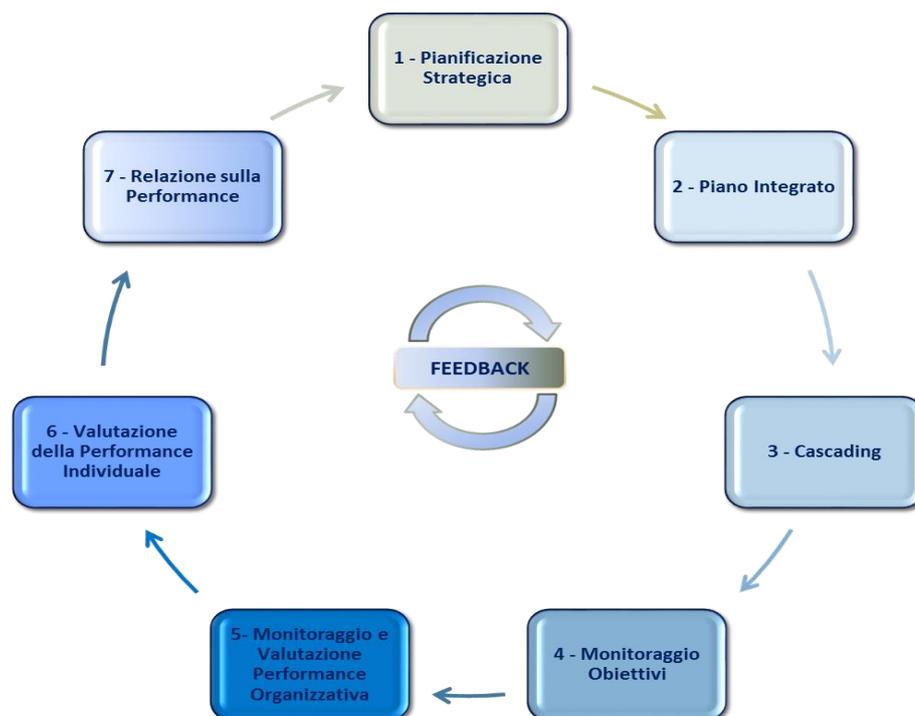
La validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione, nella sua qualità di Organismo Indipendente di Valutazione, è l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione. Gli ambiti oggetto di validazione sono la conformità della Relazione alle disposizioni normative, la sua comprensibilità anche per i cittadini e le imprese per favorire il controllo sociale diffuso sulle attività dell'amministrazione, l'attendibilità dei dati in essa contenuti.

Distribuzione incentivi

Al termine della fase di valutazione della performance, che ogni responsabile provvede a compilare on-line o in formato cartaceo (qualora gli obiettivi siano stati assegnati con scheda cartacea) e a condividere con gli interessati, viene estrapolato dalla procedura un elaborato finale riportante i punteggi conseguiti.

In attuazione di quanto previsto dai Contratti Nazionali in vigore, a fronte di una valutazione positiva ed a seguito della validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione, vengono corrisposte agli interessati le indennità previste dagli accordi locali vigenti.

Fig. 3: Sistema di misurazione e valutazione della performance



7.3 Tempi

Con il perseguimento dell'obiettivo dell'integrazione e coerenza degli obiettivi di performance con la programmazione economico finanziaria, l'Amministrazione, nel 2018, anticipa notevolmente le scadenze del processo.

L'Amministrazione si è dotata, infatti, di un cronoprogramma che dettaglia le attività a partire dal mese di settembre 2017 e fino alla seduta del Consiglio di Amministrazione nel mese di dicembre,



seduta in cui verrà approvato il bilancio di previsione 2018 contestualmente agli obiettivi dell'azione amministrativa per il 2018.

Pertanto gli step del percorso di assegnazione degli obiettivi di performance e relative valutazioni per l'annualità 2018 sono così definiti:

- **entro il 31 dicembre 2017** approvazione del Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 e degli obiettivi dell'azione amministrativa 2018 da parte del Consiglio d'Amministrazione;

I Direttori di Dipartimento e i Direttori/Presidenti di Centro, a seguito della deliberazione del Consiglio di Amministrazione, nell'ambito degli obiettivi di cui all'Allegato 2 del Piano Integrato, procedono all'assegnazione degli obiettivi ai responsabili delle "U.O. amministrativo dipartimentale" ed al personale dell'Ambito tecnico;

- **entro il 22 gennaio 2018** il processo deve essere completato per quanto attiene l'assegnazione degli obiettivi da parte del Direttore Generale ai Dirigenti;

- **entro il 12 febbraio 2018** il processo deve essere concluso per il restante personale:

a) il Rettore, il Direttore Generale assegnano gli obiettivi al personale della segreteria generale/tecnica rispettivamente del Rettorato e della Direzione Generale, titolare degli incarichi e funzioni di cui agli artt. 8 e 10 delle "*Linee generali di organizzazione dell'Ateneo*", ai responsabili della UO Comunicazione istituzionale, della UO Controllo di gestione e, tramite delega ai medesimi, al restante personale titolare di incarichi e funzioni di cui agli artt. 8 e 10 delle "*Linee generali di organizzazione dell'Ateneo*";

b) i Dirigenti, per le strutture di competenza, assegnano gli obiettivi al personale cui sono conferiti gli incarichi di responsabilità delle U.O. e gli incarichi e funzioni previsti dalle "*Linee generali di organizzazione dell'Ateneo*" nell'ambito degli Staff dirigenziali;

c) a cascata i responsabili delle U.O. provvedono all'assegnazione di obiettivi ai titolari degli incarichi e funzioni previsti dalle "*Linee generali di organizzazione dell'Ateneo*";

d) i Direttori di Dipartimento assegnano gli obiettivi ai responsabili delle "U.O. amministrazione dipartimentale" ed al personale dell'Ambito tecnico;

e) a cascata i responsabili delle "*U.O. amministrativo dipartimentale*" assegnano gli obiettivi al personale titolare degli incarichi e funzioni di cui alle "*Linee generali di organizzazione dell'Ateneo*", dell'Ambito amministrativo;

f) i Direttori/Presidenti di Centro assegnano gli obiettivi al personale afferente e al personale titolare di incarichi e funzioni in ottemperanza a quanto previsto dalle "*Linee generali di organizzazione dell'Ateneo*".

- **a giugno 2018** si procede a rilevare lo stato di raggiungimento degli obiettivi, nel caso ridefinendoli, alla luce dello stato di avanzamento del loro conseguimento, di nuovi aspetti ed eventuali sopraggiunte esigenze;



- **entro il 31 maggio 2018** il Consiglio di Amministrazione approva la “*Relazione sulla performance anno 2017*” predisposta dalla Commissione Monitoraggio, Valutazione e Qualità e il raggiungimento degli obiettivi dell’azione amministrativa dell’esercizio precedente e la sottopone al Nucleo di Valutazione;

- **entro il 30 giugno 2018** il Nucleo di Valutazione effettua la validazione della “*Relazione sulla performance anno 2017*”, che entro la stessa data dovrà essere pubblicata sul Portale del Dipartimento della Funzione Pubblica⁶ e nella Sezione Amministrazione Trasparente⁷ del sito di Ateneo.

7.4 Il sistema informatico di supporto

Al fine di facilitare la definizione degli obiettivi operativi corredati delle relative informazioni di dettaglio tra cui il budget, indicatori, target e strutture coinvolte, l’Ateneo si è dotato di una applicazione web, sviluppata internamente, che standardizza la collaborazione tra i principali attori coinvolti nella raccolta degli obiettivi e la predisposizione delle stampe relative, nonché permette interrogazioni diverse.

Ciò ha consentito di verificare la copertura degli obiettivi strategici a seguito dell’inserimento delle proposte dirigenziali, di estrapolare gli obiettivi per cui era necessario un apporto delle strutture dipartimentali, al fine della contrattazione con le stesse, di evidenziare i diversi apporti dati da strutture diverse ad un medesimo obiettivo.

A seguito di tale prima fase di attività, gli obiettivi definiti sono stati estrapolati per l’immissione nel sistema U-budget al fine della proposta di budget finalizzata, quando necessaria, e la conseguente contrattazione con gli interlocutori deputati dell’Area Economico Finanziaria.

A seguito dell’approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione degli obiettivi dell’azione amministrativa per il 2018, operativamente l’assegnazione e la valutazione degli stessi avviene con l’ausilio della procedura informatica UGOV-RU all’interno della quale i responsabili valutatori inseriscono per ciascun valutato, per le strutture di propria competenza e per gli eventuali gruppi creati gli obiettivi ricevuti con i relativi indicatori e target. Anche i comportamenti attesi sono valutati attraverso il software sopra citato.

Al termine del processo valutativo la procedura consente, tramite apposita funzione, la condivisione delle valutazioni espresse dai valutatori da parte del personale valutato.

In caso di incarichi aggiuntivi, o laddove fosse necessario, è prevista la compilazione di una scheda cartacea che ricalca perfettamente la scheda informatizzata contenuta in UGOV-RU. Tale scheda

⁶ <https://performance.gov.it/>

⁷ <http://www.unipr.it/ateneo/chi-siamo/amministrazione-trasparente/performance>
www.unipr.it



deve essere validata dal valutatore, dal valutato e dal responsabile della struttura ove non coincida con il valutatore.

Le schede sono riportate nell'Allegato 2 – Schede di assegnazione obiettivi e valutazione.

8. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

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

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

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, si prevede 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 considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

- in caso di contestazioni inerenti le valutazioni del personale non dirigenziale si seguono le procedure previste dal CCNL (Art.81, cc. 2 e 3) e dal Contratto Integrativo Locale;
- per il personale dirigenziale i riferimenti normativi sono individuati nell'art. 7 c.3 del D.lgs. 150/2009 ed in caso di contestazione si applica la procedura di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla legge 183/2010.



9. DOCUMENTARE E PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO

L'Ateneo è impegnato a promuovere un progressivo miglioramento del ciclo di gestione della performance, attraverso un metodo costante e in un'ottica pluriennale. Ci si pone l'obiettivo di giungere ad una sempre maggiore integrazione tra i documenti e gli adempimenti relativi alla pianificazione strategica, alla pianificazione operativa, nonché tra i documenti e gli adempimenti relativi al controllo e alla valutazione dei risultati conseguiti.

Le azioni di miglioramento poste in essere nel corso degli ultimi anni hanno portato alla stesura di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e di un Piano Integrato che considerano le osservazioni formulate da ANVUR nel feedback al Piano Integrato 2016 e che tengono conto di quanto espresso dall'OIV nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni, nonché del documento di validazione della Relazione sulla Performance anno 2016 e della Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna (D.lgs. 19/2012, art. 12 e art.14) di ottobre 2017.

Rispetto al precedente ciclo di gestione della performance, i fattori di criticità emersi sono stati affrontati mediante l'esperienza maturata e la volontà di superare quanto più possibile i punti di vulnerabilità evidenziati anche da ANVUR.

Alcune criticità espresse da ANVUR nel Feedback al Piano Integrato 2016 e similmente evidenziate dal Nucleo di Valutazione di Ateneo nei suoi documenti e raccomandazioni, sono state affrontate in modo sistematico e, anche nella gestione dei prossimi cicli, non potranno che evolvere in evidente miglioramento.

I punti oggetto di maggiore interesse che, in particolare e in modo significativo sono progrediti nell'annualità 2018 riguardano:

- L'integrazione con la programmazione economico-finanziaria, che dal documento ANVUR sopra citato era risultata embrionale, ha avuto un forte impulso tramite la definizione di obiettivi cui si è associato il relativo budget di spesa. Gli obiettivi dell'azione amministrativa e il bilancio preventivo di Ateneo sono approvati nella seduta degli Organi di governo nel mese di dicembre e pertanto vedranno la loro presentazione unitamente alle risorse disponibili e dedicate;
- Nella definizione degli obiettivi si è posta maggiormente l'attenzione alla sfida da essi messa in atto. Gli obiettivi, seppur complessi, sono stati definiti e articolati tenendo conto delle peculiarità organizzative che comprendono la specificità di competenze e di ruoli coinvolti per il loro raggiungimento.
- Per affrontare il riscontro su un basso grado di differenziazione nella valutazione, l'Ateneo ritiene che l'attenzione debba essere indirizzata maggiormente alla rilevazione più puntuale del comportamento organizzativo, rispetto a quello atteso. Pertanto si è provveduto, a partire dall'annualità 2018, ad una ridefinizione dei comportamenti che saranno oggetto di



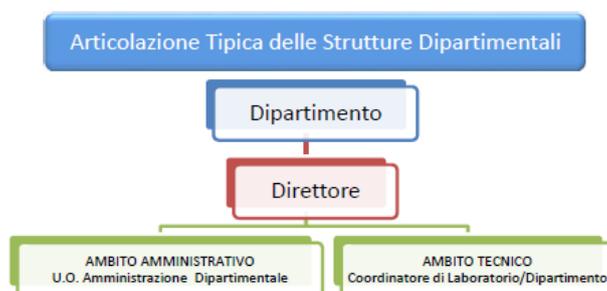
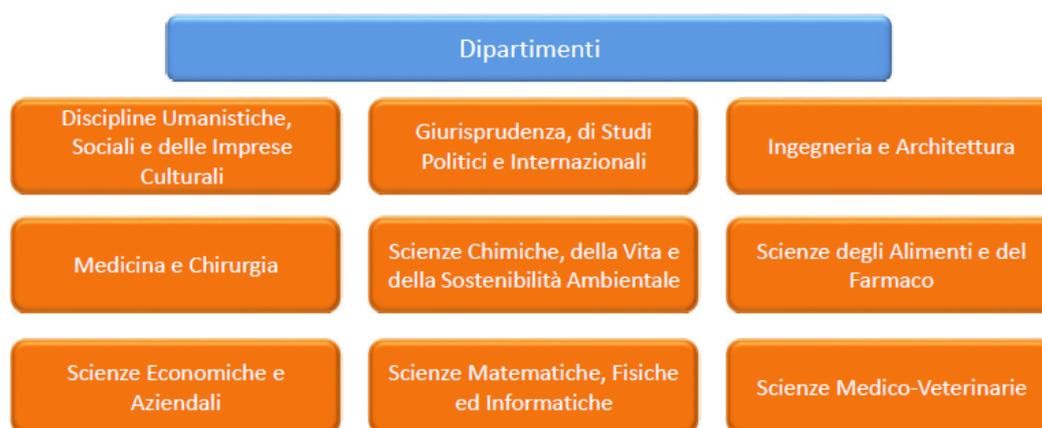
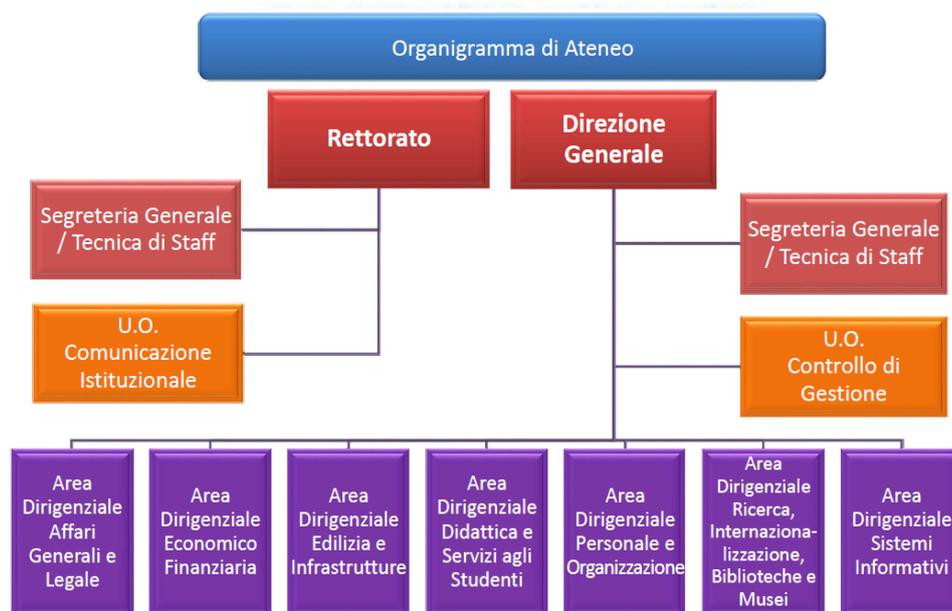
- valutazione, graduandoli e modulandoli a seconda degli inquadramenti del personale e delle funzioni di responsabilità;
- Nel sistema di misurazione e valutazione della performance trasversale, che quindi implica la compartecipazione di diverse Unità Organizzative, sono stati inseriti i pesi relativi all'apporto che ciascuna di esse fornisce per il raggiungimento dell'obiettivo.
 - Nell'ambito degli obiettivi di AQ, nel precedente ciclo, si è provveduto ad integrare il Piano Integrato per la gestione della performance 2017, nel mese di aprile, declinando gli obiettivi di miglioramento di assicurazione della qualità come descritto negli allegati 2 bis e 3 bis. A partire dal Piano Integrato 2018-2020, in un sistema quindi più strutturato, gli obiettivi di assicurazione della qualità sono pienamente integrati già a partire dalla definizione degli obiettivi operativi.
 - La complessiva ricognizione delle indagini di *customer satisfaction* espletate in Ateneo, ha consentito di procedere ad una strutturazione del processo di indagine a medio termine. Pertanto, già a partire dall'annualità 2018, sono previsti specifici obiettivi per migliorare, consolidare e introdurre sistemi di rilevazione dell'opinione dell'utenza sui servizi resi. I risultati di tali indagini, oltre ad essere trattati per come previsto dalla normativa e quindi pubblicati sul sito di Ateneo, saranno opportunamente valutati al fine di avere ulteriori indirizzi per l'attività programmatica. Successivamente saranno individuate modalità per l'utilizzo dei risultati nella valutazione della performance organizzativa;
 - Per quanto attiene la misurazione degli obiettivi strategici, con relativi indicatori e target, lo sforzo migliorativo nella definizione degli stessi, sarà profuso in sede di programmazione strategica 2019-2021. Allo stato attuale si è ritenuto di concludere la precedente programmazione anche alla luce dell'insediamento della nuova governance a partire dal 1° novembre 2017.

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

19 luglio 2017 ore 9.30
13 settembre 2017 ore 9.30
4 ottobre 2017 ore 9.15
7 novembre 2017 ore 15.30
27 novembre 2017 ore 9.15
29 novembre 2017 ore 11.15
6 dicembre 2017 ore 9.15



ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA





* Centri con afferenza di Personale Tecnico Amministrativo

** Centri con Personale Tecnico Amministrativo titolare di incarichi



ALLEGATO 2: SCHEDE DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E VALUTAZIONE

 UNIVERSITÀ DI PARMA		VALUTAZIONE	
DIRIGENTI			
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2018			
ANAGRAFICA DIRIGENTE			
Cognome			
Nome			
Area Dirigenziale			
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di riferimento non coincide con l'intero anno solare)</small>			
VALUTAZIONE OBIETTIVI ASSEGNATI			
n. obiett.	Codice ob. operativo	Descrizione Obiettivo	
		Indicatore Descrivere cosa deve essere svolto al fine del raggiungimento dell'obiettivo assegnato.	Target Descrivere ciò che ci si aspetta venga svolto per poter considerare raggiunto l'obiettivo ed entro quale tempistica
		Note	Peso *
			Misura *
			Punteggio **
* Misura: risultato percentuale di raggiungimento dell'obiettivo			
** Punteggio: rapporto tra il peso dell'obiettivo e la percentuale di raggiungimento dello stesso			
1			
2			
3			



4		

Valutazione obiettivi assegnati (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Modalità di attribuzione del punteggio:

- 0 = INADEGUATO
- 1 = MIGLIORABILE
- 2 = ADEGUATO
- 3 = BUONO
- 4 = ECCELLENTE
- nv = NON VALUTABILE

1. LEADERSHIP							punteggio assegnato
a) Coordina in modo autonomo le attività di tutte le strutture in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo	0	1	2	3	4	nv	
b) Assume le decisioni, valutando in modo realistico vincoli e opportunità ed accertando i margini di incertezza connessi con l'assenza di informazioni esaustive	0	1	2	3	4	nv	
c) Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte	0	1	2	3	4	nv	
d) Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni	0	1	2	3	4	nv	
e) Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento che impattano sulle politiche dell'Ateneo	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

2. GESTIONE DEL PERSONALE							punteggio assegnato
a) Responsabilizza e delega funzioni e attività ai propri collaboratori per la buona riuscita dell'azione amministrativa	0	1	2	3	4	nv	
b) Assegna obiettivi, attività e compiti ponderando la distribuzione del lavoro tra i propri collaboratori e definendo gli opportuni standard qualitativi	0	1	2	3	4	nv	
c) Condivide con il personale l'assegnazione degli obiettivi e valuta efficacemente le loro performance (grado di differenziazione delle valutazioni)	0	1	2	3	4	nv	
d) Esprime abitualmente feedback positivi o negativi ai propri collaboratori	0	1	2	3	4	nv	
e) Favorisce il team working, la partecipazione dei collaboratori a lavori di gruppo/progetto e il loro sviluppo professionale	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

3. ORIENTAMENTO AL RISULTATO - RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE							punteggio assegnato



a) Progetta e organizza le attività, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	0	1	2	3	4	nv		
b) Identifica le giuste priorità considerando opportunamente le risorse necessarie	0	1	2	3	4	nv		
c) Non necessita di solleciti per le scadenze delle attività gestite	0	1	2	3	4	nv		
d) Sostiene con autorevolezza le decisioni prese	0	1	2	3	4	nv		
e) Garantisce la continuità dell'azione amministrativa anche in caso di assenza dei Responsabili di unità organizzative afferenti alla propria Area	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

4. PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE							punteggio assegnato	
a) Anticipa e analizza le criticità che possono presentarsi, sa gestire efficacemente gli imprevisti	0	1	2	3	4	nv		
b) Di fronte alle criticità elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi	0	1	2	3	4	nv		
c) Propone soluzioni innovative anche attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite, pure quando non è espressamente richiesto, e prepara il contesto ai cambiamenti	0	1	2	3	4	nv		
d) Evita logiche di consuetudine ed è disponibile a mettersi in discussione	0	1	2	3	4	nv		
e) Ha conoscenza puntuale dei processi gestiti dalla propria Area e garantisce che all'interno della stessa ci siano le adeguate competenze normative	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

5. COLLABORAZIONE - COMUNICAZIONE							punteggio assegnato	
a) Interagisce positivamente con i colleghi e favorisce soluzioni condivise	0	1	2	3	4	nv		
b) Interagisce positivamente con i collaboratori favorendo soluzioni condivise e riconoscendo con obiettività il contributo reso	0	1	2	3	4	nv		
c) Condivide con i collaboratori conoscenze e informazioni utili per il conseguimento degli obiettivi che li coinvolgono	0	1	2	3	4	nv		
d) Informa gli Organi competenti dell'Ateneo sulle attività svolte dalla propria struttura	0	1	2	3	4	nv		
e) Instaura e mantiene proficue relazioni interne ed esterne (es. altre amministrazioni, aziende, ecc...), veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai macro-ambiti di valutazione

PROSPETTO RIASSUNTIVO DELLE VALUTAZIONI ESPRESSE	
Valutazione obiettivi assegnati (su base 100)	0



PROSPETTO RIASSUNTIVO DELLE VALUTAZIONI ESPRESSE	
Valutazione obiettivi assegnati (su base 100)	0
Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)	0

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

Si rammenta che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in relazione alle formali contestazioni sulle valutazioni riporta che *"... in caso di contestazioni inerenti le valutazioni del personale non dirigenziale si seguono le procedure previste dal CCNL (Art. 81, c. 2 e 3)..."*



 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
--	--------------------

Personale inquadrato in Cat. EP

PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2018

ANAGRAFICA DIPENDENTE

Cognome

Nome

Area Dirigenziale

Periodo

(da indicare solamente se il periodo di riferimento non coincide con l'intero anno solare)

VALUTAZIONE OBIETTIVI ASSEGNATI

n. obietti.	Codice ob. operativo	Descrizione Obiettivo		
		Indicatore Descrivere cosa deve essere svolto al fine del raggiungimento dell'obiettivo assegnato.	Target Descrivere ciò che ci si aspetta venga svolto per poter considerare raggiunto l'obiettivo ed entro quale tempistica	Peso *
		Note	Misura *	Punteggio **

* Misura: risultato percentuale di raggiungimento dell'obiettivo

** Punteggio: rapporto tra il peso dell'obiettivo e la percentuale di raggiungimento dello stesso

1				

2				

3				



4		

Valutazione obiettivi assegnati (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Modalità di attribuzione del punteggio:

- 0 = INADEGUATO
- 1 = MIGLIORABILE
- 2 = ADEGUATO
- 3 = BUONO
- 4 = ECCELLENTE
- nv = NON VALUTABILE

1. COORDINAMENTO DEL PERSONALE							punteggio assegnato
a) Coordina adeguatamente i propri collaboratori e ne riconosce autonomia funzionale delegando attività	0	1	2	3	4	nv	
b) Crea un clima di lavoro sereno e costruttivo favorendo la collaborazione	0	1	2	3	4	nv	
c) Coinvolge il personale dell'unità organizzativa su tutti i processi, favorendone la crescita professionale	0	1	2	3	4	nv	
d) Condivide con il personale coordinato la realizzazione degli obiettivi comuni	0	1	2	3	4	nv	
e) Stimola il miglioramento delle attività	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

2. RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE - ORIENTAMENTO AL RISULTATO							punteggio assegnato
a) Progetta e organizza le attività, ne verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati	0	1	2	3	4	nv	
b) Gestisce con efficacia l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati con le risorse a propria disposizione	0	1	2	3	4	nv	
c) Gestisce autonomamente l'attuazione degli obiettivi e dei processi assegnati, rispettando le scadenze senza necessità di solleciti	0	1	2	3	4	nv	
d) Sostiene la piena realizzazione delle attività affidate e delle decisioni assunte, anche quando sono differenti rispetto a quanto da lui/lei proposto	0	1	2	3	4	nv	
e) È in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0



3. PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE							punteggio assegnato
a) Anticipa e analizza le criticità che possono presentarsi	0	1	2	3	4	nv	
b) Gestisce efficacemente gli imprevisti elaborando autonomamente proposte realistiche, fattibili e sostenibili	0	1	2	3	4	nv	
c) Evita logiche di consuetudine ed è disponibile a mettersi in discussione	0	1	2	3	4	nv	
d) Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi	0	1	2	3	4	nv	
e) Accetta con positività e fiducia nuove responsabilità, considera i rilievi costruttivi come opportunità di crescita	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0
4. COLLABORAZIONE - COMUNICAZIONE							punteggio assegnato
a) Collabora e interagisce positivamente con i colleghi anche di altre unità organizzative e favorisce soluzioni condivise	0	1	2	3	4	nv	
b) Collabora e interagisce positivamente con il responsabile apicale	0	1	2	3	4	nv	
c) Sa ascoltare per comprendere i problemi e le richieste degli utenti interni/esterni	0	1	2	3	4	nv	
d) Condivide conoscenze, informazioni e obiettivi. Relaziona compiutamente sulle attività svolte dalla propria struttura	0	1	2	3	4	nv	
e) Riesce a comunicare in modo adeguato ed efficace durante le riunioni	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0
5. INTEGRITÀ E COERENZA							punteggio assegnato
a) Instaura e mantiene buone relazioni interne ed esterne veicolando un'immagine positiva dell'Ateneo	0	1	2	3	4	nv	
b) E' attento e ha un atteggiamento positivo verso le politiche dell'Ateneo	0	1	2	3	4	nv	
c) È di buon esempio per i colleghi	0	1	2	3	4	nv	
d) Finalizza le proprie azioni al miglioramento dell'Ateneo e dei suoi servizi, instaurando proficue relazioni esterne (es. altre amministrazioni, aziende, ecc...)	0	1	2	3	4	nv	
e) Le attività della sua struttura/servizio sono ben coordinate con quelle degli altri uffici e coerenti agli obiettivi di Ateneo	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai macro-ambiti di valutazione



Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)	0
--	----------

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



 UNIVERSITÀ DI PARMA		VALUTAZIONE	
Personale inquadrato in Cat. B, C e D CON INCARICHI O FUNZIONI			
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2018			
ANAGRAFICA DIPENDENTE			
Cognome			
Nome			
Struttura d'afferenza			
Periodo <small>(da indicare solamente se il periodo di riferimento non coincide con l'intero anno solare)</small>			
VALUTAZIONE OBIETTIVI ASSEGNATI			
n. obiett.	Codice ob. operativo	Descrizione Obiettivo	
		Indicatore Descrivere cosa deve essere svolto al fine del raggiungimento dell'obiettivo assegnato.	Target Descrivere ciò che ci si aspetta venga svolto per poter considerare raggiunto l'obiettivo ed entro quale tempistica
		Note	Peso *
			Misura *
			Punteggio **
* Misura: risultato percentuale di raggiungimento dell'obiettivo			
** Punteggio: rapporto tra il peso dell'obiettivo e la percentuale di raggiungimento dello stesso			
1			
2			
3			



4		

Valutazione obiettivi assegnati (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Modalità di attribuzione del punteggio:

- 0 = INADEGUATO
- 1 = MIGLIORABILE
- 2 = ADEGUATO
- 3 = BUONO
- 4 = ECCELLENTE
- nv = NON VALUTABILE

1. MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' E ORIENTAMENTO ALL'UTENTE							punteggio assegnato
a) Esprime un costante impegno per la soddisfazione delle richieste degli utenti interni ed esterni, fornendo un supporto competente ed esaustivo	0	1	2	3	4	nv	
b) Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo	0	1	2	3	4	nv	
c) Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali	0	1	2	3	4	nv	
d) Ascolta e adegua il proprio lavoro ai feedback ricevuti	0	1	2	3	4	nv	
e) Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

2. ORIENTAMENTO AL RISULTATO - RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE							punteggio assegnato
a) Organizza il proprio lavoro considerando opportunamente le priorità definite	0	1	2	3	4	nv	
b) Esegue il lavoro nei tempi definiti	0	1	2	3	4	nv	
c) Persegue i propri obiettivi anche in presenza di ostacoli o difficoltà	0	1	2	3	4	nv	
d) Contribuisce agli obiettivi comuni ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa	0	1	2	3	4	nv	
e) Svolge in autonomia i propri compiti, coinvolgendo il responsabile solo in situazioni critiche e non standard	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

3. PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO							punteggio assegnato
a) Sa gestire efficacemente gli imprevisti	0	1	2	3	4	nv	



b) Collabora ad elaborare proposte realistiche, fattibili e coerenti anche di fronte alle criticità	0	1	2	3	4	nv		
c) Evita logiche di consuetudine ed è disponibile a mettersi in discussione	0	1	2	3	4	nv		
d) Accoglie favorevolmente il cambiamento delle attività e dei processi in cui è coinvolto e propone soluzioni per il loro miglioramento	0	1	2	3	4	nv		
e) Accetta con positività e fiducia nuove attività e considera i rilievi costruttivi come opportunità di crescita	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

4. RELAZIONI - COLLABORAZIONE							punteggio assegnato	
a) Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	0	1	2	3	4	nv		
b) Collabora e interagisce positivamente con il Responsabile	0	1	2	3	4	nv		
c) Si assume le proprie responsabilità in caso di errore	0	1	2	3	4	nv		
d) Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	0	1	2	3	4	nv		
e) È disponibile al coinvolgimento su tutte le attività e i processi della struttura d'afferenza in un'ottica di crescita professionale	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

5. INTEGRITA' E COMUNICAZIONE							punteggio assegnato	
a) Relaziona costantemente e compiutamente al Responsabile diretto sulle attività svolte	0	1	2	3	4	nv		
b) Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale ed informale	0	1	2	3	4	nv		
c) È attento e ha un atteggiamento positivo nei confronti delle politiche dell'Ateneo	0	1	2	3	4	nv		
d) Finalizza le proprie azioni al miglioramento dell'Ateneo e dei suoi servizi	0	1	2	3	4	nv		
e) Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	0	1	2	3	4	nv		
somma punteggi								0

Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai macro-ambiti di valutazione

PROSPETTO RIASSUNTIVO DELLE VALUTAZIONI ESPRESSE	
Valutazione obiettivi assegnati (su base 100)	0
Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)	0



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

Si rammenta che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in relazione alle formali contestazioni sulle valutazioni riporta che
"... in caso di contestazioni inerenti le valutazioni del personale non dirigenziale si seguono le procedure previste dal CCNL (Art. 81, c. 2 e 3)..."



 UNIVERSITÀ DI PARMA	VALUTAZIONE
Personale inquadrato in Cat. B, C e D	
PERIODO DI RIFERIMENTO: ANNO 2018	

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Modalità di attribuzione del punteggio:

0 = INADEGUATO
1 = MIGLIORABILE
2 = ADEGUATO
3 = BUONO
4 = ECCELLENTE
nv = NON VALUTABILE

1. MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' E ORIENTAMENTO ALL'UTENTE							punteggio assegnato
a) È disponibile e puntuale nei confronti di utenti interni ed esterni	0	1	2	3	4	nv	
b) Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo	0	1	2	3	4	nv	
c) Svolge un lavoro accurato secondo le indicazioni fornite	0	1	2	3	4	nv	
d) Ascolta e adegua il proprio lavoro ai feedback ricevuti	0	1	2	3	4	nv	
e) Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

2. ORIENTAMENTO AL RISULTATO - RISPETTO DI IMPEGNI E SCADENZE							punteggio assegnato
a) Organizza il proprio lavoro in base alle priorità indicate	0	1	2	3	4	nv	
b) Esegue il lavoro nei tempi definiti	0	1	2	3	4	nv	
c) Porta a compimento le attività indicate anche in presenza di ostacoli o difficoltà	0	1	2	3	4	nv	



d) Contribuisce agli obiettivi comuni ricorrendo alla propria esperienza	0	1	2	3	4	nv	
e) Svolge i compiti indicati, in relazione al grado di autonomia richiesto dal proprio ruolo, coinvolgendo il responsabile e/o i colleghi solo in situazioni critiche e non standard	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

3. PROBLEM SOLVING E ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO							punteggio assegnato
a) Attua correttamente le indicazioni fornite per la gestione degli imprevisti	0	1	2	3	4	nv	
b) Aiuta ad elaborare proposte realistiche, fattibili e coerenti, anche di fronte alle criticità	0	1	2	3	4	nv	
c) Evita logiche di consuetudine ed è disponibile a mettersi in discussione	0	1	2	3	4	nv	
d) Accoglie favorevolmente il cambiamento delle attività e dei processi in cui è coinvolto e propone soluzioni per il loro miglioramento	0	1	2	3	4	nv	
e) Considera i rilievi costruttivi come opportunità di crescita	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

4. RELAZIONI - COLLABORAZIONE							punteggio assegnato
a) Collabora e interagisce positivamente con i colleghi, anche condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	0	1	2	3	4	nv	
b) Collabora e interagisce positivamente con il Responsabile della struttura di appartenenza	0	1	2	3	4	nv	
c) Riconosce i propri errori	0	1	2	3	4	nv	
d) Se richiesto, prende in carico anche attività diverse da quelle svolte abitualmente e coerenti con il proprio ruolo	0	1	2	3	4	nv	
e) È disponibile al coinvolgimento su tutte le attività e i processi della struttura d'appartenenza in un'ottica di crescita professionale	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

5. INTEGRITÀ E COMUNICAZIONE							punteggio assegnato
a) Relaziona costantemente e compiutamente al Responsabile diretto sulle attività svolte	0	1	2	3	4	nv	
b) Utilizza adeguatamente i sistemi di comunicazione formale ed informale	0	1	2	3	4	nv	
c) È attento e ha un atteggiamento positivo nei confronti delle politiche dell'Ateneo	0	1	2	3	4	nv	
d) Finalizza le proprie azioni al miglioramento dell'Ateneo e dei suoi servizi	0	1	2	3	4	nv	
e) Le sue attività sono ben coordinate con quelle dei colleghi	0	1	2	3	4	nv	
somma punteggi							0

Valutazione comportamento organizzativo (su base 100)

0

Somma dei punteggi assegnati ai macro-ambiti di valutazione



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

Si rammenta che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in relazione alle formali contestazioni sulle valutazioni riporta che *"... in caso di contestazioni inerenti le valutazioni del personale non dirigenziale si seguono le procedure previste dal CCNL (Art. 81, c. 2 e 3)..."*



MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO		
0	INADEGUATO	<p>Prestazione non rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione.</p> <p>Necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.</p>
1	MIGLIORABILE	<p>Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati vicini ai requisiti della posizione ma in parte lacunosi.</p> <p>Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.</p>
2	ADEGUATO	<p>Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti</p>
3	BUONO	<p>Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.</p>
4	ECCELLENTE	<p>Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Manifestazione di comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.</p>
NV	NON VALUTABILE	Da utilizzarsi qualora la fattispecie da valutare non si sia verificata durante il periodo di riferimento