



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**

SMVP

**Sistema di Misurazione
e Valutazione
della Performance**

2026

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione CDA/19-12-2025/463 del 19.12.2025

INDICE

INTRODUZIONE	2
1 CONTESTO DI RIFERIMENTO: Quadro normativo.....	3
2 IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	4
2.1 Il Ciclo Della Performance e Le Caratteristiche Del Sistema	4
2.2 I soggetti coinvolti	6
2.3 Le Fasi	7
2.3.1 Fase di Programmazione, definizione e assegnazione degli obiettivi	9
2.5 L’Integrazione con il ciclo del <i>corruption risk management</i>	13
3 LA PERFORMANCE DI ATENEO.....	15
3.1 Ambito strategico.....	15
3.2 Ambito organizzativo.....	16
3.2.1 Caratteristiche degli obiettivi operativi	17
3.3 La Componente Individuale	18
4 LA METODOLOGIA	19
4.1 Assegnazione degli Obiettivi	19
4.2 Monitoraggio	19
4.3 Valutazione finale della componente organizzativa	22
4.4 Valutazione finale della componente individuale.....	22
4.4Indagine Bottom-up	24
5 CALCOLO DEI RISULTATI DI PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	25
5.1 Definizione delle fasce di valutazione.....	26
5.2 La valutazione negativa e quella “non valutabile”	27
5.3 La differenziazione delle valutazioni	27
6 IL CICLO DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO AMMINISTRATIVO	28
6.1 La performance del Direttore Generale	28
6.2 La performance dei Dirigenti	29
6.3 La performance del personale dell’area “Elevate Professionalità”	30
6.4 La performance del personale delle aree degli Operatori, dei Collaboratori, dei Funzionari.....	30
6.5 La performance del personale CEL (collaboratore esperto linguistico)	31
7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	32

Acronimi e abbreviazioni ricorrenti

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

INTRODUZIONE

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

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

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

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

Con il Ciclo della Performance 2026 - 2028, del quale, come detto, il SMVP 2026 descrive il funzionamento, riportando anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle sue diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, l’Ateneo intende proseguire nel proprio percorso di continuo miglioramento in un contesto più ampio di assicurazione della qualità e di partecipazione attiva in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

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

Il Ciclo della performance 2026 recepisce inoltre le sollecitazioni emerse durante le attività formative dirette ad accrescere la cultura della performance e della valutazione, che hanno coinvolto tutti i dirigenti e i responsabili delle strutture, e vuole essere un utile strumento dal punto di vista culturale e gestionale.

1 CONTESTO DI RIFERIMENTO: Quadro normativo

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

2 IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

Pertanto, il **Sistema** definisce le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.

2.1 Il Ciclo della Performance e le Caratteristiche del Sistema

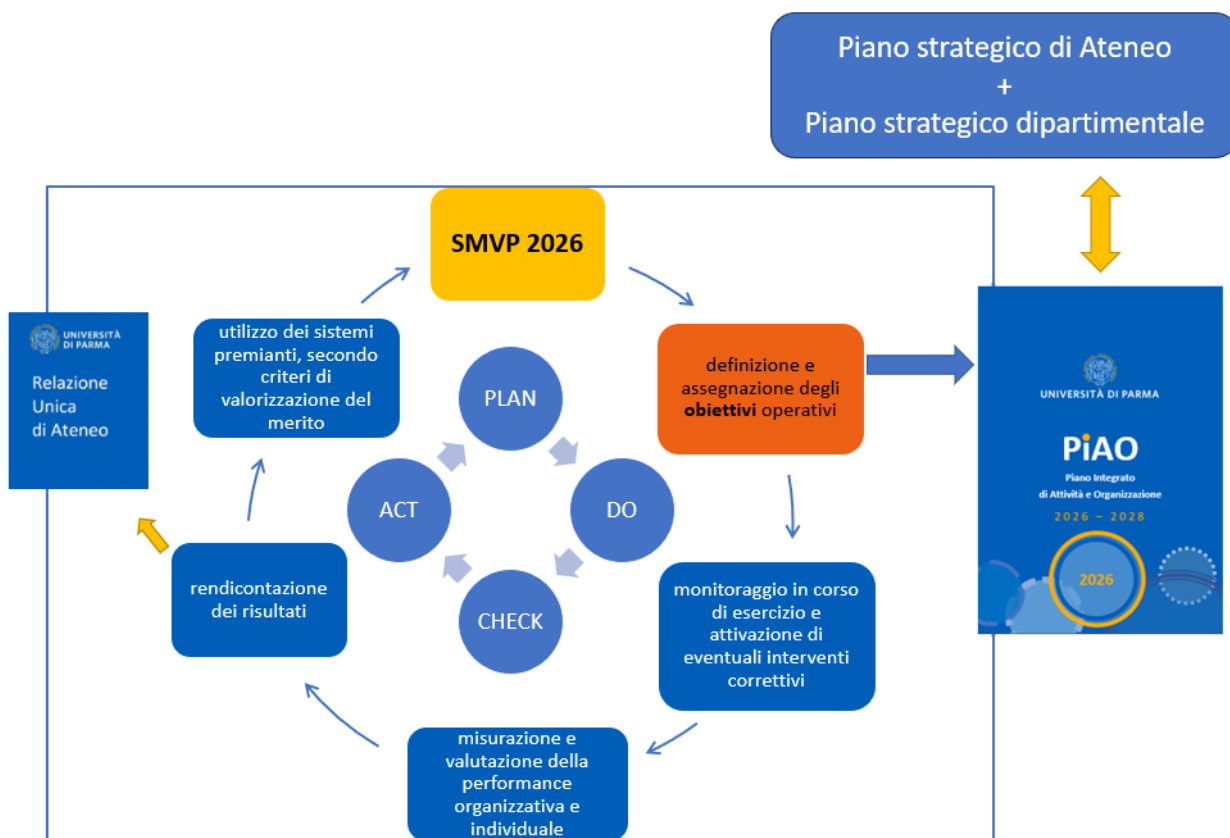


Figura 1 - Fasi del ciclo della Performance

In linea con il ciclo Plan-Do-Check-Act, le fasi del ciclo della Performance prendono avvio dalla **Programmazione organizzativa** e la relativa assegnazione degli obiettivi operativi, seguita dal monitoraggio dei risultati, la misurazione e la valutazione finale per arrivare alla rendicontazione dei risultati.

L’impianto del Piano Strategico di Ateneo, nel quale sono definiti le politiche e gli obiettivi strategici, rappresenta il riferimento sulla base del quale sono definiti gli obiettivi operativi descritti nel PIAO. Gli obiettivi strategici, già nella fase di definizione, sono codificati, correlati ad indicatori e corredati da target e quote economiche di competenza. Per ogni obiettivo strategico è identificata, la responsabilità politica

e gestionale. Nel PIAO gli obiettivi strategici sono identificati come obiettivi di valore pubblico. Per ogni ambito strategico vengono individuati utenti e stakeholders e definiti gli impatti attesi dalla realizzazione degli obiettivi strategici correlati.

Il legame tra la Pianificazione, delineata nel Piano Strategico di Ateneo, e la Programmazione, definita nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), si traduce nella realizzazione operativa della politica, **mediante l'assegnazione degli obiettivi** dell'azione amministrativa che vengono affidati alle strutture organizzative, al fine ultimo di creare valore pubblico.

L'integrazione della performance con la gestione delle risorse umane, con il sistema di gestione dei rischi e con il bilancio, che ha indotto l'Ateneo a pianificare i propri obiettivi con una particolare attenzione alle risorse utilizzate e l'adozione di strumenti informatici, permette l'attuazione di un costante e sempre più raffinato sistema di **monitoraggio dei risultati** e degli indicatori, per identificare eventuali scostamenti dal target prefissato.

La valutazione **finale**, in concomitanza con la rendicontazione annuale dei risultati, è il momento in cui l'Ateneo interpreta e analizza i risultati ottenuti a seguito delle azioni messe in campo nell'anno, garantendo **l'accountability** rispetto al proprio operato nei confronti di cittadini, utenti e stakeholders e dando, quindi, avvio alla successiva fase di pianificazione e programmazione.

Fasi	Periodo
Definizione e assegnazione obiettivi operativi, obiettivi individuali D.G. e Dirigenti e definizione tabella pesi componente strategica	Entro il 31 gennaio 2026 con approvazione del PIAO
Rimodulazioni obiettivi operativi	Entro il 5 giugno 2026 richieste al D.G. Entro 30 giugno 2026 approvazione del C.d.A.
Monitoraggio intermedio obiettivi operativi	Entro 15 luglio 2026
Misurazione e Valutazione finale delle componenti della Performance	Entro il 31 maggio 2027 approvazione C.d.A. Entro 30 giugno 2027 approvazione del Nucleo di Valutazione

Tabella 1 - Tempistiche delle Fasi

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

In particolare, nei seguenti momenti la condivisione deve avvenire attraverso specifici colloqui:

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

2.2 I soggetti coinvolti

Quello dell'Ateneo di Parma è un sistema che da sempre contempla la valutazione della totalità del personale tecnico e amministrativo.

Di seguito è descritto nello specifico il contributo richiesto ai diversi attori coinvolti nel ciclo della performance:

- Il **Magnifico Rettore** individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo generale e dei Dipartimenti, gli obiettivi strategici nell'ambito delle missioni dell'Ateneo; è il principale responsabile della valutazione della performance annuale del Direttore generale, assegna le linee di indirizzo per la definizione della programmazione al Direttore generale;
- Il **Consiglio di Amministrazione** esercita le funzioni di indirizzo politico-amministrativo definendo gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti, approva il Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO e la Relazione sulla Performance, assegna gli obiettivi al Direttore generale su proposta del Rettore; monitora l'andamento del PIAO e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti dei monitoraggi.
- Il **Direttore generale** propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi all'interno del PIAO in coerenza con quelli strategici, definendo indicatori e target, coinvolgendo e collaborando con i Dirigenti; è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi operativi dei Dirigenti, del monitoraggio intermedio e della definizione di eventuali successivi aggiustamenti, valuta la performance del personale a suo diretto riporto.
- I **Dirigenti** collaborano con il DG alla definizione degli obiettivi operativi della propria Area, in coerenza con il Piano Strategico, e sono responsabili del loro perseguimento; in qualità di valutatori finali, coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione delle prestazioni dei Responsabili di struttura operanti nella propria Area e, ove non vi sia il responsabile, valutano la performance del personale a loro diretto riporto, garantendo che sia espressa attraverso criteri omogenei, in coerenza con le logiche del sistema e nel rispetto della finalità di miglioramento e valorizzazione delle risorse umane che esso intende perseguire
- Il **Responsabile di U.O.** collabora alla definizione degli obiettivi e del loro perseguimento; in qualità di valutatore finale coordina e gestisce l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura, valuta la performance del personale a suo diretto riporto, garantendo che sia espressa attraverso criteri omogenei, in coerenza con le logiche del sistema e nel rispetto della finalità di miglioramento e valorizzazione delle risorse umane che esso intende perseguire
- I **Direttori dei Dipartimenti e i Direttori dei Centri**, dotati di personale tecnico-amministrativo, traducono in azioni specifiche le linee strategiche indicate dalla Governance e/o gli obiettivi strategici dei piani strategici dipartimentali, in coerenza con i risultati dei processi di riesame condotti nell'ambito del sistema AVA (Relazione Annuale dei Dipartimenti, SMA, Relazioni CPDS). Il **Direttore del Dipartimento** o il **Direttore del Centro**, coadiuvato dal **Responsabile UO Amministrazione Dipartimentale** (o Responsabile UO del Centro qualora presente) ed eventualmente da soggetti afferenti agli ambiti tecnici, definisce gli obiettivi di performance organizzativa e valuta il personale che vi afferisce, garantendo che sia espressa attraverso criteri omogenei, in coerenza con le logiche del sistema e nel rispetto della finalità di miglioramento e valorizzazione delle risorse umane che esso intende perseguire.
- il **Nucleo di Valutazione**, nella sua prerogativa di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), come prescritto dal D.lgs. 150/2009, modificato dal D.lgs. 74/2017, ha assunto un compito valutativo più incisivo a partire dall'aggiornamento e validazione annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per il quale deve fornire un parere vincolante.
- la **Commissione Pianificazione, Performance e Qualità (CPPQ)** ha il compito di coordinare le attività di cui al D.lgs. n. 150/2009, con espresso riferimento alle funzioni di raccordo, condivisione,

valutazione, monitoraggio e proposta circa le attività in tema di pianificazione strategica, performance, trasparenza e anticorruzione, assicurazione della qualità, anche al fine dell'armonizzazione e del coordinamento dei relativi processi e dei relativi documenti. Fanno parte della CPPQ i coordinatori del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità di Ateneo, per consentire, in ogni fase del processo, da una parte, il contributo ed una continua informazione del Nucleo di Valutazione, dall'altra, il costante monitoraggio del Presidio per il mantenimento di un focus sulla qualità lungo tutto il processo. La Commissione è integrata con la presenza di due Direttori di Dipartimento e due rappresentanti degli studenti. Sono invitati alle attività della CPPQ anche i Consiglieri di Amministrazione, per una condivisione continua anche con i poteri politici e gestionali. Partecipa alle sedute della Commissione, in qualità di uditore, anche un componente del Consiglio del personale tecnico amministrativo. La Commissione suddetta costituisce il motore che dà l'avvio al processo legato alla *performance*, che ne segue le fasi, ne tiene costantemente monitorato lo svolgimento e relaziona sui risultati conseguiti.

- Gli **Stakeholder**, a partire dagli studenti che ricoprono il ruolo di utenti principali, sono coloro che partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, al fine di consentire all'Ateneo di individuare azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti. Oltre ai soprammenzionati gruppi o soggetti è doveroso rammentare che in generale tutti i Docenti, il Personale tecnico e amministrativo e il Personale a contratto con incarichi sulla didattica o ricerca sono fruitori di servizi erogati dall'Amministrazione stessa; pertanto, sono considerati stakeholders interni di Ateneo.

2.3 Le Fasi

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

I passaggi principali del ciclo di gestione integrata della performance sono:

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

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

Fase	Attività del processo	Tempi	Attori	
			Process Owner	Altri attori
PIANIFICAZIONE STRATEGICA,	Disporre di un piano strategico valido	entro settembre $t_n - 1$	Retto re	Prorettori, DG, dirigenti, direttori di dipartimento, CPPQ, CdA, SA
DEFINIZIONE REGOLE SISTEMA	Annualmente verificare ed eventualmente aggiornare il SMVP	entro dicembre $t_n - 1$	Direttore Generale	CPPQ, NdV, CdA
PROGRAMMAZIONE OPERATIVA (PREDISPOSIZIONE PIAO)	Identificare le priorità/indirizzi strategici per l'anno t_n	luglio-settembre $t_n - 1$ (dopo la validazione della relazione sulla performance $t_n - 2$)	Rettore	Prorettori, DG
	Definire le priorità gestionali di derivazione dal Piano Strategico o da sua revisione per l'anno t_n	settembre-ottobre $t_n - 1$	Direttore Generale	Dirigenti, CPPQ
	Definire gli obiettivi del DG	settembre $t_n - 1$	Rettore	DG
	Definire gli obiettivi dei dirigenti	settembre -ottobre $t_n - 1$	Direttore Generale	Dirigenti
	Definire gli obiettivi operativi di Area dirigenziale	settembre -ottobre $t_n - 1$	Direttore Generale	Dirigenti
	Definire gli obiettivi operativi di strutture non apicali di Amministrazione centrale	settembre -ottobre $t_n - 1$	Dirigenti	Responsabili di U.O.
	Definire gli obiettivi operativi di Dipartimento e Centro con personale afferente	settembre -ottobre $t_n - 1$	Direttore di Dipartimento o Centro con personale afferente	Responsabile amministrativo di Dipartimento o Centro / Responsabile tecnico
	Predisporre il budget degli obiettivi operativi	ottobre – novembre $t_n - 1$	Direttore Generale	Dirigente Area Economico-finanziaria, Dirigenti, Direttori Dipartimenti e Centri con personale afferente
	Redigere il PIAO	settembre – novembre $t_n - 1$	Direttore Generale	Team Operativo PIAO, Team

Fase	Attività del processo	Tempi	Attori	
			Process Owner	Altri attori
				Direttivo PIAO, CPPQ
ADOZIONE PIAO	Approvare il PIAO	dicembre t_{n-1} , al massimo entro 31 gennaio t_n	CdA	CPPQ, DG
	Divulgare il PIAO	Immediatamente dopo l'approvazione	Direzione generale, Rettorato	Responsabili apicali, responsabili U.O.
GESTIONE OPERATIVA	Assegnare obiettivi	gennaio t_n	CdA, Rettore, Dirigenti, Direttori di Dipartimento/c entro	Dirigenti, responsabili U.O. e equiparati
	Eeguire il monitoraggio intermedio e rimodulazione	giugno-luglio t_n	Direttore Generale, CdA	Dirigenti, Direttori dipartimento/centr o, responsabili U.O. ed equiparati, CPPQ
MISURAZIONE	Misurare la performance organizzativa e individuale	febbraio – aprile t_{n+1}	Direttore Generale	Dirigenti, Responsabili U.O. e equiparati
RENDICONTAZIONE	Redigere la Relazione sulla Performance (sezione Relazione Unica di Ateneo)	gennaio-maggio t_{n+1}	Direttore Generale	Team PIAO, CPPQ
	Approvare la Relazione sulla performance	maggio t_{n+1}	CdA	CPPQ, CUG
	Validare la relazione sulla performance	giugno t_{n+1}	NdV	Staff Direzione generale
	Pubblicare la Relazione sulla performance	giugno t_{n+1}	Direttore Generale	Staff Direzione Generale

Tabella 2-Fasi, attività, tempi attori del Ciclo della Performance

2.3.1 Fase di Programmazione, definizione e assegnazione degli obiettivi

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

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

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

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

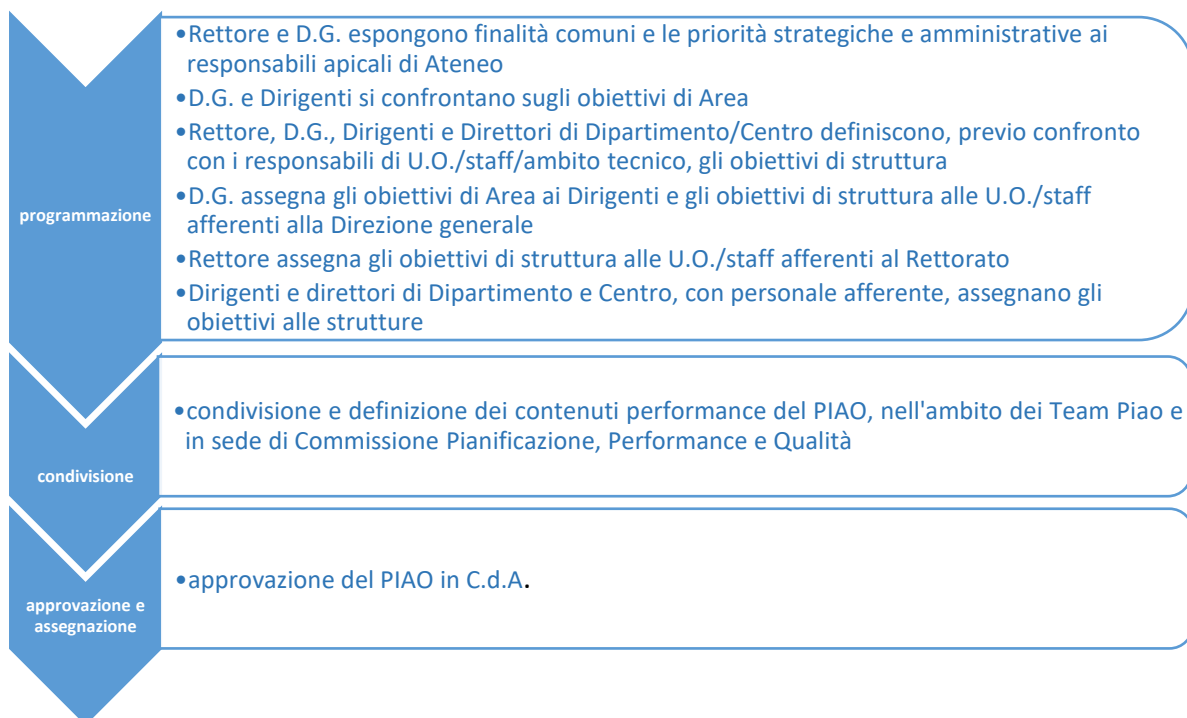
La pianificazione e programmazione degli obiettivi di Area e di struttura avvengono sotto il coordinamento del Rettore e del Direttore Generale che espongono le priorità strategiche e amministrative e i progetti a finalità comune ai responsabili apicali di Ateneo.

Anche nel corso dell'anno 2026 il Direttore Generale si avvale del supporto del **Team direttivo PIAO**, da lui presieduto e composto dai Dirigenti e supportato tecnicamente dalle U.O. Programmazione e controllo di gestione e U.O. Relazioni sindacali, welfare e performance.

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

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

Di seguito viene sintetizzato il processo:



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

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

Tabella 3: Responsabilità della valutazione della performance organizzativa di struttura

SOLUZIONI TECNICHE IN PRESENZA DI PARTICOLARI ASPETTI ORGANIZZATIVI

Al fine di semplificare la gestione dell'impianto degli obiettivi operativi in caso di particolari aspetti organizzativi e funzionali sono stati definiti i seguenti criteri tecnici:

- a) l'obiettivo operativo è strettamente collegato alle funzioni della struttura a cui è assegnato. Lo spostamento di funzioni tra strutture, in genere, comporta quindi il trasferimento dell'obiettivo alla struttura a cui è assegnata la funzione. L'obiettivo potrà tuttavia essere duplicato e assegnato a più strutture, nel caso in cui le funzioni collegate alla sua realizzazione siano state ripartite fra strutture diverse;
- b) in riferimento al punto a) l'obiettivo assegnato a un'Area, privata delle funzioni che ne hanno giustificato l'assegnazione, cessa alla data di entrata in vigore delle modifiche organizzative; è rendicontato dal dirigente e valutato dal Direttore Generale;
- c) tutte le strutture con personale afferente devono essere coinvolte nella realizzazione di almeno un obiettivo operativo. Non è necessario assegnare obiettivi operativi a strutture prive di personale afferente;
- d) il personale provvisoriamente non assegnato a specifica unità organizzativa partecipa alla realizzazione di obiettivi operativi assegnati allo Staff;
- e) la variazione di denominazione di unità organizzativa e il passaggio ad altra Area di afferenza, mantenendo le funzioni già attribuite, non influenzano gli obiettivi operativi già assegnati;
- f) la soppressione di struttura comporta, in generale, la contestuale chiusura dell'obiettivo operativo assegnato alla struttura stessa, e la sua rendicontazione al responsabile apicale, ai fini della valutazione della performance organizzativa.

Per quanto riguarda **l'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale**, nel Piano di Attività Organizzazione, approvato dal Consiglio di Amministrazione, sono definiti anche gli obiettivi individuali da assegnare al Direttore Generale, su proposta del Rettore. Ciascun obiettivo individuale prevede la puntuale definizione di descrizione delle attività da svolgere, indicatori, target e peso di ponderazione.

Per quanto riguarda gli **obiettivi individuali per Dirigenti e Direttore Generale in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e di attività formative**, anche nel 2026, in ottemperanza alla Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024, recante *“Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41”*, sarà assegnato ai soli dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché al Direttore Generale, un obiettivo individuale funzionale al rispetto dei tempi di pagamento. Target e indicatori, nonché le modalità di misurazione, valutazione e conseguente pagamento della retribuzione di risultato collegata rispetteranno quanto indicato nella citata circolare. Si precisa che tale obiettivo incide per il 30% sulla retribuzione di risultato.

Come indicato nella Circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione del 25.01.2024, saranno assegnati obiettivi individuali dirigenziali inerenti a un'adeguata attività di formazione del personale tecnico amministrativo. Tali obiettivi saranno esplicitati nel PIAO 2026.

2.3.2 Fasi di rimodulazione e monitoraggio

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

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

Le richieste di rimodulazione devono essere avanzate al D.G. **entro il termine del 5 giugno**.

Il Direttore Generale valuta tali richieste considerando il rispetto dei criteri di cui sopra e, sentiti i responsabili apicali, può concordare modifiche alle richieste di rimodulazione. Solo le richieste di modifica di natura sostanziale, a rilevante impatto sul risultato delle azioni strategiche, a giudizio del DG, richiederanno l'approvazione da parte del C.d.A. Tutte le altre modifiche potranno essere adottate con atto del D.G.. L'iter di rimodulazione si deve concludere entro l'avvio della fase di monitoraggio.

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

2.3.4 Fase di Valutazione finale

Nel periodo gennaio-aprile 2027 si svolge la valutazione finale della componente organizzativa e della componente individuale con riferimento all'annualità 2026. La componente strategica per il Direttore Generale e quella legata agli obiettivi strategici per i Dirigenti non prevedono una valutazione, ma una misurazione oggettiva sulla base degli algoritmi che vengono esposti nel capitolo 4 relativo alla Metodologia.

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

2.4 L'integrazione con il processo del bilancio preventivo autorizzatorio

Il processo di formazione del bilancio preventivo autorizzatorio deve necessariamente integrarsi con gli obiettivi e le linee strategiche del Piano Strategico e con gli obiettivi operativi del PIAO, attraverso cui si realizzano le strategie di Ateneo. Il processo di previsione delle risorse, sia dell'amministrazione centrale che dei Dipartimenti, inizia con l'avvio del Piano Strategico d'Ateneo, da cui discendono i Piani Strategici Dipartimentali, e si esplicita nel budget annuale, approvato a dicembre. Il processo per pervenire alla definizione di budget per obiettivi è dettagliato, nei suoi passaggi, in uno specifico cronoprogramma di

Ateneo nel quale, con precise scadenze temporali, sono indicate le fasi per la formazione delle strutture deputate all’inserimento della proposta di budget nella piattaforma informatizzata dedicata, i tempi di contrattazione, i tavoli tecnici, la condivisione con gli Organi di Governo e la presentazione della documentazione al Collegio dei Revisori dei Conti per la successiva approvazione del Bilancio preventivo da parte del Consiglio di Amministrazione. Nella fase di definizione degli obiettivi i responsabili apicali devono definire le risorse economiche necessarie per la loro realizzazione portandole ai tavoli di “negoziazione” calendarizzati con l’Area Economico-finanziaria a partire dal mese di ottobre. Anche per l’anno corrente si è ritenuto di anticipare l’approvazione del PIAO 2025-2027 al mese di dicembre 2025, quindi con un mese di anticipo rispetto al termine definito dall’art. 6 del D.L. 80/2021, al fine di semplificare gli adempimenti connessi al fabbisogno di personale (sottosezione 3.3 del PIAO) ex D.Lgs 49/2012 vincolati alle tempistiche di approvazione del budget. L’integrazione tra ciclo performance e programmazione economico-finanziaria è esplicitata nella figura che segue.

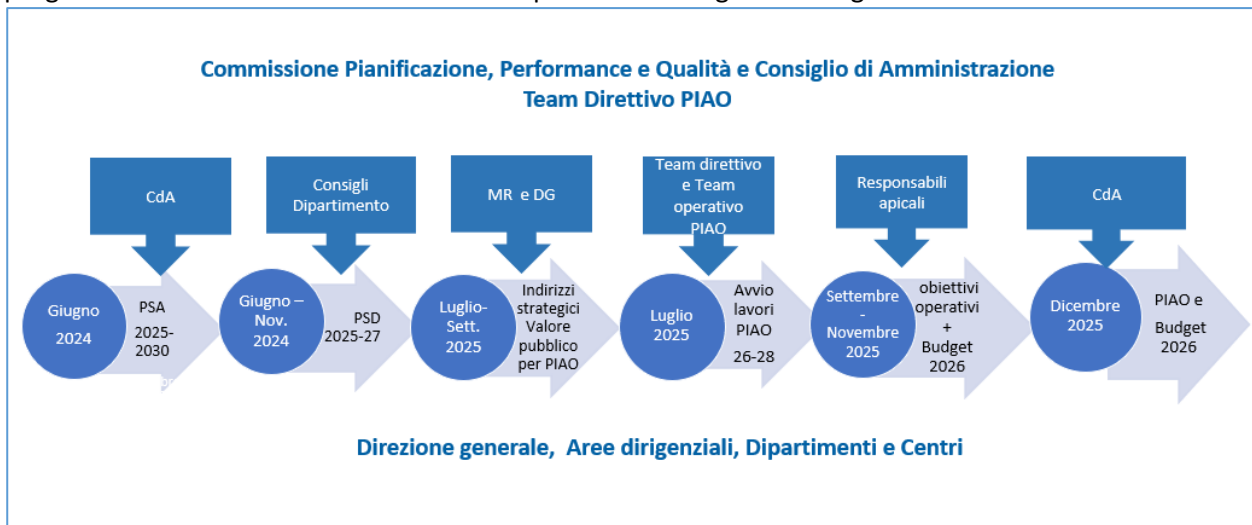


Figura 2: Cronoprogramma della redazione del PIAO integrato con il processo del budget

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

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

2.5 L’Integrazione con il ciclo del *corruption risk management*

Nelle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Ministeri, n. 2 dicembre 2017 del DFP, viene evidenziata l’importanza di procedere ad un’analisi dei rischi, effettivi e potenziali, già in fase di programmazione come strumento utile a favorire il raggiungimento delle performance attese, oltre che in fase di valutazione degli obiettivi di performance dove l’analisi dei fattori, delle cause,

che hanno portato allo scostamento consente di catalogare i rischi che si sono verificati in modo da migliorare la programmazione futura e, eventualmente, inserire il monitoraggio dei rischi nel sistema di controllo.

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

L'Ateneo, a tal fine, in fase di programmazione degli obiettivi operativi dal 2026, recepisce la necessità di effettuare l'analisi dei rischi, promossa nelle citate Linee Guida e dal PIAO e, in tal senso, i responsabili apicali sono invitati a esplicitare i vincoli e i rischi, anche potenziali, derivanti da fattori esogeni ed endogeni, alla realizzazione dell'obiettivo.

3 LA PERFORMANCE DI ATENEO

La **Performance di Ateneo** include tre distinti ambiti, tra di loro dipendenti, che sono finalizzati alla creazione di valore pubblico: l'ambito strategico, l'ambito organizzativo e l'ambito individuale.

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

Ambito organizzativo inteso come il risultato della attuazione degli obiettivi operativi assegnati a ciascuna struttura

Ambito individuale intesa quale contributo fornito dal singolo individuo coi propri comportamenti agiti per il raggiungimento degli obiettivi della strutture. Per il Direttore Generale e i Dirigenti, anche con il perseguimento degli obiettivi individuali. Nel caso dei Dirigenti, gli obiettivi individuali sono relativi alla formazione e ai tempi di pagamento.

3.1 Ambito strategico

L'ambito strategico ha un impatto diretto nella determinazione della performance complessiva del Direttore Generale e dei Dirigenti.

Il punto di partenza per l'identificazione dell'ambito strategico è il Piano Strategico di Ateneo (<https://pianostrategico.unipr.it/>) dove sono individuati gli **obiettivi strategici** che, in quanto orientati alla creazione e alla crescita del valore pubblico, inteso come livello di benessere sociale, economico, ambientale e/o sanitario degli utenti, cittadini e stakeholders, anche nella prospettiva dello sviluppo sostenibile, rappresentano **obiettivi di valore pubblico**, misurati attraverso indicatori strategici.

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

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

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

Il Sistema definisce il metodo di calcolo del risultato strategico di Ateneo, utile per misurare la componente strategica del D.G. (cap. 5) e il metodo di calcolo del risultato strategico di Area, utile per misurare la componente strategica di ciascun dirigente. Per questo secondo calcolo, nel PIAO è definita una tabella di associazione a ciascun obiettivo strategico di effort legati alle strutture apicali coinvolte nella realizzazione dello stesso obiettivo, in modo da evidenziare il reale impegno legato alla responsabilità gestionale. Per ogni obiettivo strategico, la somma è pari a 1.

3.2 Ambito organizzativo

L'**ambito organizzativo** «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"). Nello specifico, la performance organizzativa rappresenta l'insieme degli obiettivi operativi assegnati a ciascuna struttura organizzativa atti a misurarne i risultati, correlati agli obiettivi strategici secondo un meccanismo a cascata.

L'ambito organizzativo si esplica attraverso l'assegnazione e attuazione di:

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

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

Gli **obiettivi di struttura** sono assegnati dai responsabili apicali alle strutture organizzative: unità organizzative, ambiti tecnici, centri, segreterie e staff. Gli obiettivi di struttura possono derivare da obiettivi di Area (per le strutture che compongono le aree dirigenziali), nel senso che riguardano attività/risultati necessari o utili per il raggiungimento dell'obiettivo di Area (meccanismo a cascata), oppure possono non essere direttamente collegati a uno specifico obiettivo di Area, ma sono comunque funzionali al conseguimento della strategia di Ateneo.

Per quanto riguarda la performance organizzativa dei Dipartimenti, ciascun Dipartimento definisce la propria strategia dipartimentale di lungo periodo; ciascun obiettivo strategico dipartimentale è misurato principalmente da indicatori allineati agli obiettivi del P.S. di Ateneo (declinati per ciascun Dipartimento) o da indicatori autonomamente individuati dal Dipartimento stesso, questi ultimi comunque coerenti rispetto agli obiettivi strategici individuati a livello di Ateneo.

A partire dalla pianificazione di lungo periodo del Dipartimento, ciascun direttore, di concerto con i responsabili amministrativi gestionali e coordinatori tecnici, propone obiettivi operativi di performance organizzativa, con riferimento alla struttura tecnico-gestionale di dipartimento.

Gli obiettivi di Area e di struttura possono essere funzionali e correlati a progetti a "**finalità comune**", laddove vedano il coinvolgimento di più strutture, ciascuna chiamata a concorrere con il proprio specifico contributo, sulla base di un meccanismo a cascata attraverso cui vengono definiti obiettivi operativi specifici di struttura o Area. Questi obiettivi operativi di struttura o Area concorreranno alla realizzazione del progetto a finalità comune, la cui misurazione è rimandata alla media dei risultati degli obiettivi operativi oppure al risultato di specifico indicatore strategico, associato nel PIAO.

3.2.1 Caratteristiche degli obiettivi operativi

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

- obiettivi di **consolidamento**: sono obiettivi diretti a consolidare il livello qualitativo raggiunto in termini di servizi, processi e procedure. Consentono il buon funzionamento delle attività e delle azioni del ciclo vitale dell'amministrazione e potrebbero non essere direttamente correlati a obiettivi strategici;
- obiettivi di **miglioramento**: sono obiettivi finalizzati al miglioramento dei servizi offerti e all'efficientamento di processi e procedure. *Rientrano tra gli obiettivi di miglioramento quelli relativi al modello di Valutazione partecipativa.* Le U.O. coinvolte nella realizzazione degli obiettivi organizzativi saranno valutate mediante indicatori di risultato sulle azioni messe in campo per elevare la qualità del servizio;
- obiettivi di **innovazione**: sono obiettivi finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi di particolare rilievo a livello di Ateneo.

Gli obiettivi operativi, nell'ambito della sottosezione "performance" del PIAO, sono raggruppati anche secondo una serie di **dimensioni** oggetto di programmazione (es. semplificazione, digitalizzazione, efficienza, efficacia, qualità dei procedimenti e dei servizi, piena accessibilità dell'amministrazione, pari opportunità ed equilibrio di genere).

Le classificazioni e le dimensioni degli obiettivi operativi sono esplicitate nel PIAO.

Metodologicamente, per ogni obiettivo si definiscono:

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

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

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

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

Gli esiti di tali rilevazioni sono utilizzati per la valutazione di alcuni obiettivi di ambito amministrativo del Piano Strategico, per il monitoraggio degli standard di qualità (efficacia) dei servizi della carta dei servizi e, infine, per la fase di valutazione di impatto o di efficacia (feedback) del raggiungimento degli obiettivi operativi collegati ai servizi.

- Valutazione partecipativa, coordinata dal responsabile apicale in capo alla Struttura nella quale si applica questa tipologia di valutazione. La valutazione partecipativa rappresenta una forma di coinvolgimento dello stakeholder e dell'utente più ampia rispetto alle indagini di "customer satisfaction", modalità ormai consolidata per misurare l'efficacia, nella sua dimensione di qualità percepita, dei servizi offerti agli utenti.

3.3 La Componente Individuale

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

La valutazione della performance individuale genera un duplice effetto positivo:

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

Tutto il personale viene valutato in base al comportamento organizzativo.

Per comportamento organizzativo si intende comunemente l'insieme dei comportamenti osservabili, messi in atto da un individuo nel rispondere alle aspettative legate all'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione. I comportamenti di ruolo oggetto di valutazione fanno riferimento al lavoro di mappatura che è stato realizzato a partire dal 2024 con il coinvolgimento di tutti i dirigenti e i responsabili di struttura, attraverso il quale sono stati descritti i comportamenti attesi, in riferimento ai diversi ruoli organizzativi (vedi par. 4.4)

Per il Direttore Generale e i Dirigenti la componente individuale deriva, oltre che dai comportamenti agiti, anche dal perseguimento degli obiettivi individuali assegnati (vedi Tabella 6 e 7).

4 LA METODOLOGIA

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

4.1 Assegnazione degli Obiettivi

Ciascun Responsabile definisce e assegna ad ogni struttura di sua competenza almeno un obiettivo di struttura e (di norma) non più di cinque. Il numero massimo è stabilito per incentivare l'assegnazione di obiettivi e attività sfidanti, ricollegate alla pianificazione strategica, che rispecchino una priorità d'azione nelle varie attività condotte dagli uffici e che esulano dall'attività ordinaria. Tra gli obiettivi di Area sono inclusi anche quelli ricollegati al modello di valutazione partecipativa (vedi par. 3.2.2)

Ogni obiettivo è composto da una descrizione, un indicatore, un target, un peso percentuale e informazioni a corredo necessarie.

In particolare:

- la descrizione illustra l'attività che deve essere svolta;
- l'indicatore è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, coincidente con una più variabili in grado di rappresentare il risultato dell'obiettivo organizzativo;
- il target dell'indicatore è il risultato che si desidera ottenere;
- il peso percentuale (ciascun obiettivo dovrà avere un peso percentuale assegnato fino ad un massimo complessivo pari a 100%, se l'obiettivo è unico)
- ogni altra informazione a corredo di obiettivi, indicatori e target (es. fonte dati, baseline ecc...)

Come già anticipato nel par. 2.3.1, nella fase di assegnazione degli obiettivi è di prioritaria importanza la condivisione tra tutti i soggetti coinvolti.

4.2 Monitoraggio

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

L'ambito strategico viene misurato attraverso il monitoraggio degli indicatori strategici ad essi collegati e la valutazione del conseguimento dei relativi target. Gli elementi utili per il calcolo della componente strategica sono monitorati dalla CPPQ tramite le azioni coordinate dalla U.O. Programmazione e controllo di gestione.

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

1. per ogni obiettivo strategico si definiscono i pesi degli indicatori corrispondenti;

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

ALGORITMO PER IL RISULTATO COMPLESSIVO STRATEGICO DI ATENEO

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

Definiti:

- k - l'obiettivo strategico in valutazione;
- N - numero complessivo degli obiettivi strategici;
- t - l'indicatore associato all'obiettivo strategico k ;
- n - numero di indicatori associati all'obiettivo strategico k ;
- $p_{t,k}$ - il peso associato a ciascun indicatore strategico t degli n indicatori associati all'obiettivo strategico k ;
- $Val_{t,k}$ - il risultato percentuale rispetto al target prefissato, arrotondato a due cifre decimali (es. 27,11%) dell'indicatore t per l'obiettivo strategico k . Nel caso di valore eccedente il 100%, si riporta a 100%;
- Val_k - il risultato all'obiettivo strategico k in valore percentuale a una cifra decimale.

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

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

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

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

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

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

ALGORITMO PER IL RISULTATO COMPLESSIVO STRATEGICO DI STRUTTURA APICALE

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

Definiti:

- j la struttura apicale per la quale si intende valutare il raggiungimento complessivo degli obiettivi strategici;
- k - l'obiettivo strategico in valutazione;
- $en_{k,j}$ - effort normalizzato: la percentuale di impegno della Struttura apicale j per la realizzazione dell'obiettivo strategico k
- N - numero complessivo degli obiettivi strategici;
- t - l'indicatore associato all'obiettivo strategico k ;
- n - numero di indicatori associati all'obiettivo strategico k ;
- $p_{t,k}$ - il peso associato a ciascun indicatore strategico t degli n indicatori associati all'obiettivo strategico k ;
- $Val_{t,k}$ - il risultato percentuale rispetto al target prefissato, arrotondato a due cifre decimali (es. 27,11%) dell'indicatore t per l'obiettivo strategico k . Nel caso di valore eccedente il 100%, si riporta a 100%;
- Val_k - il risultato all'obiettivo strategico k in valore percentuale a una cifra decimale.
- VA_j - il risultato complessivo della struttura apicale j

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

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

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

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

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

In sede di monitoraggio, la verifica dello scostamento (valore target – valore ottenuto) permette ai responsabili apicali di effettuare un'analisi finalizzata ad attivare eventuali azioni correttive al fine del raggiungimento dell'obiettivo operativo.

4.3 Valutazione finale della componente organizzativa

La misurazione e valutazione degli obiettivi è calcolata in percentuale, attraverso una procedura informatizzata, dove il pieno raggiungimento è pari a 100%.

Nella valutazione degli obiettivi si terrà conto non solo del grado di raggiungimento dei target, con riferimento agli indicatori/attività, ma anche della qualità del risultato prodotto.

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

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

4.4 Valutazione finale della componente individuale

La valutazione della componente individuale è basata sui **comportamenti** quale componente costitutiva della componente individuale.

I comportamenti sono valutati utilizzando **le schede di valutazione** (in allegato al presente Sistema), che sono costruite in maniera differenziata rispetto ai ruoli organizzativi:

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

I comportamenti oggetto di valutazione sono stati individuati nell'ambito di un approfondito lavoro di mappatura che ha visto coinvolti tutti i dirigenti e i responsabili di struttura, sono stati comunicati a livello istituzionale e tutto il personale e sono illustrati e approfonditi nel colloquio di inizio anno fra valutato e valutatore

È fondamentale, infatti, che il valutatore ad inizio anno condivida con i propri collaboratori quali sono i comportamenti organizzativi attesi, che saranno oggetto di valutazione e di monitoraggio costante durante l'anno. In tal modo la valutazione potrà essere considerata come un'occasione di crescita professionale e di feedback del lavoro svolto durante l'anno.

Le schede sono organizzate in 5 macroaree di comportamenti:

1 macro area che si differenzia a seconda del ruolo

- **ORIENTAMENTO AL RISULTATO** (Operatori, Collaboratori, Funzionari)
- **AUTOREVOLEZZA PROFESSIONALE E ORIENTAMENTO AL RISULTATO** (Elevate Professionalità)
- **GUIDA DEL TEAM** (Elevate Professionalità con responsabilità di UO)
- **LEADERSHIP** (Dirigenti)

4 macro aree comuni a tutti i ruoli :

- **CONSAPEVOLEZZA DI RUOLO**

- ORIENTAMENTO ALL' UTENTE INTERNO ED ESTERNO
- COLLABORAZIONE E GIOCO DI SQUADRA
- ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO e ALL'INNOVAZIONE

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

Ciascun fattore è valutato con scala da 1 a 6 che indica il livello di rispondenza alle aspettative: i punteggi 1 e 2 rappresentano indicatori di criticità, il punteggio pari a 3 identifica un comportamento sostanzialmente in linea ma con ambiti di miglioramento, il punteggio pari a 4 indica un comportamento ben allineato con le aspettative in riferimento alle situazioni tipiche del ruolo, il punteggio 5 indica un comportamenti in linea anche in situazioni di particolare complessità, e il punteggio pari a 6 è indicativo di un comportamento di particolare eccezionalità.

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

L’indicazione, in termini di utilizzo della scala, è quella di differenziare la valutazione dei diversi fattori all’interno delle schede individuali, in modo che la valutazione possa essere effettivamente un feedback mirato, utile al miglioramento professionale e alla consapevolezza di ciascun collaboratore.

Proprio in quest’ottica è stata fatta la scelta di non ricondurre i punteggi di ciascun fattore di valutazione ad un punteggio medio o ad una somma, che non avrebbe permesso di dare evidenza agli specifici punti di forza e di miglioramento delle persone, bensì di utilizzare i 10 valori in modo analitico.

Per questo motivo, ai fini del calcolo della performance individuale, viene utilizzato un indicatore sintetico di tipo “qualitativo”, che non deriva dalla media o dalla somma degli indicatori analitici, bensì dalla frequenza dei punteggi dei singoli fattori della scheda, attraverso il quale le valutazioni vengono ricondotte a 4 fasce, secondo i seguenti criteri:

FASCIA (INDICATORE SINTETICO)	CRITERIO
SOTTO SOGLIA	(almeno 1 item=1) OR (almeno 4 item = 2)
SOGLIA	(nessun item=1) AND [(3 item =2) OR (almeno 5 item uguali a 3)]
QUASI IN TARGET	tutti gli altri casi
PIENAMENTE IN TARGET	(nessun item =1) AND (massimo 1 item =2) AND (almeno 3 item =5) AND (FALSA LA CONDIZIONE PER FASCIA SUP AL TARGET)
SUPERIORE AL TARGET	(nessun item =1) AND (nessun item =2) AND (nessun item =3) AND (almeno 3 item =6)

Tabella 3 Gli indicatori sintetici

A ciascuna fascia, ai fini del calcolo della performance individuale, viene attribuito un punteggio:

FASCIA (INDICATORE SINTETICO)	PUNTEGGIO SCHEDA
SOTTO SOGLIA	30
SOGLIA	70
QUASI IN TARGET	85
PIENAMENTE IN TARGET	95
SUPERIORE AL TARGET	100

Tabella 4 Calcolo della performance individuale

Altro aspetto importante, sul piano metodologico, sono gli incontri periodici di calibrazione che vengono organizzati in corso d'anno coinvolgendo tutti i responsabili valutatori. Questi incontri hanno l'obiettivo di mantenere un costante allineamento relativamente al significato dei fattori e alla metrica (utilizzo dei punteggi), al fine di assicurare il più possibile una sostanziale omogeneità nell'utilizzo degli strumenti di valutazione da parte dei diversi responsabili.

Nel caso di strutture nelle quali durante l'anno si siano succeduti due responsabili, la valutazione delle aspettative comportamentali dovrà essere svolta dal responsabile che è subentrato e che quindi riveste l'incarico al 31 dicembre dell'anno in corso (in tali casi è raccomandato il confronto tra le due figure che hanno rivestito l'incarico di responsabilità).

Nel caso in cui un dipendente sia stato afferente a più di una struttura nell'anno di riferimento, la valutazione sarà svolta dal responsabile della struttura nella quale ha prestato attività lavorativa per il periodo più lungo.

Il periodo di servizio minimo annuale per la valutazione di tutte le componenti di performance è di 30 giorni.

Al di sotto di tale soglia la valutazione complessiva di performance sarà definita d'ufficio come "non valutabile".

4.4 Indagine Bottom-up

L'indagine bottom up dal 2026 verrà inserita nell'ambito del più ampio contesto dell'Indagine sul Benessere Organizzativo che conterrà un'apposita sezione volta a valutare la qualità della leadership in Ateneo.

5 CALCOLO DEI RISULTATI DI PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

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

D.G.	Componente organizzativa	Componente individuale		TOTALE
	Obiettivi strategici 30%	Ob. individuali 40%	Comportamenti 30%	100%

Tabella 6: Pesi per la valutazione complessiva D.G.

- La componente strategica è calcolata secondo quanto illustrato al par. 4.2;
- La componente individuale è data dal risultato percentuale riportato nel conseguimento degli obiettivi individuali e nella scheda comportamentale espressa dal Rettore.

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

Dirigenti	Componente organizzativa		Componente individuale		TOTALE
	Obiettivi strategici 10%	Obiettivi operativi 60%	Comportamenti 25%	Obiettivi individuali 5%	100%

Tabella 7: Pesi per la valutazione complessiva Dirigenti

- Gli obiettivi strategici sono calcolati secondo quanto illustrato al par. 4.2;
- Gli obiettivi operativi sono la risultanza della media ponderata dei risultati degli obiettivi di Area assegnati alla propria Area;
- La componente individuale è data dal raggiungimento degli obiettivi individuali, come descritto nel PIAO, e dalla valutazione dei comportamenti.

La performance complessiva sopra descritta si intende relativa al 70% della retribuzione di risultato di ciascun dirigente.

La quota restante della retribuzione di risultato (30%) è legata al raggiungimento dell'obiettivo "riduzione dei tempi di pagamento" secondo quanto previsto dalla circolare ministeriale indicata al par. 2.3.1.

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

	Componente organizzativa (*)	Componente individuale	TOTALE
PERSONALE EP RESPONSABILE U.O.	60%	40%	100%
PERSONALE EP NON RESPONSABILE U.O.	40%	60%	100%
PERSONALE FUNZIONARIO, COLLABORATORE E OPERATORE	30%	70%	100%
CEL		100%	100%

Tabella 8: Pesi per la valutazione complessiva del PTA

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

5.1 Definizione delle fasce di valutazione

I risultati della performance complessiva del personale dirigente sono ricondotti alle seguenti fasce di valutazione:

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

Per il personale tecnico amministrativo delle aree degli Operatori, dei Collaboratori, dei Funzionari, e delle Elevate Professionalità, sono ricondotti alle seguenti fasce di valutazione:

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

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

La collocazione nell'ambito di una delle 5 Fasce A), B), C), D) ed E) rileva gli effetti del salario accessorio di risultato e degli altri eventuali istituti premiali di natura economica dei Dirigenti e del Personale Tecnico Amministrativo, in conformità di quanto definito in sede di contrattazione integrativa. L'istituzione delle Fasce persegue la finalità di stimolare una maggiore differenziazione delle valutazioni del personale.

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

5.2 La valutazione negativa e quella “non valutabile”

Nel presente sistema di misurazione e valutazione la performance è da considerarsi negativa quando la performance complessiva (cfr. paragrafo 5) sia pari o inferiore al valore del 40%. In tale caso il valutato si colloca nell’ultima fascia E) e tale risultato comporta la mancata corresponsione della parte di indennità di salario accessorio legato alla valutazione.

Qualora all’esito della valutazione, gli uffici competenti rilevino una valutazione negativa, chiederanno al responsabile diretto e al responsabile apicale una relazione a supporto di tale valutazione che sarà trasmessa al Direttore Generale.

La valutazione di performance complessiva indicata come “non valutabile” non sarà considerata valutazione negativa ai sensi di legge ma comporterà il mancato pagamento del trattamento accessorio legato alla performance.

5.3 La differenziazione delle valutazioni

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

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

A tal fine il SMVP prevede:

- incontri di informazione e confronto coi valutatori prima della fase di assegnazione degli obiettivi al fine di fornire loro anche dei criteri uniformi per l’assegnazione e la valutazione;
- incontri di calibrazione al fine di verificare che vi siano equilibrio ed omogeneità sostanziali nelle valutazioni ed un sufficiente grado di differenziazione dei giudizi espressi dai valutatori;
- valutazione per fasce.

6 IL CICLO DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIRIGENTE E TECNICO AMMINISTRATIVO

6.1 La performance del Direttore Generale

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

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

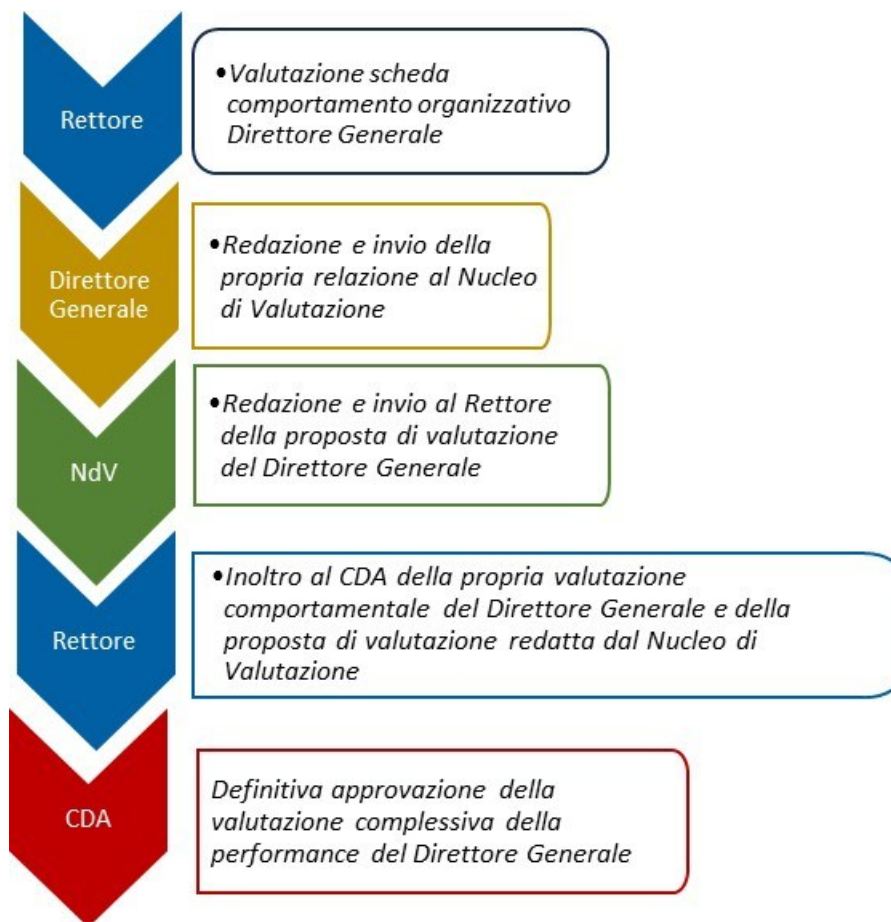


Figura 3: Schema valutazione performance del Direttore Generale

Nella tabella seguente viene riassunto il ciclo della performance del Direttore Generale. Per il Direttore Generale la Componente organizzativa si esplicita con la realizzazione di tutti gli obiettivi strategici.

Organo competente	Componente Organizzativa	Componente individuale		TEMPI
	obiettivi strategici	obiettivi individuali	comportamenti	
	30	40	30	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione PIAO			Entro il 31 gennaio 2026
Rettore			valutazione comportamentale	Entro 10 aprile 2027
C.D.A.	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance			Entro il 31 maggio 2027
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance con contestuale proposta di valutazione del D.G.			Entro il 30 giugno 2027
C.D.A.	Approvazione della valutazione del Direttore Generale			Entro il 31 luglio 2027

6.2 La performance dei Dirigenti

Nella tabella seguente viene riassunto il ciclo della performance dei Dirigenti. Per i Dirigenti la Componente organizzativa si esplicita mediante la realizzazione di una selezione di obiettivi strategici (vedi effort pubblicati nel PIAO) e degli obiettivi operativi di Area.

Organo competente/Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI				TEMPI
	Componente Organizzativa		Componente Individuale		
	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Obiettivi individuali	Comportamenti	
	10	60	5	25	
D.G./CDA	Approvazione PIAO				Entro il 31 gennaio 2026
Dirigenti	Monitoraggio intermedio e rendicontazione al Direttore Generale su stato di avanzamento obiettivi al 30 giugno				Entro luglio 2026
Dirigenti	Monitoraggio Annuale tramite rendicontazione al Direttore Generale sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre				Entro febbraio 2027
Direttore Generale	Misurazione indicatori strategici e valutazione obiettivi			Valutazione comportamentale	Entro il 10 aprile 2027
C.D.A.	Valutazione dei risultati obiettivi con approvazione Relazione sulla Performance				Entro il 31 maggio 2027

Organo competente/Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI				TEMPI
	Componente Organizzativa		Componente Individuale		
	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Obiettivi individuali	Comportamenti	
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance				Entro il 30 giugno 2027

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

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

Organo competente/Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI		TEMPI
	Componente organizzativa	Componente individuale Comportamento	
Personale EP responsabile di U.O.	60	40	
Personale EP non responsabile di U.O.	40	60	
Responsabile apicale struttura di afferenza/ C.d.A.	Approvazione obiettivi con il PIAO		Entro il 31 gennaio 2026
Personale EP	Monitoraggio intermedio e rendicontazione al Responsabile apicale struttura di afferenza su stato di avanzamento obiettivi al 30 giugno		Entro luglio 2026
Personale EP	Monitoraggio Annuale tramite trasmissione della rendicontazione (Relazione Analitica) al Responsabile apicale struttura di afferenza sul raggiungimento degli obiettivi al 31 dicembre		Entro febbraio 2027
Responsabile apicale struttura di afferenza	Valutazione finale		Entro il 10 aprile 2027
C.D.A.	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance		Entro il 31 maggio 2027
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno 2027

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

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

Organo competente/Attore coinvolto	OBIETTIVI/RISULTATI	Componente individuale Comportamento	TEMPI
	Componente organizzativa		
%	30	70	
Consiglio di Amministrazione	Approvazione obiettivi con il PIAO		Entro il 31 gennaio 2026
Responsabile apicale struttura di afferenza	Valutazione finale		Entro il 10 aprile 2027
Responsabile diretto		Valutazione comportamentale	Entro il 10 aprile 2027
C.D.A.	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance		Entro il 31 maggio 2027
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance		Entro il 30 giugno 2027

6.5 La performance del personale CEL (collaboratore esperto linguistico)

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

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

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

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

Organo competente/Attore coinvolto	Comportamento	TEMPI
	100	
Struttura didattica di afferenza (interamente per i CEL che afferiscono alla struttura – in parte per i CEL che afferiscono al CLA)	Valutazione finale	Entro il 10 aprile 2027
Presidente del CLA (in parte per i CEL che afferiscono al CLA)	Valutazione finale	Entro il 10 aprile 2027
C.D.A.	Valutazione dei risultati e approvazione Relazione sulla Performance	Entro il 31 maggio 2027

Organo competente/Attore coinvolto	Comportamento	TEMPI
Nucleo Valutazione	Validazione Relazione sulla Performance	Entro il 30 giugno 2027

7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

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

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

L'attenzione, pertanto, dovrà essere focalizzata verso la condivisione del Sistema nel suo complesso e nel favorire la comprensione delle sue logiche da parte di tutti gli attori del sistema.

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

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

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

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

La seconda Commissione è invece competente a valutare le contestazioni che riguardino il personale delle aree degli Operatori, dei Collaboratori, dei Funzionari, delle Elevate Professionalità e CEL ed è composta da:

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

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

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

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

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