UNIVERSITÀ DI TORINO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2026

Redatto ai sensi dell'art. 7 d.lgs. n. 150/2009 come aggiornato dal d.lgs. n. 74/2017

Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n.13/2025/V/1 del 19/12/2025

INDICE

1. PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 3

2. L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO 4

3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE 5

3.1. Fasi del Ciclo 5

3.2. Soggetti coinvolti 6

3.3. Sistemi informativi a supporto 9

4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE 11

4.1. La performance organizzativa 11

4.1.1. Definizione degli obiettivi di performance organizzativa 11

4.1.2. Monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa 13

4.1.3. Misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa 14

4.2. La performance individuale 15

4.2.1. Il processo di gestione della performance individuale 16

4.2.1.1. Assegnazione della scheda di performance individuale 16

4.2.1.2. Monitoraggio intermedio della performance individuale e gestione delle criticità 24

4.2.1.3. Valutazione della performance individuale 24

4.2.3. Procedura di conciliazione 28

5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA 29

1. PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento che descrive le metodologie e gli strumenti adottati dall'Ateneo per la gestione della *performance* e ha lo scopo di rendere espliciti i criteri per la misurazione e valutazione degli obiettivi e delle competenze comportamentali.

Gli altri principali documenti inerenti alla gestione della performance sono il Piano integrato di attività e organizzazione[1] e in particolare le sottosezioni Valore Pubblico e Performance, dove è descritta la programmazione degli obiettivi per il periodo di riferimento, e la Relazione sulla performance, che evidenzia i risultati raggiunti.

Il presente documento è stato redatto secondo quanto indicato dal quadro normativo di riferimento[2] alla data attuale, dagli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) [3] e dall'ANVUR[4].

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università degli Studi di Torino, approvato in prima applicazione dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2012, viene aggiornato annualmente, come previsto dal D.lgs. 74/2017, in una logica di miglioramento continuo.

I principi adottati, sin dall'avvio, sono:

- definizione degli obiettivi di performance organizzativa in logica di stretta relazione con la pianificazione strategica e il valore pubblico;
- rilevanza nella definizione degli obiettivi dell'opinione degli stakeholder (comunità studentesca e personale docente e tecnico e amministrativo) analizzata in particolare attraverso gli esiti derivanti dall'indagine *Good Practice*;
- rilevanza nella definizione degli obiettivi di performance organizzativa dei progetti di miglioramento e innovazione dei processi e dei servizi erogati;
- distinzione tra misurazione e valutazione;
- rilevanza di logiche di equità e trasparenza nei processi di valutazione.

[1] Il Piano integrato di attività e organizzazione è il documento unico di programmazione che riguarda diversi ambiti: valore pubblico, performance, fabbisogni di personale, piano formativo, parità di genere, lavoro a distanza, trasparenza e anticorruzione. Normativa di riferimento: D.L. n. 80/2021, D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 e D.P.R 30 giugno 2022, n. 132.

[2] Cfr. in particolare i Decreti Legislativi n.150 /2009 e 74/2017.

[3] Per gli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica v. le "*Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri*" pubblicate a dicembre 2017; Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale" – dicembre 2019, nonché le Direttive del Ministro per la PA del 24 marzo 2023 - *"Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze"*, del 28 novembre 2023 - *"Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale"*, del 16 gennaio 2025 *"Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti"*

[4] Per gli indirizzi ANVUR v. le "*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*" "- luglio 2015; la *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018- 2020*" - dicembre 2017 e le "*Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio*" - gennaio 2019

2. L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO

L'Università degli Studi di Torino è un Ateneo storico, multidisciplinare, fondato nel 1404 che nel corso degli ultimi anni, grazie all'attenzione strategica che è stata posta ai temi della didattica, della ricerca scientifica, della terza missione e dell'internazionalizzazione, ha saputo porsi ai primi posti nelle classifiche delle migliori Università Italiane.

Con 27 Dipartimenti, circa 120 sedi in Torino e nelle sedi extra-metropolitane, più di 80.000 studenti e più di 4.000 dipendenti tra personale docente e tecnico-amministrativo, l'Università degli Studi di Torino è uno dei più grandi atenei italiani (c.d. Mega-Atenei).

L'Ateneo è composto da Strutture accademiche (Dipartimenti, Scuole, Strutture Didattiche Speciali, Centri di ricerca) e da Strutture tecniche e amministrative (Direzioni) che erogano servizi gestionali.

La struttura organizzativa dell'Università di Torino prevede una Amministrazione unica articolata in undici Direzioni, oltre alla Direzione Generale e al Rettorato, che presidiano tutte le aree funzionali dei servizi tecnici ed amministrativi.

Le Direzioni sono strutturate in unità organizzative a valenza generale, che offrono servizi a tutto l'Ateneo, e unità di polo, strutture organizzative dislocate sul territorio in prossimità dei Dipartimenti/Scuole/Centri di Ricerca cui offrono servizi dedicati. Da maggio 2024 è in corso una sperimentazione organizzativa che ha previsto la costituzione di due Direzioni di Polo che raggruppano i servizi tecnico amministrativi, la Direzione di Polo Medicina e la Direzione di Polo Scienze Umanistiche.

I servizi tecnici di supporto alla ricerca sono presidiati direttamente dai Dipartimenti in quanto aventi carattere di natura strettamente strumentale.

Per ulteriori dettagli si rimanda al PIAO di Ateneo e in particolare alla sezione 3.1. Struttura organizzativa.

L'organigramma è visibile al link https://www.unito.it/ateneo/organizzazione/struttura-organizzativa.

3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La performance è gestita come processo ciclico, volto al continuo miglioramento dell'organizzazione attraverso la corretta definizione degli obiettivi, il monitoraggio e la misurazione dei risultati raggiunti e la valutazione delle prestazioni.

3.1. Fasi del Ciclo

Il ciclo di gestione della performance si compone di quattro fasi:

- programmazione
- monitoraggio periodico
- misurazione finale
- valutazione

La fase di **programmazione** consiste nella definizione degli obiettivi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere nel breve e medio periodo, avendo come riferimento il Piano Strategico di Ateneo e dai Piani Triennali di Dipartimento, con la finalità di creare valore pubblico; l'elenco di obiettivi, indicatori e target è contenuto nel PIAO - Sezioni Valore Pubblico e Performance.

La fase di **monitoraggio periodico** è volta a verificare in corso d'anno l'andamento degli obiettivi, rilevando i dati al fine di misurare l'allineamento o lo scostamento rispetto ai risultati attesi e garantire l'adozione di interventi correttivi a fronte delle eventuali criticità emerse.

In coerenza con quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, l'Amministrazione predispone almeno un monitoraggio infrannuale da svolgersi entro il 31 luglio di ciascun anno, oltre al quale sono previsti momenti di feedback rispetto alle competenze agite, al fine di favorire il miglioramento continuo e lo sviluppo delle professionalità.

Per gli obiettivi contenuti nel PIAO l'esito del monitoraggio semestrale, corredato dalle eventuali proposte di rimodulazione di obiettivi, indicatori e/o target e conseguente adozione di azioni correttive, è sottoposto alla verifica del Nucleo di Valutazione e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

La fase di **misurazione finale** degli obiettivi è finalizzata a quantificare i risultati conseguiti a fronte degli obiettivi prefissati e costituisce la base su cui innestare la successiva fase di valutazione.

La fase di **valutazione** consiste nell'analizzare i risultati raggiunti, cercando di comprendere i fattori di contesto (interni o esterni) che possono aver influito sull'allineamento o sullo scostamento degli stessi rispetto alle attese, anche con il fine di apportare miglioramenti nel successivo ciclo della performance. Tale fase, per quanto attiene la performance individuale, si completa con la valutazione delle competenze comportamentali e la valorizzazione del coefficiente di differenziazione delle valutazioni effettuate (laddove previsto, in funzione dei diversi ruoli organizzativi).

Il ciclo della performance si chiude con la Relazione sulla performance, il documento dove sono evidenziati i risultati raggiunti dall'Ateneo rispetto agli obiettivi programmati e contenuti nel *PIAO - Sezione Performance*.

La Relazione è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e successivamente validata dal Nucleo di Valutazione, entro il 30 giugno di ogni anno.

3.2. Soggetti coinvolti

I principali soggetti coinvolti nelle varie fasi del Ciclo della Performance sono:

Rettrice

- Contribuisce, attraverso la definizione del Piano Strategico, alla programmazione degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo;
- Propone al Consiglio di Amministrazione l'assegnazione della scheda di performance individuale del Direttore Generale, composta da una sezione obiettivi e una sezione competenze comportamentali e, a chiusura d'anno, propone al Consiglio la valutazione della sezione competenze comportamentali della scheda suddetta.

Consiglio di Amministrazione (CdA)

- Approva il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e il PIAO di Ateneo;
- Approva l'assegnazione della scheda di performance individuale del Direttore Generale, su proposta della Rettrice;
- Monitora l'andamento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo, approvando entro il 31 luglio di ogni anno eventuali rimodulazioni degli stessi, anche sulla base delle segnalazioni fatte dal Nucleo di Valutazione;
- Effettua la valutazione del Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione per la sezione obiettivi e su proposta della Rettrice per la sezione competenze comportamentali;
- Approva la Relazione annuale sulla Performance.

Nucleo di Valutazione (NdV), che in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'Ateneo è coinvolto in ogni fase del Ciclo:

- Esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
- Segnala, prima dell'approvazione del PIAO, eventuali considerazioni e necessità di correttivi metodologici;
- Verifica entro il mese di luglio di ogni anno l'andamento degli obiettivi programmati ed eventuali proposte di rimodulazione di indicatori e/o target, segnalando al CdA eventuali punti di attenzione;
- Propone al CdA la valutazione della sezione obiettivi della scheda di performance individuale del Direttore Generale, sulla base della documentazione presentata a supporto;
- Monitora il funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione e valida la Relazione annuale sulla Performance.

Direttore Generale (DG):

- Propone e coordina l'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa contenuti nelle sottosezioni "Valore Pubblico" e "Performance" del PIAO, in coerenza con la pianificazione strategica di Ateneo, definendone indicatori e target in collaborazione con Direttori e Direttrici di Direzione;
- Monitora periodicamente, con l'ausilio di Direttori e Direttrici di Direzione, l'andamento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo individuando le conseguenti azioni correttive;
- Assegna a Direttori e Direttrici di Direzione la scheda di performance individuale, composta da una sezione obiettivi e una sezione competenze comportamentali, assicura il monitoraggio infrannuale e la valutazione finale.

Direttori e Direttrici di Direzione:

- Partecipano alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa della Direzione e ne presidiano l'andamento in corso d'anno;
- Definiscono, in collaborazione con Responsabili delle strutture e Referente Performance di Direzione, la performance organizzativa di struttura di ciascuna unità organizzativa, individuando per ciascun obiettivo indicatori, target e referente gestionale;
- Propongono al Direttore Generale la componente di performance organizzativa da inserire nella propria scheda di performance individuale;
- Assegnano al personale afferente alla Direzione la scheda di performance individuale, composta da una sezione obiettivi e una sezione competenze comportamentali, ne assicurano il monitoraggio infrannuale e la valutazione finale.

Direttori e Direttrici di Dipartimento/CdR di I livello:

- Definiscono gli obiettivi di performance organizzativa del Dipartimento/Centro, in coerenza con la pianificazione strategica di Ateneo e il Piano Triennale di Dipartimento/Centro, individuando per ciascun obiettivo indicatori, target e referente gestionale, anche in collaborazione col Referente performance di Dipartimento/Centro;
- Possono individuare con atto scritto una o più persone tra il personale docente afferente al Dipartimento/Centro per contribuire al processo di gestione della performance individuale, in virtù della conoscenza diretta del personale individuato, e in particolare effettui la proposta di assegnazione della sezione obiettivi della scheda di performance individuale, il monitoraggio infrannuale, la proposta di valutazione finale della performance individuale e il colloquio di restituzione degli esiti di valutazione.
- Assegnano al personale afferente al Dipartimento/Centro la scheda di performance individuale, composta da una sezione obiettivi e una sezione competenze comportamentali, assicurano il monitoraggio infrannuale e la valutazione finale.

Responsabili di struttura di I livello (Area, Staff, UP)

- Supportano la/il Dirigente nella definizione degli obiettivi di performance organizzativa di struttura individuando per ciascun obiettivo indicatori, target e referente gestionale;
- Propongono alla/al Dirigente la componente di performance organizzativa da inserire nella scheda di performance individuale propria e del personale assegnato alla struttura;
- Effettuano l'attività di monitoraggio infrannuale assicurando momenti di feedback periodico nel corso dell'anno;
- Effettuano la proposta di valutazione della scheda di performance individuale del personale assegnato alla struttura.

Responsabili di struttura di II livello (Sezione, Ufficio)

- Supportano la/il Responsabile di Area nella definizione degli obiettivi di performance organizzativa di struttura;
- Propongono alla/al Responsabile di Area la componente di performance organizzativa da inserire nella scheda di performance individuale propria e del personale assegnato alla struttura;

- Effettuano l'attività di monitoraggio infrannuale assicurando momenti di feedback periodico nel corso dell'anno;
- Effettuano la proposta di valutazione della scheda di performance individuale del personale assegnato alla struttura.

PTA titolari di incarico di funzione professionale /specialistica (Aree Funzionari e Elevate Professionalità)

- Propongono alla/al responsabile della struttura di afferenza la componente di performance organizzativa da inserire nella propria scheda di performance individuale;
- Contribuiscono alle attività per la realizzazione e il monitoraggio degli obiettivi assegnati.

PTA non titolari di incarico di responsabilità

- Contribuiscono alle attività per la realizzazione e il monitoraggio degli obiettivi assegnati.

Referenti performance di Direzione/Dipartimento/Centro

- Forniscono supporto organizzativo e metodologico alla Direttrice/Direttore di Direzione/Dipartimento/Centro in virtù della conoscenza del processo e delle procedure del ciclo di gestione della performance;
- Rappresentano un punto di riferimento per il Direttore o la Direttrice e le persone responsabili di unità organizzativa, nonché un fondamentale raccordo con l'Area Sviluppo e Gestione della Performance di Ateneo.
- Per quanto attiene alla gestione della performance organizzativa supportano il Direttore o la Direttrice nella definizione degli obiettivi di Direzione/Dipartimento/Centro e relativi indicatori e target e assicurano la formalizzazione di monitoraggio e misurazione finale sull'applicativo SPRINT;
- Per quanto attiene alla gestione della performance individuale supportano Direttore o Direttrice nelle attività di assegnazione, monitoraggio e valutazione delle schede di performance individuale al personale afferente alla Direzione/Dipartimento/Centro;
- Supportano le persone della Direzione/Dipartimento/Centro nell'uso degli applicativi informatici per la gestione della performance.

Stakeholder

- Sono i destinatari delle azioni e delle politiche dell'Ateneo;
- Sono primariamente individuati nella comunità studentesca, nel personale (docente, ricercatore e tecnico–amministrativo), negli enti territoriali e nelle imprese;
- Contribuiscono al processo di definizione degli obiettivi di performance organizzativa attraverso la partecipazione alle indagini di *customer satisfaction* (tra cui le rilevazioni *Good Practice*, Edumeter, Almalaurea, AVA) esprimendo il grado di soddisfazione in relazione ai servizi di cui usufruiscono.

Comitato di conciliazione

- È il punto di riferimento in caso di controversie relative alla valutazione della performance individuale;
- Esprime un parere obbligatorio sulle istanze presentate conformemente a quanto previsto sl paragrafo 4.2.3 del presente Sistema.

3.3. Sistemi informativi a supporto

A partire dal 2019 l'Ateneo ha adottato due applicativi gestionali che consentono di governare l'intero ciclo della performance organizzativa e individuale nelle fasi di programmazione, monitoraggio e valutazione.

I servizi applicativi utilizzati dall'Ateneo per la gestione del ciclo della performance sono:

- **Sprint** - Piattaforma di Performance Management per la gestione della programmazione e del monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa assegnati al personale
- **U-Web** - Modulo Valutazione Prestazioni per la gestione della performance individuale del personale

Sprint comprende l'insieme dei processi, metodologie, metriche e sistemi che permettono all'Ateneo di pianificare, gestire e misurare gli obiettivi di performance organizzativa.

U-Web Valutazione Prestazioni (U-Web VP) gestisce la valutazione della performance individuale diversificata per ruolo organizzativo, permettendo la condivisione e la sottoscrizione delle schede di performance individuale tra persona valutata e persona Responsabile della valutazione.

Per supportare il personale nell'utilizzo di tali applicativi, nel corso degli anni sono stati realizzati appositi momenti formativi, previsti tuttora qualora sia ritenuto opportuno accompagnare l'introduzione di nuove funzionalità o procedure.

Gli applicativi sono integrati tra loro e in continuo sviluppo, finalizzato al miglioramento dell'esperienza utente e delle funzionalità di gestione del processo da parte degli uffici d'ambito. Inoltre, un'importante quota degli sviluppi previsti concerne l'implementazione di nuove integrazioni con i sistemi che supportano altri processi, precedenti e successivi al ciclo della performance.

I due servizi applicativi si inseriscono nel processo consentendo al personale di espletare i passaggi formali, finora gestiti in ambiente digitale ma in modo non strutturato, e in particolare:

- nella fase di **programmazione** gli obiettivi vengono inseriti su Sprint da parte degli uffici d'ambito (o direttamente dalla persona valutata). Il workflow delle schede obiettivo prevede poi la verifica da parte della persona Responsabile della valutazione, con il supporto dei Referenti performance di Direzione, della correttezza dei dati inseriti e infine l'approvazione da parte degli uffici d'ambito.

  Successivamente vengono generate in U-Web VP le schede di assegnazione performance individuale unendo gli obiettivi derivanti da Sprint con le competenze previste dal SMVP per ciascun ruolo. La persona Responsabile della valutazione consolida quindi le schede di assegnazione performance individuale, che comprendono obiettivi e competenze comportamentali della persona valutata.

  Le funzioni di consolidamento e presa visione, in conformità con i principi generali della normativa vigente in tema di firma elettronica, sono equiparate alla sottoscrizione della scheda di performance individuale.

- nella fase di **monitoraggio** intermedio, qualora siano proposte e approvate eventuali rimodulazioni, su U-Web VP le schede di assegnazione performance individuale vengono riportate in stato di definizione, per essere modificate nelle componenti rimodulate. La persona Responsabile della valutazione ripete l'operazione di consolidamento per consentire quindi alla persona valutata di prendere visione della scheda di performance individuale rimodulata.
- nella fase di **valutazione** finale la persona Responsabile della valutazione effettua su U-Web VP la valutazione delle singole componenti e successivamente la valutazione finale complessiva delle schede di valutazione performance individuale di ciascuna persona. Nel caso di sotto-articolazioni organizzative, il o la Responsabile di struttura effettua una proposta di valutazione, che viene sottoposta alla validazione del o della Dirigente. La persona valutata è chiamata quindi a prendere visione della valutazione conseguita, approvando la propria scheda di valutazione performance individuale o richiedendo eventualmente l'avvio della procedura di conciliazione.

  Le funzioni di completamento e approvazione, in conformità con i principi generali della normativa vigente in tema di firma elettronica, sono equiparate alla sottoscrizione della scheda di performance individuale.

  Le schede di performance individuale sono conservate nell'applicativo U-Web VP, per confluire, a tendere, nel fascicolo personale. Per i ruoli dirigenziali tali schede vengono inoltre repertoriate nel sistema di gestione documentale dell'Ateneo.

4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

La performance si articola in due dimensioni, organizzativa e individuale. Nei paragrafi che seguono si dettagliano i relativi contenuti.

4.1. La performance organizzativa

La performance organizzativa esprime il risultato che l'organizzazione consegue rispetto al raggiungimento di specifici obiettivi, ed è descritta nel PIAO – Sezioni Valore Pubblico e Performance.

Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'Amministrazione, sulla base delle risorse disponibili, utilizzi le stesse in modo razionale per migliorare i propri processi e per erogare servizi adeguati alle attese dell'utenza, col fine ultimo creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale, ambientale ed economico dell'utenza e degli stakeholder di Ateneo[5].

La Performance organizzativa si articola in:

- Performance organizzativa istituzionale: riguarda l'esito finale che l'azione dell'Ateneo nel suo complesso produce ai fini della creazione di valore pubblico per la comunità di riferimento. È misurata tramite un set di obiettivi e indicatori individuati nell'ambito del Piano Strategico 2021/26[6], che definisce la missione e gli indirizzi strategici dell'Ateneo e rappresenta quindi il principale riferimento per la definizione del valore pubblico creato.
- Performance organizzativa di struttura: è declinata per ciascuna articolazione organizzativa dell'Ateneo in obiettivi di miglioramento dei servizi erogati e/o di obiettivi progettuali che possono avere valenza anche pluriennale, con target definiti annualmente.

Il collegamento tra i vari piani di programmazione e tra i diversi livelli della struttura organizzativa è realizzato mediante l'applicazione del modello del *cascading*, ovvero una discesa a cascata degli obiettivi di performance dalle strutture organizzative di livello superiore alle strutture organizzative di livello inferiore, con le opportune declinazioni in relazione al perimetro di attività.

Tale modello garantisce la coerenza delle varie fasi e ambiti del ciclo della Performance.

4.1.1. Definizione degli obiettivi di performance organizzativa

L'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa avviene attraverso un articolato processo di discussione che vede il coinvolgimento della *governance* di Ateneo, data la stretta relazione con la pianificazione strategica.

Le priorità di intervento vengono stabilite tenendo in considerazione vari fattori tra cui:

- la realizzazione di uno o più obiettivi di valore pubblico del Piano Strategico;
- il livello di gradimento del servizio espresso dagli *stakeholder*;
- il livello di efficienza dei processi;
- la continuità dei progetti pluriennali non ancora conclusi.

[5]cfr le "Linee Guida per il Piano della performance" emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica-giugno 2017
[6] https://www.unito.it/ateneo/mission-politiche-e-strategie/piano-strategico

Il processo si conclude con la proposta degli obiettivi di performance organizzativa (istituzionale e di struttura) formulata dal Direttore Generale e contenuta nel PIAO – Sezioni Valore Pubblico e Performance.

Il documento è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno.

Le tempistiche del processo di definizione degli obiettivi di performance sono raccordate con quelle del processo di definizione del budget, al fine di garantire la sostenibilità economico-finanziaria[7].

A partire dal mese di settembre si avvia la costruzione del bilancio di previsione per l'anno successivo al fine di porre le basi per la definizione del budget e degli obiettivi di performance che quindi trovano copertura nel budget di Ateneo; nel mese di ottobre segue una fase di messa a punto delle scelte politiche, cui si accompagna la definizione delle risorse da investire in relazione agli obiettivi da raggiungere, che si concretizza nei mesi di novembre e dicembre nella costruzione del budget e degli obiettivi di performance organizzativa. I due processi di pianificazione si avviano dunque congiuntamente, in tempo utile per definire eventuali stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi, dando evidenza dei collegamenti tra strategia e bilancio anche nei relativi applicativi gestionali.

La fase di programmazione si completa con la definizione per ciascun obiettivo di uno o più indicatori, e relativi target, nonché della/del Referente Gestionale, cioè la persona incaricata di formalizzare i valori di misurazione sull'applicativo SPRINT.

Per ciascun indicatore è possibile specificare i seguenti parametri: metrica di riferimento, unità di misura; valore di partenza ove rilevabile; fonte dei dati.

Gli indicatori possono essere di diverse tipologie:
- di efficienza, intesa come rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- di efficacia, intesa come adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli stakeholder;
- di economicità;
- di realizzazione, inteso come il prodotto (*output*) delle attività progettuali. Tali indicatori possono essere espressi generalmente attraverso una quantità numerica assoluta (esempio: numero di eventi/report/iniziative realizzate) o come completamento delle attività programmate (stato avanzamento lavori -SAL- e rispetto del cronoprogramma del progetto).
- di impatto (*outcome*), inteso come ricaduta delle azioni intraprese dall'Ateneo sul contesto di riferimento. Tale tipologia di indicatore è adatta per misurare azioni di durata pluriennale.

Un obiettivo può quindi essere misurato, sull'applicativo SPRINT:
- tramite KPI (*Key Performance Indicator*), quando i target sono espressi in formato numerico o percentuale;
- tramite SAL (Stato Avanzamento Lavori), quando i target sono espressi in formato descrittivo. In tal caso, è possibile definire:

7 cfr art. 19 del D.lgs. 91/2011 "Disposizioni in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili ", stabilisce che le pubbliche amministrazioni devono definire obiettivi e indicatori di bilancio coerenti con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati ai sensi del D.lgs. 150/2009

- azioni che possono essere svolte parallelamente nel corso dell'anno, dove il raggiungimento di uno specifico target non è propedeutico all'avvio delle attività previste per il target successivo
- azioni da svolgere in maniera sequenziale nel corso dell'anno, dove il raggiungimento di ciascun target è propedeutico all'avvio delle attività previste per il target successivo

La misurazione del raggiungimento di ogni indicatore associato a un determinato obiettivo è effettuata in riferimento a 4 valori target: baseline/inferiore al target base; target base; target intermedio; target atteso.
La tabella seguente illustra in via esemplificativa le modalità di esplicitazione di ciascun obiettivo nei rispettivi indicatori e target.

Tabella 1: definizione obiettivi, indicatori e target

Obiettivo	Indicatore	Fasce di risultato			
		Baseline/ Inferiore al target base	**Target base**	**Target intermedio**	**Target atteso**
.....	Indicatore 1	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi
	Indicatore n	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi

Sull'applicativo SPRINT a ciascuna fascia di risultato è associato un corrispondente punteggio di misurazione.

Se l'obiettivo è misurato da più indicatori, il punteggio complessivo di misurazione è rappresentato dalla media ponderata dei valori di raggiungimento di ciascun indicatore.

4.1.2. Monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa

Il monitoraggio periodico costituisce una fase particolarmente rilevante in quanto finalizzato a verificare l'andamento degli obiettivi di performance organizzativa in corso d'anno.

L'Amministrazione definisce la periodicità del monitoraggio alla luce delle necessità di controllo e degli oneri derivanti dalla rilevazione dei dati. È in ogni caso previsto un monitoraggio dei dati rilevati al 30 giugno il cui esito, per gli obiettivi contenuti nel PIAO, è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 31 luglio.

Gli esiti del monitoraggio, espressi tramite la misurazione di ogni indicatore secondo lo schema esemplificativo riportato in tabella 1, sono essenziali al fine di:

- misurare l'allineamento o lo scostamento dei risultati realizzati rispetto a quelli attesi;
- evidenziare l'insorgenza di eventuali problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale dei risultati attesi;
- attivare interventi correttivi a fronte delle criticità emerse.

Il monitoraggio è realizzato a cura della persona o dal gruppo a cui l'obiettivo è assegnato, validato dalla Direttrice o Direttore di Direzione/Dipartimento/Centro e infine formalizzato a cura della persona individuata come referente gestionale dell'obiettivo[8] inserendo nell'applicativo SPRINT i risultati delle misurazioni effettuate e allegando la documentazione a supporto.

Per gli obiettivi contenuti nel PIAO l'esito del monitoraggio semestrale, corredato dalle eventuali proposte di rimodulazione di obiettivi e/o target e adozione di azioni correttive, è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, previa verifica del Nucleo di Valutazione, dal Direttore Generale su proposta dei Dirigenti.

Per tutti gli altri obiettivi, la persona o il gruppo a cui l'obiettivo è assegnato segnala alla Direttrice o Direttore di Direzione/Dipartimento/Centro le eventuali criticità riscontrate formulando contestualmente una proposta di azioni correttive e/o, se necessario, di rimodulazione.

Le eventuali modifiche di obiettivi e/o target di obiettivi organizzativi dovranno essere considerate per il loro impatto sulle performance individuali.

4.1.3. Misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa

Concluso l'esercizio di riferimento, entro il 31 gennaio dell'anno successivo, si provvede alla misurazione degli indicatori attraverso lo stesso schema previsto per la fase del monitoraggio intermedio.

Come per il monitoraggio intermedio, anche la misurazione finale è realizzata a cura della persona o dal gruppo a cui l'obiettivo è assegnato, validata dalla Direttrice o Direttore di Direzione/Dipartimento/Centro e infine formalizzata a cura della persona individuata come referente gestionale dell'obiettivo[9] inserendo nell'applicativo SPRINT i risultati delle misurazioni effettuate e allegando la documentazione a supporto, tra cui una relazione sintetica che evidenzi le azioni intraprese e i risultati raggiunti nell'anno.

I risultati di tale processo sono inseriti nella **Relazione della Performance**, che è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e, successivamente, alla validazione del Nucleo di Valutazione, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento[10].

[8] Per la descrizione dei ruoli cfr. paragrafo 3.2 "Soggetti coinvolti"
[9] Per la descrizione dei ruoli cfr. paragrafo 3.2 "Soggetti coinvolti"
[10] Art 7 c.2 b Dlgs 150/2009 modificato dall'articolo 5, comma 1, lettera b) del decreto legislativo 74/2017 secondo cui "La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei Dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo

4.2. La performance individuale

La performance individuale riguarda il contributo fornito dalla singola persona al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione, ed è improntata alla valorizzazione del personale.

I principi guida cui si ispira la valutazione della performance individuale sono:

- oggettività delle metodologie;
- equità di trattamento;
- valutazione a cura da chi ha conoscenza diretta della persona valutata e delle attività svolte;
- trasparenza e pubblicità dei criteri utilizzati per la valutazione;
- partecipazione delle persone valutate al processo di valutazione;
- procedura di conciliazione, in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La performance individuale è costituita da diverse componenti a seconda del ruolo organizzativo:

- performance organizzativa istituzionale;
- performance organizzativa di struttura;
- competenze comportamentali e relativi comportamenti organizzativi;
- indicatore di differenziazione delle valutazioni (cfr. paragrafo 4.2.3 del presente documento).

La tabella successiva evidenzia il peso attribuito alle diverse componenti per ciascun ruolo[11].

[11] Qualora una componente di valutazione non risulti applicabile, il suo peso è distribuito sulle altre componenti, garantendo, in ogni caso, il peso prevalente alla dimensione della performance organizzativa, in linea con le disposizioni di legge

tabella 2: Peso delle componenti della performance individuale per ciascun ruolo organizzativo

Componenti della performance individuale	**Direttore Generale**	**Direttori e Direttrici di Direzione**	**Personale TA titolare di incarico di responsabilità organizzativo-gestionale/ specialistico/ professionale** (Aree Funzionari ed EP)	**Personale TA non titolare di incarico di responsabilità**
Performance organizzativa istituzionale[12]	18%	6%	--	--
Performance organizzativa di struttura[13]	42%	54%	55%	70%
Competenze comportamentali	35%	35%	45%	30%
Indicatore di differenziazione valutazioni[14]	5%	5%	--	--

4.2.1. Il processo di gestione della performance individuale

Analogamente a quanto descritto per la performance organizzativa, le fasi principali del processo di gestione della performance individuale sono l'assegnazione della scheda individuale, il monitoraggio intermedio e la valutazione finale.

Qualora si verifichino variazioni di carriera in corso d'anno (ad es. presa di servizio, cessazione, aspettativa) la valutazione terrà conto del periodo effettivo di servizio; qualora si verifichi un cambio di afferenza organizzativa o di ruolo è prevista la rimodulazione della scheda di performance individuale in coerenza con la nuova afferenza/posizione ricoperta.

La valutazione di incarichi aggiuntivi non manageriali non è oggetto di trattazione nel presente Sistema.

4.2.1.1. Assegnazione della scheda di performance individuale

La fase di assegnazione ha inizio nel mese di gennaio dell'anno di riferimento[15] e si conclude di norma entro il mese di febbraio e comunque non oltre il 31 marzo.
La scheda di performance individuale è composta da una sezione obiettivi e una sezione competenze comportamentali.

[12] A partire dal 2024, in questa dimensione è inserito un obiettivo riguardante il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali.
[13] Secondo quanto previsto dalla Circolare del 3 gennaio 2024 n.1 del MEF-RGS, in attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13 convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023 n. 41, al Direttore Generale e alla Dirigente della Direzione Bilancio e Contratti (in quanto dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali e rispettivo apicale) viene assegnato uno specifico obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento con peso pari al 30% del totale della scheda.
[14] cfr art. 9 D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii

[15] Gli obiettivi inseriti nella scheda di performance individuale del Direttore Generale e di Direttori e Direttrici di Direzione sono riportati nel PIAO - Sezione Performance, ai sensi del D.Lgs 150/2009, art 10.

Sezione obiettivi

In tale sezione sono inserite, in corrispondenza del ruolo organizzativo come descritto nella precedente tabella 2, le componenti *Performance organizzativa istituzionale* e *Performance organizzativa di struttura*.
Gli obiettivi inseriti nella scheda di individuale sono declinati a partire dagli obiettivi di performance organizzativa della struttura di afferenza e di norma si configurano come obiettivi di gruppo. Nei casi in cui non sia possibile coinvolgere la persona in un obiettivo di struttura/gruppo, si assegnano specifici obiettivi individuali[16].
Gli obiettivi vengono determinati mediante un processo di condivisione delle informazioni tra la persona responsabile della valutazione e la persona valutata e, in una logica di significatività e semplificazione, si suggerisce di non assegnare più di quattro obiettivi.

Sezione competenze comportamentali

In tale sezione sono inserite, in corrispondenza del ruolo organizzativo come descritto nella precedente tabella 2, le componenti *Competenze comportamentali* e *Indicatore di differenziazione valutazioni.*

Il set delle competenze comportamentali è stato individuato a partire dalla Libreria delle Competenze di Ateneo[17], opportunamente aggiornato rispetto a due Decreti del Ministero della Pubblica Amministrazione che individuano un modello di competenze per il personale Dirigente e uno per il personale non Dirigente[18].

Il modello di competenze per i Dirigenti prevede 15 Competenze trasversali articolate in 5 Aree:

- Area cognitiva
- Area manageriale
- Area realizzativa
- Area relazionale
- Area del self management

Il modello di competenze per il personale non dirigenziale è composto da 16 Competenze trasversali articolate in 4 Aree:

- Capire il contesto pubblico
- Interagire nel contesto pubblico
- Realizzare il valore pubblico
- Gestire le risorse pubbliche

Ciascuna competenza trasversale viene descritta attraverso indicatori comportamentali specifici, osservabili e verificabili, articolati su tre livelli corrispondenti a diversi livelli di complessità in coerenza con quanto richiesto dal ruolo organizzativo.

Il set di competenze comportamentali viene pertanto definito per l'anno 2026 come segue:

[16] In applicazione della Direttiva Ministro PA 14/01/2025, per tutti i ruoli organizzativi in questa dimensione è inserito l'obiettivo individuale in materia di formazione.
[17] https://intranet.unito.it/display/RU/Competenze#Competenze-1917323384

[18] D.M. 28/09/2022 - Linee guida per l'accesso alla Dirigenza Pubblica (cfr in particolare l'art 4 delle Linee Guida) e D.M. 28/06/2023 - Modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale"

Tabella 3 – declinazione delle competenze comportamentali e relativi comportamenti organizzativi, differenziati per ruolo

DIRETTORE GENERALE E DIRIGENTI[19]	
COMPETENZE COMPORTAMENTALI	**COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**
Area Cognitiva - VISIONE STRATEGICA *Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione*	- Analizza le situazioni organizzative, ipotizzando sviluppi futuri - Delinea obiettivi e strategie realistici e coerenti con lo scenario in evoluzione della propria area/organizzazione - Valuta gli effetti nel medio-lungo periodo delle diverse linee di azione - Anticipa le possibili criticità e opportunità che potranno emergere in futuro
Area Manageriale - GUIDA DEL GRUPPO *Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza*	- Condivide con il gruppo gli obiettivi generali e le strategie dell'amministrazione - Promuove la coesione e lo spirito di squadra, integrando e valorizzando le differenze - Coordina le attività e gli sforzi del gruppo, sia in presenza che a distanza - Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo
Area Manageriale - GESTIONE DEI PROCESSI *Strutturare efficacemente le attività proprie ed altrui programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali) tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire*	- Pianifica le attività in funzione delle strategie e degli obiettivi organizzativi più generali - Gestisce efficacemente le risorse economiche, umane e strumentali a sua disposizione - Organizza le attività proprie e altrui tenendo conto anche di vincoli e scadenze - Monitora l'andamento dei processi e delle attività in modo sistematico

[19] Fonte: Modello di competenze dei Dirigenti della PA italiana, SNA, 2022

Area Realizzativa - ORIENTAMENTO AL RISULTATO *Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica*	– Individua obiettivi sfidanti e funzionali alla performance dell'amministrazione di appartenenza e del "sistema" – Mantiene l'impegno anche davanti a ostacoli o criticità perseverando nel raggiungimento del risultato – Agisce in modo autonomo assicurando il raggiungimento del risultato nei tempi previsti – Si fa carico in prima persona dei problemi anche al di là di quanto esplicitamente previsto
Area Relazionale - GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE *Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione*	- Individua i corretti stakeholder, interni ed esterni, e attiva canali di comunicazione appropriati e utili al raggiungimento degli obiettivi - Instaura relazioni professionali, verticali ed interfunzionali, basate sulla fiducia e sulla collaborazione - Garantisce un processo di comunicazione circolare, continuativo e adeguato al contesto e agli interlocutori - Ascolta attivamente gli interlocutori cogliendone le esigenze implicite ed esplicite
Area del Self Management - CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA *Agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico*	- Si riconosce nei valori e nei principi etici dell'Amministrazione - Condivide, rispetta e fa rispettare regole e procedure organizzative - Promuove il senso di appartenenza all'Ente - Agisce in modo corretto e imparziale mettendo al centro la tutela dell'interesse pubblico

RESPONSABILI DI AREA, STAFF e UNITA' DI PROGETTO	
COMPETENZE COMPORTAMENTALI[20]	**COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**
Area Gestire le risorse pubbliche - GUIDA DEL GRUPPO *Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza*	- Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura - Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza - Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra - Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo
Area Capire il contesto pubblico - CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO *Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole*	- Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione - Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi - Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati - Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione
Area Interagire nel contesto pubblico - COLLABORAZIONE *Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.*	- Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi - Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune - Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise - Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista
Area Realizzare il valore pubblico - ORIENTAMENTO AL RISULTATO *Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.*	- Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione - Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente - A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato - Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica
Area Realizzare il valore pubblico - ACCURATEZZA *Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.*	- Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti - Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio - Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore - Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative

[20] Fonte: Framework delle competenze trasversali per il personale non dirigenziale, elaborazione SNA 2023

RESPONSABILI DI SEZIONE e UFFICIO	
COMPETENZE COMPORTAMENTALI	**COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**
Area Gestire le risorse pubbliche - GUIDA DEL GRUPPO *Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza*	- Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere - Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo - Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo - Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
Area Capire il contesto pubblico - CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO *Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole*	- Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso - È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri - Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche - Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera
Area Interagire nel contesto pubblico - COLLABORAZIONE *Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.*	- Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso - Riconosce le competenze dei colleghi - Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo - Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori
Area Realizzare il valore pubblico - ORIENTAMENTO AL RISULTATO *Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.*	- Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario - Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato - Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato - Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
Area Realizzare il valore pubblico - ACCURATEZZA *Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.*	- Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività - Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti - Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro - Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi

PERSONALE TITOLARE DI INCARICO SPECIALISTICO O PROFESSIONALE	
COMPETENZE COMPORTAMENTALI	**COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**
Area Gestire le risorse pubbliche – GESTIONE DEI PROCESSI *Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire*	- Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo - Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere - Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura - Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
Area Capire il contesto pubblico - CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO *Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole*	- Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso - È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri - Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche - Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera
Area Interagire nel contesto pubblico - COLLABORAZIONE *Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.*	- Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso - Riconosce le competenze dei colleghi - Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo - Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori
Area Realizzare il valore pubblico - ORIENTAMENTO AL RISULTATO *Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.*	- Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario - Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato - Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato - Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
Area Realizzare il valore pubblico - ACCURATEZZA *Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.*	- Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle proprie attività - Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti - Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro - Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi

PERSONALE TA NON TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILITA'	
COMPETENZE COMPORTAMENTALI	**COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**
Area Interagire nel contesto pubblico – COLLABORAZIONE *Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.*	- Fornisce un contributo al lavoro comune - Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi - Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili - Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione
Area Realizzare il valore pubblico - ORIENTAMENTO AL RISULTATO *Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.*	- Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza - Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati - Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà - Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti
Area Realizzare il valore pubblico - ACCURATEZZA *Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.*	- Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati - Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato - Produce output completi e precisi - Verifica il proprio lavoro, se richiesto

4.2.1.2. Monitoraggio intermedio della performance individuale e gestione delle criticità

L'Amministrazione definisce la periodicità del monitoraggio alla luce delle necessità organizzative. È in ogni caso previsto un monitoraggio intermedio della performance individuale da effettuarsi entro il 30 giugno di ogni anno.

Per quanto attiene alla sezione obiettivi, il monitoraggio è effettuato con le modalità e le tempistiche descritte nel paragrafo 4.1.2.

Qualora si verifichi la rimodulazione di un obiettivo performance organizzativa si procede con la rimodulazione della scheda di performance individuale delle persone assegnatarie di quell'obiettivo.

Per quanto attiene alla sezione competenze comportamentali, è previsto almeno un colloquio di monitoraggio da effettuarsi entro il 31 luglio di ogni anno. Si suggerisce inoltre, come buona pratica, favorire momenti strutturati di dialogo e fornire regolarmente feedback con l'obiettivo di valorizzare le professionalità, evidenziando punti di forza e aree di miglioramento.

Eventuali criticità vengono segnalate tempestivamente alla persona valutata dalla persona responsabile della valutazione, che propone possibili azioni di miglioramento.

4.2.1.3. Valutazione della performance individuale

La fase di valutazione della performance individuale si avvia nel mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

La fase di valutazione si articola nelle seguenti attività:

1. valutazione della sezione obiettivi;
2. valutazione della sezione competenze;
3. determinazione del punteggio di valutazione complessiva finale e colloquio di restituzione degli esiti.

1. Valutazione sezione obiettivi

La prima attività, che riguarda la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nelle schede di performance individuale, prevede:

- l'analisi dei risultati della misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa, ivi compresi i fattori esogeni ed endogeni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo;
- la valutazione del contributo specifico dato dal gruppo (o dalla persona, in caso di obiettivi individuali) per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione viene espressa su una scala di tipo continuo con valori compresi tra 0 e 100, come indicato nella tabella seguente: a ciascuna fascia di risultato corrisponde un intervallo del punteggio di valutazione attribuito attraverso l'analisi e l'interpretazione della misurazione dei risultati finali, considerando anche fattori di contesto che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

Tabella 4: Modalità di attribuzione punteggio di valutazione – componente "performance organizzativa"

Obiettivo di Performance organizzativa	Indicatore	Valori di misurazione	Fasce di risultato[21]	Punteggio di valutazione	Note
Es: ottimizzare i tempi medi per la realizzazione del rimborso missioni	*numero medio di giorni per la realizzazione del rimborso missioni*	*Valore misurato*	*Baseline/Inferiore al Target base*	*da 0 a 59*	
			Target base	*da 60 a 79*	
			Target intermedio	*da 80 a 89*	
			Target atteso	*da 90 a 100*	

È possibile assegnare un punteggio corrispondente a una fascia di risultato diversa rispetto a quella risultante dalla misurazione: in tale caso è obbligatorio fornire[22] idonea motivazione (per esempio aver rilevato il manifestarsi di fattori esogeni che hanno impedito il raggiungimento del target atteso e aver verificato che la persona valutata abbia esperito ogni azione in suo potere per l'ottenimento del miglior risultato possibile).

2. Valutazione sezione competenze

La seconda attività riguarda la valutazione delle competenze comportamentali, attribuite a ciascuna persona in funzione del ruolo secondo il modello riportato nella *Tabella 3 – declinazione delle competenze comportamentali e relativi comportamenti organizzativi* del presente documento.

Tale valutazione, idealmente suddivisa in 3 diverse fasce in base alla corrispondenza tra la modalità con cui la persona ha messo in atto ciascuna competenza comportamentale rispetto a quella attesa per il proprio ruolo organizzativo, viene espressa su una scala di tipo continuo con valori tra 0 e 100.

La corrispondenza tra la fascia di valutazione e il punteggio è indicata nella tabella seguente.

Tabella 5: Modalità di attribuzione punteggio di valutazione – componente "competenze comportamentali"

Fascia	NON CORRISPONDENTE AL RUOLO ORGANIZZATIVO	PARZIALMENTE CORRISPONDENTE AL RUOLO ORGANIZZATIVO	CORRISPONDENTE AL RUOLO ORGANIZZATIVO
Punteggio di valutazione	da 0 a 59	da 60 a 84	da 85 a 100

Inoltre, per Direttore Generale, Direttori e Direttrici di Direzione si procede alla misurazione del coefficiente di differenziazione delle valutazioni**.**

L'indicatore è calcolato come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni effettuate. La serie dei valori significativi ai fini del calcolo del coefficiente di variazione viene poi confrontata con il valore target, fissato al 3%.

[21] L'attribuzione del valore misurato alla corrispondente fascia di risultato avviene in base a quanto stabilito in fase di programmazione (cfr. tabella 1)
[22] Compilando il campo "note" dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web

3. Valutazione finale e colloquio di restituzione degli esiti

La valutazione finale, espressa con un valore compreso tra 0 e 100, è data dalla media ponderata dei punteggi ottenuti nelle diverse componenti oggetto di valutazione, secondo quanto stabilito dal modello di riferimento previsto per ciascun ruolo organizzativo come descritto nella *tabella 2* del presente documento. Un punteggio di valutazione finale complessiva inferiore a 60/100 comporta una valutazione negativa[23].

Gli esiti della valutazione finale sono presentati nel colloquio di feedback, orientato allo sviluppo professionale e finalizzato a commentare la valutazione e a individuare i margini di miglioramento e gli ambiti di sviluppo più opportuni.

L'Ateneo promuove tutte le iniziative volte a rafforzare la cultura della valutazione. Oltre alla realizzazione di attività formative rivolte al personale, si intende consolidare interventi mirati alla calibrazione delle valutazioni effettuate da Dirigenti e Direttori di Dipartimento con l'obiettivo di condividere criteri valutativi improntati all'equità.

Nelle pagine che seguono viene descritta la procedura di valutazione per il personale TA.

1. Personale afferente alle **Direzioni:**

- Responsabili di I Livello (Area, Staff, Unità di Progetto):
  1) valutazione a cura del/della Dirigente, effettuata inserendo i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web;
  2) restituzione degli esiti della valutazione nel colloquio di feedback;
  3) sottoscrizione per presa visione della "Scheda di valutazione finale della performance individuale" digitale, attraverso l'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web.

- Responsabili di II livello (Sezione, Ufficio):
  1) proposta di valutazione da parte della persona Responsabile d'Area, effettuata inserendo i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web;
  2) condivisione della proposta di valutazione con il/la Dirigente, che può confermare o modificare i punteggi e quindi procedere all'approvazione della scheda di valutazione finale;
  3) restituzione degli esiti della valutazione nel colloquio di feedback;
  4) sottoscrizione per presa visione della "scheda di valutazione finale della performance individuale" digitale, attraverso l'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web.

- Personale con incarico specialistico o professionale:
  1) proposta di valutazione da parte della persona Responsabile d'Area o Sezione, effettuata inserendo i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web;

[23] rilevante per i ruoli dirigenziali ai sensi dell'art. 3 c. 5-bis del Dlgs 150/2009 e per il personale TA ai sensi del CCNL e CCI vigenti

2) condivisione della proposta di valutazione con il/la Dirigente, che può confermare o modificare i punteggi e quindi procedere all'approvazione della scheda di valutazione finale;
3) restituzione degli esiti della valutazione nel colloquio di feedback;
4) sottoscrizione per presa visione della "scheda di valutazione finale della performance individuale" digitale, attraverso l'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web.

- Personale TA non titolare di incarico di responsabilità
  1) proposta di valutazione da parte della persona Responsabile di struttura di I livello (Area, Staff, Unità di Progetto) effettuata inserendo i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web.
     In caso di Aree sotto-articolate, la proposta di valutazione viene espressa dalla persona Responsabile di II livello (Sezione, Ufficio) e condivisa con la persona Responsabile d'Area, che può confermare o modificare i punteggi e le eventuali note;
  2) condivisione delle proposte di valutazione con il/la Dirigente, che può confermare o modificare i punteggi e poi procedere all'approvazione della scheda di valutazione finale;
  3) restituzione degli esiti della valutazione nel colloquio di feedback;
  4) sottoscrizione per presa visione della "scheda di valutazione finale della performance individuale" digitale, attraverso l'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web.

2. Personale afferente ai **Dipartimenti:**
   1) Proposta di valutazione effettuata dalla/dal docente di riferimento, ove presente[24], effettuata inserendo i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web;
   2) Valutazione a cura della Direttrice/Direttore, effettuata inserendo i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web; se sono presenti proposte di valutazione la Direttrice/il Direttore può confermare o modificare i punteggi e quindi procedere all'approvazione della scheda di valutazione finale;
   3) restituzione degli esiti della valutazione nel colloquio di feedback;
   4) sottoscrizione per presa visione della "scheda di valutazione finale della performance individuale" digitale, attraverso l'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web.

Ai fini della corretta individuazione delle persone incaricate della valutazione si fa riferimento ai/alle Responsabili della struttura presso cui la persona presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. In caso di modifica organizzativa o di un cambio di afferenza tale attività verrà condotta avvalendosi delle opportune indicazioni fornite dai precedenti Responsabili; qualora tali indicazioni non siano disponibili si procederà comunque alla valutazione sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione.

[24] per la descrizione dei ruoli cfr. paragrafo 3.2 "Soggetti coinvolti"

4.2.3. Procedura di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, ove non sia stato possibile giungere ad un accordo nella fase di restituzione degli esiti della valutazione finale.

In caso di valutazione negativa, o che comunque abbia una ripercussione effettiva rispetto ai diversi istituti contrattuali vigenti, è possibile attivare una procedura di conciliazione.

Per attivare la procedura di conciliazione la persona valutata deve rivolgersi al Comitato di conciliazione entro 30 giorni dalla valutazione e presentare le proprie osservazioni in merito.

Il Comitato esamina l'istanza pervenuta, acquisisce tutta la documentazione utile e può sentire personalmente la persona responsabile della valutazione. La persona valutata può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e, qualora richiesto, sarà sentita personalmente.

Concluso il tentativo di conciliazione, il Comitato conferma la valutazione o rinvia la scheda di valutazione, con le proprie osservazioni, alla persona responsabile della valutazione, che recepisce tali osservazioni.

I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale non dirigenziale il Comitato di conciliazione si compone di:

- Direttore/Direttrice Generale o persona delegata, in qualità di Presidente;
- Un componente del Nucleo di Valutazione, referente sui temi OIV;
- Il/La Presidente del Comitato Unico di Garanzia o persona delegata.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale con funzioni dirigenziali il Comitato di conciliazione si compone di:

- Il/La Presidente del Nucleo di Valutazione, in qualità di Presidente;
- Il/La Presidente della Commissione Personale;
- Il/La Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

Qualora la controversia riguardi la proposta di valutazione della performance individuale del Direttore Generale è prevista la possibilità che lo stesso presenti, per iscritto, le proprie controdeduzioni al Consiglio di Amministrazione nella seduta dedicata alla valutazione e, per conoscenza, alla Rettrice e al Nucleo di Valutazione.

5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA

L'applicazione del SMVP è da intendersi in ottica evolutiva, in considerazione delle caratteristiche del processo di misurazione e valutazione della performance che è per sua natura complesso e articolato; ogni anno si opera un consolidamento delle innovazioni introdotte negli anni passati, realizzando progressivi affinamenti sulla base dei risultati ottenuti, e contestualmente vengono introdotti di nuovi elementi con un orizzonte di applicazione pluriennale.

L'aggiornamento del SMVP per l'anno 2026 prevede il consolidamento dei tre importanti elementi di novità introdotti nel ciclo precedente: l'estensione dell'applicazione del SMVP a tutto il personale tecnico-amministrativo (PTA) dell'Ateneo, l'aggiornamento del set delle competenze comportamentali e l'introduzione della valutazione bottom up per Direttore Generale e Dirigenti.

In aggiunta a ciò, vengono valorizzati gli incarichi di natura specialistico/professionale attribuiti al PTA inquadrato nell'area Funzionari, accomunandoli a quelli attribuiti al PTA inquadrato nell'area delle Elevate Professionalità rispetto al set di competenze comportamentali, e distinguendoli dagli incarichi con natura manageriale.
Nel 2026 inoltre proseguirà la partecipazione dell'Ateneo ai lavori di due rilevanti progetti di sviluppo professionale:

- la comunità professionale Unisof del Consorzio Co.In.Fo , un progetto di presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di gestione della formazione continua e sviluppo organizzativo,
- il progetto RIVA - Risorse umane per il Valore pubblico, che rientra nel progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica realizzato dal Formez nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e ha come obiettivo la definizione ed implementazione di modelli, strumenti e metodi innovativi di gestione delle risorse umane.