



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Allegato 3.1 – PROCEDURE DI VALUTAZIONE



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Procedura di valutazione della performance individuale del DG

Data inizio validità: 1 gennaio 2015

Data fine validità: n.d.



SOMMARIO

1 – Soggetti coinvolti	3
2 – Procedura di valutazione	3
2.1– Fase di assegnazione degli obiettivi	3
2.2 – Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno	3
2.3 – Fase di valutazione finale della performance	4



1 – SOGGETTI COINVOLTI

I soggetti coinvolti, il cui ruolo è descritto nel seguito della procedura, sono:

- Direttore Generale
- Consiglio di Amministrazione
- Rettore
- Nucleo di Valutazione

2 – PROCEDURA DI VALUTAZIONE

La procedura si sviluppa in tre fasi:

1. Fase di assegnazione
2. Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d'anno
3. Fase di valutazione finale della performance

2.1– Fase di assegnazione degli obiettivi

Entro il mese di gennaio di ogni anno, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore in coerenza con le strategie, nell'ambito del Piano della Performance, delibera:

- gli indicatori di Performance di Ateneo con i relativi target, sui quali verrà effettuata la valutazione del Direttore Generale
- gli obiettivi individuali
- il target del coefficiente di variazione delle valutazioni

Ai fini contrattuali la formalizzazione avviene attraverso la sottoscrizione da parte del Rettore e del DG delle schede "1a - Indicatori di performance di Ateneo", "1b - Obiettivi Individuali", "1c – Comportamento organizzativo e Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni". Le schede 1a, 1b e 1c devono essere trasmesse alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

2.2 – Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d'anno

Entro il primo semestre dell'anno oggetto di valutazione, è previsto il monitoraggio dell'andamento della performance individuale del DG.

In vista di tale monitoraggio, il Direttore Generale deve rendere disponibili al Rettore, al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione, in tempi congrui con quelli previsti per il monitoraggio, i dati relativi allo stato di avanzamento sia degli obiettivi individuali sia degli indicatori di performance di Ateneo.

A prescindere dal monitoraggio previsto, il DG è comunque tenuto a segnalare tempestivamente al Rettore, tramite la compilazione della scheda "2 - Segnalazione problemi e situazioni critiche", l'eventuale insorgenza di problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o degli indicatori, con relative proposte.

Nel caso in cui dal monitoraggio o dalle segnalazioni previste emergano problemi e situazioni critiche sugli obiettivi/indicatori, il Rettore, qualora lo ritenga necessario, effettua una proposta di obiettivi/indicatori nuovi o rimodulati al Consiglio di Amministrazione che provvede all'eventuale assegnazione.



Tali eventuali modifiche devono essere formalizzate in una nuova scheda 1a e/o 1b sottoscritta dal Rettore e dal DG, trasmessa poi al Nucleo di Valutazione, al Consiglio di Amministrazione e alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

2.3 – Fase di valutazione finale della performance

Entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, il DG, ai fini della consuntivazione della performance dell'anno precedente, predispone le seguenti schede:

- scheda 3a - Consuntivazione performance di Ateneo
- scheda 3b - Consuntivazione obiettivi individuali
- scheda 3c - Autovalutazione comportamento organizzativo e consuntivazione capacità di valutazione
- scheda 3d - Autovalutazione complessiva
- un'eventuale sintetica relazione di accompagnamento

In tempi utili alla consuntivazione, le strutture competenti provvedono a trasmettere al DG i dati relativi agli indicatori di performance di Ateneo e alla capacità di valutazione.

La valutazione della dimensione relativa ai comportamenti organizzativi è effettuata secondo lo schema indicato nella tabella 1, che mostra come per ciascun comportamento sia individuata una sotto-dimensione, specifici criteri di valutazione e come la graduazione dei comportamenti organizzativi sia effettuata su 5 livelli, in particolare:

- Livello 1: A questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste;
- Livello 2: Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi;
- Livello 3: A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi;
- Livello 4: A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi;
- Livello 5: A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti.

A ciascuno dei cinque livelli corrisponde un descrittore comportamentale specifico di ciascuna dimensione, il cui dettaglio è illustrato nella tabella 2.

I descrittori comportamentali hanno una funzione di orientamento in quanto il loro scopo è di chiarire il significato della dimensione dei comportamenti organizzativi nei diversi gradi di intensità. Essi mirano cioè a favorirne una formulazione ben strutturata del giudizio ed inoltre orientano il soggetto valutato, mostrando concretamente quali sono i comportamenti attesi e quali sono, invece, quelli dissonanti rispetto alle finalità e alle dinamiche organizzative in corso.

Il risultato della valutazione per ciascun comportamento organizzativo sarà pari alla media delle valutazioni di ciascuna dimensione.



TABELLA 1 - SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SOTTO-DIMENSIONI COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
Gestione delle relazioni interne ed esterne	Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali					
	Promozione di attività di verifica dell'efficienza e dell'efficacia in funzione della soddisfazione degli utenti e dei portatori di interesse					
Sviluppo dell'innovazione	Propensione all'innovazione tecnologica					
	Propensione all'innovazione organizzativa					
	Sviluppo delle risorse umane					
Gestione delle situazioni critiche	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche					

TABELLA 2 - DESCRITTORI PER L'ATTRIBUZIONE DEI LIVELLI

CRITERI DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI	LIVELLI
Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali	Limitata attenzione all'ambiente interno ed esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	
	Buona attenzione all'ambiente interno ed esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità delle relazioni	2
	Buona attenzione all'ambiente interno ed esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a qualità delle relazioni	3
	Buona attenzione all'ambiente interno ed esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	4
	Forte attenzione all'ambiente interno ed esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	5
Promozione di attività di verifica dell'efficienza e dell'efficacia in funzione della soddisfazione degli utenti e dei portatori di interesse	Limitato interesse per le valutazioni di customer satisfaction	1
	Sporadiche iniziative di rilevazione di customer satisfaction	2



CRITERI DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI	LIVELLI
	Uso esteso delle rilevazioni della customer satisfaction nell'ambito dei processi di valutazione	3
	Uso sistematico delle rilevazioni di customer satisfaction e rendicontazione	4
	Uso sistematico delle rilevazioni di customer satisfaction e rendicontazione al fine di orientare azioni di miglioramento dei servizi e dell'organizzazione	5
Propensione all'innovazione tecnologica	Limitato interesse verso progetti a forte contenuto tecnologico attivi nell'Ateneo	1
	Interesse e appoggio di progetti a forte contenuto tecnologico attivi nell'Ateneo	2
	Promozione di tutti i progetti a forte contenuto tecnologico attivi nell'Ateneo	3
	Promozione e coordinamento complessivo di tutti i progetti a forte contenuto tecnologico attivi nell'Ateneo	4
	Capacità di attivare un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo dell'innovazione tecnologica	5
Propensione all'innovazione organizzativa	Limitata attenzione alle dinamiche di innovazione organizzativa in ottica di efficienza e qualità dei processi	1
	Interesse e appoggio di progetti di innovazione organizzativa attivi nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	2
	Promozione di tutti i progetti di innovazione organizzativa attivi nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	3
	Promozione e coordinamento di tutti i progetti di innovazione organizzativa attivi nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	4
	Capacità di attivare un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo dell'innovazione organizzativa, valutando anche l'efficacia dell'impatto complessivo	5
Sviluppo delle risorse umane	Limitato interesse per l'impatto dei vigenti sistemi di sviluppo RU (posizioni, obiettivi, performance, mobilità, formazione, ecc.) sul personale e sull'organizzazione	1
	Promozione dell'utilizzo dei sistemi di sviluppo RU in una logica innovativa, orientata non al mero adempimento normativo e all'integrazione dei diversi sistemi	2
	Promozione e presidio di alcuni progetti strategici finalizzati all'innovazione dei sistemi di sviluppo delle risorse umane	3



CRITERI DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI	LIVELLI
	Capacità di utilizzare i risultati della valutazione del personale per finalità legate allo sviluppo del personale e anche per attività di budgeting e pianificazione	4
	Capacità di attivare un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo del personale secondo logiche di sostenibilità organizzativa e di benessere di Ateneo	5
Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche	Lentezza nell' azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	1
	Adeguate azione di comunicazione, lentezza delle azioni di coinvolgimento e riprogettazione	2
	Adeguate azione di comunicazione e di coinvolgimento e lentezza nelle azioni di riprogettazione	3
	Adeguate azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	4
	Immediata azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	5

Il DG provvede ad inviare la predetta documentazione al Nucleo di Valutazione e al Rettore.

Il Nucleo di Valutazione può acquisire ulteriori elementi di indagine attraverso colloqui con il Rettore e il DG.

Entro il mese di maggio il Nucleo di Valutazione formula una proposta di valutazione complessiva del DG documentata dalle schede "4a – Consuntivazione della Performance di Ateneo", "4b - Proposta di valutazione obiettivi individuali", "4c - Proposta di valutazione comportamento organizzativo e Consuntivazione capacità di valutazione" e "4d – Proposta di valutazione complessiva". Tali schede devono essere sottoscritte dal Presidente del Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo provvede a trasmettere tutta la seguente documentazione al Consiglio di Amministrazione:

- schede di autovalutazione e consuntivazione (3a, 3b, 3c, 3d) e l'eventuale sintetica relazione di accompagnamento
- schede di proposta di valutazione 4a, 4b e 4c e 4d e un'eventuale relazione esplicativa contenente la proposta di valutazione complessiva del DG

Il Nucleo provvede contestualmente a trasmettere al DG e al Rettore la documentazione relativa alla proposta di valutazione.

Il DG può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni in merito alla proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione, trasmettendo, in tempi utili per la valutazione, tale documento al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di Valutazione.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il mese di giugno, valutata la documentazione del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore e valutate le eventuali controdeduzioni presentate dal DG, delibera la



valutazione finale. L'esito dovrà essere riportato, come parte integrante della delibera, nelle seguenti schede:

- scheda 5a - Consuntivazione della Performance di Ateneo
- scheda 5b - Valutazione obiettivi individuali
- scheda 5c - Valutazione comportamento organizzativo e Consuntivazione capacità di valutazione
- scheda 5d - Valutazione complessiva

L'Amministrazione quindi provvede al pagamento dell'indennità di risultato secondo quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione.

La valutazione determina un punteggio finale calcolato secondo la seguente formula, normalizzata su base 100:

$$VF_{DG} = P_A \times VAL_A + P_B \times VAL_B + P_C \times VAL_C + P_D \times VAL_D$$

Dove P_A , P_B , P_C e P_D rappresentano i pesi delle varie dimensioni

Dove VAL_A è dato dalla media aritmetica pesata del raggiungimento degli indicatori

Dove VAL_B è dato dalla media aritmetica pesata del raggiungimento degli obiettivi.

Dove VAL_C = è dato dalla media aritmetica pesata e normalizzata della valutazione dei comportamenti organizzativi

Dove VAL_D = è dato dalla media aritmetica pesata e normalizzata della valutazione della capacità di valutazione e del rapporto tra coefficiente di variazione delle valutazioni e il target.

Il coefficiente di variazione delle valutazioni è espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni depurata dai valori anomali. N.B. I valori anomali sono i valori non significativi rispetto alla "selettività" della valutazione e sono identificati attraverso una formula che individua i valori troppo distanti dal valore mediano della serie di valutazioni: $1 - ((\text{ASS}(X - \langle X \rangle) / (\langle X \rangle)))$ dove X rappresenta una valutazione e $\langle X \rangle$ rappresenta la mediana della serie delle valutazioni. La formula restituisce un indice di significatività sulla base della distanza di un valore dalla sua mediana. Un valore si intende anomalo se la sua significatività è minore del 55%.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

**Procedura di valutazione della performance individuale del
personale con funzioni dirigenziali**

Data inizio validità: 1 gennaio 2015

Data fine validità: n.d.

SOMMARIO

1 – Soggetti coinvolti	3
2 – Protocollo di valutazione	3
2.1 – Fase di assegnazione	3
2.2 – Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno	3
2.3 - Fase di valutazione finale della performance	4

1 – SOGGETTI COINVOLTI

I soggetti coinvolti, il cui ruolo è descritto nel seguito della procedura, sono:

- Personale con funzioni dirigenziali (“Direttore/i” nel seguito)
- Direttore Generale

2 – PROCEDURA DI VALUTAZIONE

La procedura di valutazione dei Direttori si sviluppa in tre fasi:

1. Fase di assegnazione
2. Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno
3. Fase di valutazione finale della performance

2.1 – Fase di assegnazione

Entro il mese di gennaio di ogni anno il DG, in coerenza con le strategie, nell’ambito del Piano della Performance, assegna gli obiettivi individuali, il target del coefficiente di variazione delle valutazioni e gli indicatori di Performance organizzativa con i relativi target, sui quali verrà effettuata la valutazione dei Direttori.

Ai fini contrattuali la formalizzazione avviene attraverso la sottoscrizione da parte del DG e dei Direttori delle schede “1a – Indicatori di Performance organizzativa”, “1b - Obiettivi individuali” e “1c – Comportamento organizzativo e Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni”. Le schede 1a, 1b e 1c devono essere trasmesse alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

2.2 – Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno

Entro il primo semestre dell’anno oggetto di valutazione è previsto il monitoraggio dell’andamento della performance individuale dei Direttori.

In vista di tale monitoraggio, ogni Direttore deve rendere disponibili al DG, in tempi congrui con quelli previsti per il monitoraggio, i dati relativi allo stato di avanzamento sia degli obiettivi individuali sia degli indicatori di performance organizzativa.

A prescindere dal monitoraggio previsto, i Direttori sono comunque tenuti a segnalare tempestivamente al Direttore Generale, tramite la compilazione della scheda “2 - Segnalazione problemi e situazioni critiche”, l’insorgenza di problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o degli indicatori, con relative proposte.

Qualora dal monitoraggio o dalle segnalazioni previste emergano problemi e/o situazioni critiche sugli obiettivi/indicatori, il Direttore Generale provvede all’assegnazione di nuovi obiettivi/indicatori o alla rimodulazione di quelli precedentemente assegnati.

Tali eventuali modifiche devono essere formalizzate in una nuova scheda 1a e/o 1b, che deve essere sottoscritta dal Direttore Generale e dal singolo Direttore. Tali schede devono essere trasmesse alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

2.3 - Fase di valutazione finale della performance

Entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione il Direttore, ai fini della consuntivazione della performance dell'anno precedente, predispone le seguenti schede:

- scheda 3a - Consuntivazione performance organizzativa
- scheda 3b - Consuntivazione obiettivi individuali
- scheda 3c - Autovalutazione comportamento organizzativo e consuntivazione capacità di valutazione
- scheda 3d - Autovalutazione complessiva
- un'eventuale sintetica relazione di accompagnamento

In tempi utili alla consuntivazione, le strutture competenti provvedono a trasmettere ai Direttori i dati relativi agli indicatori di performance organizzativa e alla capacità di valutazione.

La valutazione della dimensione relativa ai comportamenti organizzativi è effettuata secondo lo schema indicato nella tabella 1, che mostra come per ciascun comportamento sia individuata una sotto-dimensione e come la graduazione dei comportamenti organizzativi sia effettuata su 5 livelli, in particolare:

- Livello 1: A questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste;
- Livello 2: Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi;
- Livello 3: A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi;
- Livello 4: A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi;
- Livello 5: A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti.

A ciascuno dei cinque livelli corrisponde un descrittore comportamentale specifico di ciascuna dimensione, il cui dettaglio è illustrato nella tabella 2.

I descrittori comportamentali hanno una funzione di orientamento in quanto il loro scopo è di chiarire, con la maggiore precisione possibile, il significato della dimensione dei comportamenti organizzativi nei diversi gradi di intensità. Essi mirano cioè a favorirne una formulazione ben strutturata del giudizio ed inoltre orientano il soggetto valutato, mostrando concretamente quali sono i comportamenti attesi e quali sono, invece, quelli dissonanti rispetto alle finalità e alle dinamiche organizzative in corso.

Il risultato della valutazione per ciascun comportamento organizzativo sarà pari alla media delle valutazioni di ciascuna dimensione.

TABELLA 1 - SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SOTTO-DIMENSIONI COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
Gestione delle relazioni con le strutture di Ateneo	Capacità di collaborare con i Responsabili delle strutture di Ateneo					
Gestione organizzativa e capacità di innovazione	Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria Struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico.					
Capacità di identificare e valorizzare le competenze e	Capacità di individuare, formare, sviluppare e valorizzare le competenze delle risorse umane					

migliorare il benessere organizzativo	della propria Struttura anche al fine di migliorare il benessere organizzativo					
--	--	--	--	--	--	--

TABELLA 2 - DESCRITTORI PER L'ATTRIBUZIONE DEI LIVELLI

CRITERI DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI	LIVELLI
Capacità di collaborare con i Responsabili delle strutture di Ateneo	Limitata attenzione alla propria Struttura con tendenza ad evitare il confronto con i Responsabili delle strutture di Ateneo	1
	Discreta apertura al confronto con i Responsabili delle strutture di Ateneo, seppur con esiti limitati in termini di collaborazione	2
	Buona apertura al confronto con i Responsabili delle strutture di Ateneo, con esiti discreti/buoni in termini di collaborazione	3
	Ottima apertura al confronto con i Responsabili delle strutture di Ateneo, con esiti molto positivi in termini di collaborazione	4
	Forte e continua attenzione al confronto e alla collaborazione con i Responsabili delle strutture di Ateneo con eccellenti risultati in termini di proposte e di avvio di strategie collaborative complesse	5
Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria Struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico	Rare iniziative di diffusione delle buone pratiche nella struttura di riferimento, in ogni caso senza apportare significative innovazioni	1
	Sporadiche iniziative di diffusione delle buone pratiche nella struttura di riferimento anche attraverso la scelta tra più soluzioni innovative predefinite	2
	Estesa applicazione delle buone pratiche nella struttura di riferimento proponendo e sviluppando soluzioni concrete atte a risolvere problemi.	3
	Sistematica applicazione delle buone pratiche nella struttura di riferimento e ricerca lo sviluppo di buone pratiche integrate tra le strutture. Propone e sviluppa soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi relativi alla propria struttura di riferimento e alle altre strutture.	4
	Sistematica applicazione delle buone pratiche, realizzando strategie di innovazione, anche tecnologica, integrate con le altre strutture e attuando programmi sfidanti orientati al miglioramento continuo.	5
Capacità di individuare, formare, sviluppare e valorizzare le competenze delle risorse umane della propria Struttura anche al fine di migliorare il benessere organizzativo	Limitata capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con conseguente scarsa cura del loro sviluppo, valorizzando al minimo le opportunità formative e lo scambio professionale.	1
	Discreta capacità di individuare le competenze del personale umano della Struttura con sporadica cura del loro sviluppo,	2

CRITERI DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI	LIVELLI
	valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale soltanto in situazioni non complesse.	
	Buona capacità di individuare le competenze del personale umane della Struttura con costante cura del loro sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale in tutte le situazioni in cui è necessario.	3
	Ottima capacità di individuare le competenze del personale umane della Struttura con costante cura del loro sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale nell'ottica del miglioramento del benessere organizzativo.	4
	Eccellente capacità di individuare le competenze del personale umane della Struttura attivando piani di sviluppo del personale e piani formativi nell'ottica del miglioramento del benessere organizzativo.	5

Il Direttore Generale effettua la valutazione finale della performance dei Direttori compilando le schede "4a – Consuntivazione performance organizzativa", "4b - Valutazione obiettivi individuali", "4c - Valutazione comportamento organizzativo e consuntivazione capacità di valutazione" e scheda "4d - Valutazione complessiva".

Il DG comunica al Direttore l'esito della valutazione nel corso di un colloquio, teso a consentire al DG di esplicitare le motivazioni della valutazione data e al Direttore di esprimere le proprie osservazioni.

Entro il mese di Aprile il Direttore Generale formalizza la valutazione finale della performance dei Direttori attraverso la sottoscrizione da parte sua e del Direttore, per presa visione, delle suddette schede. Tali schede devono essere trasmesse alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

In caso di mancato accordo si rimanda a quanto previsto dalla procedura di conciliazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. La documentazione prodotta in sede di conciliazione dovrà essere trasmessa alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

L'Amministrazione quindi provvede al pagamento dell'indennità di risultato.

La valutazione determina un punteggio finale calcolato secondo la seguente formula, normalizzata su base 100:

$$VF_{Dir} = P_A \times VAL_A + P_B \times VAL_B + P_C \times VAL_C + P_D \times VAL_D$$

Dove P_A , P_B , P_C e P_D rappresentano i pesi delle varie dimensioni

Dove VAL_A è dato dalla media aritmetica del raggiungimento degli indicatori

Dove VAL_B è dato dalla media aritmetica pesata del raggiungimento degli obiettivi.

Dove VAL_C = è dato dalla media aritmetica pesata e normalizzata della valutazione dei comportamenti organizzativi

Dove VAL_b = è dato dalla media aritmetica pesata e normalizzata della valutazione della capacità di valutazione e del rapporto tra coefficiente di variazione delle valutazioni e il target.

Il coefficiente di variazione delle valutazioni è espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni depurata dai valori anomali. N.B. I valori anomali sono i valori non significativi rispetto alla "selettività" della valutazione e sono identificati attraverso una formula che individua i valori troppo distanti dal valore mediano della serie di valutazioni: $1 - ((ABS(X - \langle X \rangle) / \langle X \rangle))$ dove X rappresenta una valutazione e $\langle X \rangle$ rappresenta la mediana della serie delle valutazioni. La formula restituisce un indice di significatività sulla base della distanza di un valore dalla sua mediana. Un valore si intende anomalo se la sua significatività è minore del 55%.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

**Procedura di valutazione della performance individuale del
personale titolare di incarico retribuito (categoria EP)**

Data inizio validità: 1 gennaio 2015

Data fine validità: n.d.

SOMMARIO

1 – Soggetti coinvolti	3
2 – Protocollo di valutazione	3
2.1 – Fase di assegnazione	3
2.2 - Monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno	3
3.3 - Fase di valutazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti agiti	4

1 – SOGGETTI COINVOLTI

I soggetti coinvolti, il cui ruolo è descritto nel seguito della procedura, sono:

- personale di categoria EP titolare di incarico retribuito (nel seguito “valutato”)
- primo valutatore (Direttore o responsabile della Struttura di Didattica, di Ricerca e Servizi cui il suddetto personale afferisce)
- secondo valutatore (Direttore o docente, individuato dal primo valutatore prima dell’avvio della procedura, che deve avere conoscenza del valutato e del lavoro da lui svolto).

2 – PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE

La procedura di valutazione del personale titolare di incarico retribuito si sviluppa in tre fasi:

1. Fase di assegnazione
2. Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno
3. Fase di valutazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti agiti.

2.1 – Fase di assegnazione

Ogni anno il primo valutatore assegna gli obiettivi da conseguire, articolati in pesi e attività con le modalità indicate nella Scheda “1 – Assegnazione obiettivi” che va consegnata al valutato.

A ciascun dipendente titolare di incarico retribuito vengono assegnati fino a un massimo di 3 obiettivi.

La scheda 1, debitamente sottoscritta dal primo valutatore e dal valutato, è consegnata al secondo valutatore a titolo di informativa.

La predetta scheda deve essere trasmessa alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

2.2 - Monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno

I valutatori in corso d’anno possono effettuare il monitoraggio della performance individuale del valutato.

A prescindere dall’eventuale monitoraggio, il valutato, attraverso la compilazione della scheda “2 – Segnalazione problemi e situazioni critiche”, è tenuto a segnalare tempestivamente ai valutatori l’insorgenza di problemi o di eventi imprevedibili, relativi all’organizzazione, a modificazione normativa, etc., che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o dei target degli indicatori, proponendo altresì le possibili soluzioni. Tale scheda, debitamente compilata e sottoscritta dal valutato e dai valutatori, dovrà essere inviata alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

Il primo valutatore, tenuto conto delle proposte presentate dal valutato, tramite la compilazione di una nuova Scheda “1 – Assegnazione obiettivi”, provvede all’assegnazione di nuovi obiettivi o alla rimodulazione di quelli precedentemente assegnati.

3.3 - Fase di valutazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti agiti

Entro il mese di gennaio il valutato procede all'autovalutazione mediante compilazione delle schede "3a - Autovalutazione raggiungimento obiettivi" e "3b - Autovalutazione comportamento organizzativo agito" che trasmette ai valutatori.

La valutazione della dimensione comportamenti organizzativi è effettuata secondo lo schema indicato nella tabella 1, che mostra come per ciascun comportamento sia individuata una sotto-dimensione e come la graduazione dei comportamenti organizzativi sia effettuata su 5 livelli, in particolare:

- **Livello 1:** A questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste;
- **Livello 2:** Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi;
- **Livello 3:** A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi;
- **Livello 4:** A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi;
- **Livello 5:** A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti.

In caso di valutazioni minime o massime (1 o 5) il valutato e i valutatori, nelle rispettive schede di autovalutazione e valutazione, dovranno adeguatamente motivare e circostanziare le ragioni della valutazione.

A ciascuno dei cinque livelli corrisponde un descrittore comportamentale specifico di ciascuna dimensione, il cui dettaglio è illustrato nella tabella 2.

I descrittori comportamentali hanno una funzione di orientamento in quanto il loro scopo è di chiarire il significato della dimensione dei comportamenti organizzativi nei diversi gradi di intensità. Essi mirano cioè a favorirne una formulazione ben strutturata del giudizio ed inoltre orientano il soggetto valutato, mostrando concretamente quali sono i comportamenti attesi e quali sono, invece, quelli dissonanti rispetto alle finalità e alle dinamiche organizzative in corso.

Il risultato della valutazione per ciascun comportamento organizzativo sarà pari alla media delle valutazioni di ciascuna dimensione.

TABELLA 1 - SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SOTTO-DIMENSIONI COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
Problem solving	Capacità di risolvere i problemi proponendo soluzioni adeguate					
Innovazione e miglioramento	Capacità di adeguarsi e di proporre nuove idee, concetti, metodologie e/o rielaborare e combinare in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti					
Qualità del lavoro	Capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, accurato, completo e tempestivo il proprio lavoro, riservando particolare attenzione ai problemi dell'utenza					
Partecipazione e	Capacità di lavorare anche in collaborazione con altre strutture nell'ambito dell'organizzazione					

collaborazione	universitaria					
Flessibilità	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti ed alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza					

TABELLA 2 - DESCRITTORI PER L'ATTRIBUZIONE DEI LIVELLI

CRITERI DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI	LIVELLI
Problem solving	Il più delle volte non propone soluzioni	1
	Propone soluzioni solo se sollecitata/o	2
	Dimostra una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità organizzativa	3
	È in grado di proporre soluzioni ai problemi che vengono posti alla sua unità organizzativa e di adottare gli interventi conseguenti	4
	È in grado di identificare in modo autonomo i problemi di interesse della propria unità organizzativa e di proporre soluzioni anche innovative adeguate per risolverli.	5
Innovazione e miglioramento	Il più delle volte non si adegua alle nuove tecnologie e/o a modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata	1
	Evidenzia alcune difficoltà ad adeguarsi alle nuove tecnologie e/o a modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	2
	Si adegua facilmente alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro alternative all'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	3
	Dimostra più che adeguate capacità di implementare tecnologie e/o modalità di lavoro alternative all'esperienza consolidata che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	4
	Dimostra ottime capacità di rielaborare ed implementare tecnologie e/o modalità di lavoro in funzione delle esigenze specifiche al servizio reso, anche intervenendo sui processi organizzativi in un'ottica di ottimizzazione delle risorse	5
Qualità del lavoro	Il più delle volte la qualità del lavoro non corrisponde alle aspettative	1
	Per assicurare una qualità del lavoro in linea con le attese necessita di guida e supervisione frequente	2
	Il lavoro viene svolto con qualità e tempestività corrispondenti ai compiti assegnati	3
	La qualità del lavoro svolto è superiore a quanto richiesto	4
	La qualità del lavoro svolto indica attitudine a calarsi nelle specifiche esigenze dell'utenza	5

CRITERI DI VALUTAZIONE	DESCRITTORI	LIVELLI
Partecipazione e collaborazione	Il più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi	1
	Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitandosi al minimo indispensabile e non manifestando interesse alle attività integrate	2
	Partecipa e collabora in modo appropriato	3
	Collabora sistematicamente per un'efficace gestione di processi trasversali	4
	Facilita la collaborazione per un'efficace gestione di processi trasversali consapevole che i risultati sono frutto di uno sforzo di gruppo	5
Flessibilità	Svolge le attività abituali senza adeguarsi ai cambiamenti	1
	Riesce ad adeguarsi ai cambiamenti ma con notevole supervisione in fase iniziale	2
	Si dimostra capace di adeguarsi ai cambiamenti ed alle esigenze contingenti con sufficiente autonomia	3
	Si dimostra flessibile e capace di adeguarsi a cambiamenti anche repentini nell'ambito dei compiti assegnati	4
	La sua notevole versatilità lo rende adatto a ricoprire con successo incarichi diversi rispetto a quello ricoperto	5

Entro marzo i valutatori provvedono alla compilazione delle schede di valutazione "4a - Valutazione raggiungimento obiettivi", "4b - Valutazione comportamento organizzativo agito", "5 - Valutazione complessiva finale" ed, in fase di colloquio, comunicano e discutono i risultati con il valutato.

Il colloquio, verbalizzato su richiesta del valutato, è teso a consentire al valutato stesso di esprimere le proprie osservazioni e ai valutatori di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione.

Il valutato può avvalersi nel colloquio dell'assistenza di un rappresentante sindacale.

La valutazione è formalizzata con la sottoscrizione, per presa visione, della scheda da parte del valutato, delle suddette schede di valutazione.

Una volta formalizzata la valutazione dovranno essere trasmesse alla Direzione Risorse Umane per i provvedimenti di competenza le seguenti schede:

- 3a - Autovalutazione raggiungimento obiettivi
- 3b - Autovalutazione comportamento organizzativo agito
- 4a - Valutazione raggiungimento obiettivi
- 4b - Valutazione comportamento organizzativo agito
- 5 - Valutazione complessiva finale
- eventuale verbale del colloquio

In caso di mancato accordo si rimanda a quanto previsto dalla procedura di conciliazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. La documentazione prodotta in sede di conciliazione dovrà essere trasmessa alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

La valutazione determina un punteggio finale calcolato secondo la seguente formula, normalizzata su base 100:

$$VF_{EP} = P_A \times VAL_A + P_B \times VAL_B$$

Dove P_A e P_B rappresentano i pesi delle varie dimensioni

Dove VAL_A è dato dalla media aritmetica pesata del raggiungimento degli obiettivi e/o target degli indicatori

Dove VAL_B è dato dalla media aritmetica pesata e normalizzata della valutazione dei comportamenti organizzativi.