

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

ESTRATTO dal **VERBALE** della seduta del **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE** del giorno **29 APRILE 2015**, alle ore 15.00 (**Verbale n. 4**).

Nella Sala Mario Allara dell'Università degli Studi di Torino, sita in Via Giuseppe Verdi n. 8, sono presenti:

il Prof. Gianmaria **AJANI**, Rettore-Presidente, che viene sostituito nelle sue funzioni, dalle ore 18,40 alle ore 18,55, dalla Prof.ssa Elisabetta **BARBERIS**, Prorettore, e dalle 19,40 alle ore 19,50 dal Decano, Prof. Giorgio **GILLI**; il Prof. Giacomo **BÜCHI**, il Prof. Vincenzo **FERRONE**, il Prof. Elio **GIAMELLO**, il Prof. Giorgio **GILLI**, la Dott.ssa Silvia Barbara **PASQUA**, quali componenti appartenenti al personale di ruolo dell'Ateneo; la Dott.ssa Maria **CARAMELLI**, il Dott. Mauro **ZANGOLA**, quali componenti non appartenenti ai ruoli dell'Ateneo; la Sig.na Cecilia **RICCARDI**, la Sig.na Sara **VALLERANI**, in rappresentanza degli studenti.

Partecipano alla seduta la Prof.ssa Elisabetta **BARBERIS**, Prorettore, e la Dott.ssa Loredana **SEGRETO**, Direttore Generale, con funzioni di Segretario, che viene sostituito nelle sue funzioni, dalle ore 18,30 alle ore 18,50, dal Direttore della Direzione Programmazione, Qualità e Valutazione, Maria **SCHIAVONE**.

Assistono alla seduta i seguenti componenti del Collegio dei Revisori dei Conti: Dott. Giovanni **CRISCUOLI**, con funzioni di Presidente "pro tempore", in sostituzione del Dott. Giacinto **DAMMICCO**, assente giustificato, Dott. Gianluca **SIVIERO**, Dott. Giuseppe **COPPO**.

Partecipano alla seduta il Direttore della Direzione Programmazione, Qualità e Valutazione, Maria **SCHIAVONE**, e la Dott.ssa Elena **ITALIA** della stessa Direzione, al fine di coadiuvare il Segretario nella raccolta dei dati per la stesura del verbale.

Si alternano in aula, per la gestione delle riprese per la diretta streaming, i tecnici Fabio **FERRERO** e Nicola **LOCITANI**.

Giustifica l'assenza il Dott. Guido **BOLATTO**.

O M I S S I S

VI. - PROVVEDIMENTI RIGUARDANTI IL PERSONALE - RELAZIONE DEL PRESIDENTE DELLA COMMISSIONE PERSONALE E ORGANIZZAZIONE DI ATENEO, SILVIA BARBARA PASQUA.

O M I S S I S

B) ADEGUAMENTO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.

4/2015/VI/2 – Adeguamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

O M I S S I S

Il Consiglio di Amministrazione,

O M I S S I S

All'unanimità, delibera di **approvare** l'adeguamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, riportato per esteso nel successivo allegato, e le relative procedure di valutazione, che vanno a sostituire quelle in vigore fino all'anno 2014 compreso.

O M I S S I S

Le deliberazioni di cui al punto VI sono approvate seduta stante.

O M I S S I S

IL RETTORE-PRESIDENTE
F.to Gianmaria AJANI

IL SEGRETARIO
F.to Maria SCHIAVONE



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera N. 4/2015/VI/2 del 29 aprile 2015



1.	CRITERI DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	3
1.1	CARATTERISTICHE DELL'ATENEO	3
1.2	IL SISTEMA NAZIONALE DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE	4
1.3	SISTEMA INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE DELL'UNIVERSITA'	4
1.4	RACCORDO CON I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI.....	7
1.5	RACCORDO CON DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E BILANCIO	7
1.6	FINALITA' E MODALITA' DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	8
1.7	SOGGETTI E RESPONSABILITA'	9
2.	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	9
2.1	FINALITA' E PRINCIPI	9
2.2	MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	10
3.	PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	12
3.1	FINALITA' E PRINCIPI	12
3.2	CERTEZZA, OMOGENEITÀ ED EQUITÀ DI TRATTAMENTO NELLA VALUTAZIONE	12
3.3	VALUTAZIONE DIRETTORE GENERALE	12
3.4	VALUTAZIONE PERSONALE CON FUNZIONI DIRIGENZIALI	16
3.5	VALUTAZIONE PERSONALE TITOLARE DI INCARICO RETRIBUITO.....	20
3.6	VALUTAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA B, C e D	23
3.7	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	25
3.7.1	Direttore Generale.....	25
3.7.2	Personale con funzioni dirigenziali, personale titolare di incarico retribuito e personale di categoria B, C e D.....	25
4.	ALLEGATI	26
4.1	ALLEGATO 1 - SCHEMA FASI E ATTORI DEL CICLO	26
4.2	ALLEGATO 2 - MAPPA PROCESSI.....	28
4.3	ALLEGATI 3.1 - 3.2 - PROCEDURE DI VALUTAZIONE.....	28
4.4	ALLEGATO 4 - SISTEMA DI MISURAZIONE E INDICATORI.....	28

I Capitoli 1, 2 e gli Allegati 4.1, 4.2 e 4.4 sono curati dalla Direzione Programmazione, Qualità e Valutazione. Il Capitolo 3 e l'All. 4.3 sono a cura della Direzione Risorse Umane.



1. CRITERI DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito SMVP) è lo strumento, delineato negli artt. 7, 8 e 9 del Decreto Legislativo n.150/2009 (di seguito Decreto), attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni alimentano il proprio ciclo di gestione della performance (art. 4 del Decreto). Il SMVP svolge principalmente le seguenti funzioni:

- identifica lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- definisce le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di performance;
- esplicita le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.

L'impianto metodologico di valutazione contenuto nel presente documento può essere utilizzato, in ottica di semplificazione e omogeneità, nell'ambito di altre procedure che contemplano la rendicontazione di risultati sia di struttura sia individuali.

L'Ateneo rivede il proprio SMVP, approvato in prima applicazione dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2012, per adattarlo al mutamento del contesto organizzativo e normativo, e per incidere sul processo di miglioramento al fine di renderlo strutturato e sostenibile, e stimolare comportamenti organizzativi volti a promuovere l'orientamento ai processi ed alla qualità dei servizi resi.

Con l'avvio del mandato del nuovo Rettore a fine 2013, il primo ai sensi della Legge 240/2010 di riforma dell'Università, è stata definita una nuova prospettiva adottata per delineare gli indirizzi strategici, alla luce delle molteplici evoluzioni normative legate sia alla suddetta Legge, che ai provvedimenti di finanza pubblica di riduzione del FFO, di generale contrazione delle risorse disponibili e di spinta all'orientamento alla qualità e sostenibilità del sistema.

Siccome gli obiettivi operativi e gli indicatori richiesti dal Decreto derivano dagli obiettivi strategici, il cambiamento di prospettiva della governance del Sistema universitario e del Piano Strategico di Ateneo incide sull'impianto del ciclo di gestione della performance e impatta sui documenti di pianificazione e rendicontazione previsti dal ciclo, imponendo un aggiornamento delle logiche sottese.

Il nuovo SMVP si propone dunque di rispondere a tali cambiamenti delineando un quadro aggiornato delle regole di gestione del ciclo della performance.

1.1 CARATTERISTICHE DELL'ATENEEO

Con circa 70.000 studenti e 3.900 dipendenti (docenti e tecnico-amministrativi) l'Università degli Studi di Torino è uno dei più grandi Atenei italiani con varie sedi, dislocate principalmente nella provincia di Torino. In queste sedi si svolge l'attività didattica e di ricerca scientifica, che copre tutte le discipline accademiche ad eccezione dell'Ingegneria e dell'Architettura.

Dal punto di vista organizzativo, l'Ateneo è strutturato in 1 Direzione Generale e 10 Direzioni che presidiano i servizi tecnico - amministrativi centrali, 27 Dipartimenti che erogano i servizi relativi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, 5 Scuole, 6 Strutture didattiche speciali e vari Centri di ricerca e servizio.

Le Direzioni, gestite da un Dirigente, sono articolate in sezioni, staff, o uffici; nei Dipartimenti la figura di vertice è quella del Direttore, eletto tra i professori ordinari afferenti alla struttura. Il Direttore svolge funzioni dirigenziali ed è coadiuvato dal Coordinatore EP, che sovrintende alle diverse strutture tecnico - amministrative del Dipartimento, riportando al Direttore stesso (assetto organizzativo al 31/12/2014. Per aggiornamenti si veda l'organigramma pubblicato sul Portale dell'Ateneo).



1.2 IL SISTEMA NAZIONALE DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE

In base all'art.3 del Decreto ogni Amministrazione pubblica è tenuta *“a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti”*, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione nazionale inizialmente individuata nella CIVIT, attualmente nel Dipartimento della Funzione Pubblica per gli ambiti generali del Decreto, e dall'ANVUR per gli ambiti specifici di valutazione degli Atenei.

Con riferimento al sistema universitario italiano tale norma interviene dopo 20 anni nei quali l'Università è stata destinataria di numerosi interventi normativi volti a migliorarne i processi di valutazione e allocazione delle risorse pubbliche. Fin dal 1994, in attuazione della Legge n. 537 del 1993, che ha introdotto il principio della distribuzione delle risorse finanziarie nazionali su base meritocratica, e previsto l'istituzione dei Nuclei di valutazione, la performance degli atenei italiani è stata oggetto di valutazione a livello di sistema generale.

L'art.1 della Legge 370/99 ha quindi investito i Nuclei dell'attività di valutazione *“della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi per il diritto allo studio [...]”*.

A questi processi è stata inoltre affiancata la definizione della programmazione triennale di obiettivi strategici per gli Atenei e la valutazione dei risultati ottenuti in termini di offerta didattica, sviluppo della ricerca, internazionalizzazione, servizi agli studenti e personale, mediante l'entrata in vigore della Legge n. 43 del 2005.

A tale quadro di regole e prassi si è aggiunto un ulteriore elemento: l'Agenzia Nazionale di Valutazione (ANVUR) che dal 2010 sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle Università e degli Enti di ricerca, e che ha da poco assunto anche il compito della valutazione della performance dell'Università ai sensi della L.68/2013.

In questo insieme articolato di vincoli e processi di revisione normativa ancora in corso, si sviluppa quindi la struttura del SMVP di Ateneo. Il primo elemento descritto riguarda il funzionamento del sistema integrato di programmazione di Ateneo, da cui si sviluppa il ciclo della performance.

1.3 SISTEMA INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE DELL'UNIVERSITA'

L'Ateneo ha adottato per la prima volta nel 2015, ed ottica sperimentale, un sistema integrato di pianificazione che collega la fase di programmazione strategica, di competenza degli Organi di governo, con la fase attuativa dei programmi che compete al personale accademico e tecnico-amministrativo.

Nella Fig.1 riportata a seguire sono mostrate le diverse componenti del processi di Pianificazione di Ateneo, raggruppate secondo la logica dell'Albero della performance, ovvero

- la pianificazione strategica, coerente con la Programmazione ministeriale (L.43/2005) e caratterizzata da azioni che promuovono l'attuazione di Politiche per l'Assicurazione della Qualità;
- la pianificazione gestionale, che consente l'attuazione degli obiettivi strategici da parte della componente accademica (valutata tramite le procedure AVA, di cui al D.lgs. 19/2012) e da parte del personale tecnico amministrativo (valutato tramite gli obiettivi definiti nel Piano della performance, regolato dal Decreto e dai principi di cui al presente SMVP);
- la pianificazione delle risorse, che permette di allocare il Budget unico di Ateneo.

Tutti e tre i cicli sono soggetti a processi di riesame intermedio e consuntivo, nonché ad analisi degli scostamenti, al fine di offrire elementi decisionali utili a ricalibrare i processi di programmazione.

La fase di allocazione del budget consente di attribuire le risorse alle strutture, finanziando la continuità operativa dei servizi o processi (altrimenti denominati attività correnti) e lo sviluppo di nuove iniziative (progetti).



Fig. 1 - Elementi costituenti il processo di pianificazione integrata di Ateneo

Il processo di pianificazione integrata trova esplicitazione nel Documento di programmazione integrata, che fornisce il raccordo tra i principali documenti programmatori dell'Ateneo. Tale integrazione trova continuità, oltre che nei monitoraggi in itinere, anche nella fase di consuntivazione, che l'Ateneo svilupperà attraverso una Relazione integrata costruita sempre con un approccio di semplificazione dei vari documenti previsti dalla normativa al fine della rendicontazione dei risultati raggiunti (maggiori dettagli su questi due documenti sono riportati nel Par. 1.4).

1.3.1 PIANIFICAZIONE STRATEGICA DI ATENEO

La pianificazione strategica è il processo con cui l'Ateneo definisce i programmi di medio periodo, esplicitati attraverso il Piano strategico. Il **processo**, con riferimento al sistema universitario, stante l'organizzazione prevista, si sviluppa in base ai seguenti iter.



Fig. 2 - Processo di definizione del Piano strategico

La presente metodologia di costruzione si applica anche alla definizione dei piani strategici dei **Dipartimenti**, con riferimento alla loro specifica organizzazione.

A valle dello svolgimento del suddetto processo, si esplicitano le prospettive che devono essere previste dal **Piano strategico di Ateneo**:

- collegamento con la missione istituzionale e con i valori alla base del governo dell'Ateneo;
- definizione del posizionamento rispetto al contesto esterno ed interno;



- esplicitazione delle macro aree (o finalità) su cui si articola la strategia del Piano strategico¹;
- definizione di specifici obiettivi (ed eventualmente azioni) collegati alle suddette macro aree;
- individuazione di indicatori volti a descrivere i risultati da raggiungere a livello delle macro aree e degli obiettivi, secondo una prospettiva di medio periodo;
- definizione di una matrice che declini gli specifici obiettivi (e correlati indicatori) rispetto all'approccio attuativo giudicato più adatto, alla luce del risultato da aggiungere (es. efficienza, efficacia, outcome o impatto);
- progressivo collegamento tra gli obiettivi e la disciplina delle missioni e programmi dello Stato, individuate negli appositi decreti applicativi con riferimento al sistema universitario.

In aggiunta ai suddetti elementi che costituiscono l'ossatura del Piano strategico, si segnala che nei correnti documenti di indirizzo strategico si stanno gradualmente introducendo i seguenti ambiti di miglioramento:

- adozione di un approccio partecipato al fine della definizione del Piano strategico;
- maggiore attenzione allo sviluppo e al presidio, fin dalla programmazione strategica, dei principali servizi finalizzati alla gestione delle attività correnti;
- declinazione della modalità di coinvolgimento della componente accademica e del personale tecnico amministrativo (cfr. Par. precedente e Fig.1).

1.3.2 PIANIFICAZIONE GESTIONALE - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di programmazione integrata di Ateneo, che si avvia a partire dalla componente strategica appena descritta, trova la successiva attuazione a livello gestionale attraverso il citato ciclo di gestione della performance, con riferimento alla componente del personale tecnico – amministrativo.

Il ciclo di gestione della performance, ai sensi dell'art. 4 del Decreto, è caratterizzato da una **fase iniziale di programmazione**, che si esplicita nel Piano della performance, da adottare entro il 31/01 di ogni anno, da una **fase di monitoraggio in itinere** del Piano, e infine da una **fase di consuntivazione del Piano** che coincide con la Relazione sulla performance, da adottare entro il 30/06 dell'anno successivo a quello di rendicontazione.

Il presente ciclo della performance si applica alla valutazione di obiettivi correlati alle citate prospettive della performance, descritte nello specifico nei cap. 2 e 3 del presente Sistema:

- Performance organizzativa (dell'Ateneo nel suo complesso e dei centri autonomi di gestione)
- Performance individuale.

Maggiori dettagli sulle fasi caratterizzanti il ciclo della performance sono riportate nell'Allegato 4.1.

1.3.3 PIANIFICAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA

Con l'introduzione a partire dal 2015 del nuovo sistema di contabilità generale ed analitica (D.lgs. 18/2012), l'Ateneo adotta una struttura del bilancio per "natura" e per "destinazione" e pertanto sarà possibile avviare l'impostazione della pianificazione in una logica di budget, che consentirà di associare direttamente le risorse agli obiettivi in maniera più puntuale e tempestiva, idealmente di pari passo con il processo di definizione del nuovo bilancio preventivo annuale e pluriennale da approvare alla fine di ogni anno (Cfr. successivo Par. 1.5).

¹ Le finalità (o macro aree) riguardano tipicamente:

- lo sviluppo dei servizi primari erogati dall'Ateneo (ricerca, didattica e terza missione) e dei servizi di supporto (ambito tecnico e amministrativo);
- lo sviluppo di indirizzi che possono produrre miglioramenti duraturi nell'Ateneo, quali l'orientamento alla qualità e agli utenti, l'innovazione, la sostenibilità, l'internazionalità.



1.4 RACCORDO CON I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

Come evidenziato nel Par. 1.3 del presente Sistema, l'Ateneo ha adottato per la prima volta, ed in ottica sperimentale, un sistema integrato di programmazione in cui il Piano della performance si identifica con la fase di pianificazione di tipo gestionale, collegata sia alla fase di programmazione strategica, sia alla componente dell'allocazione delle risorse (aspetto quest'ultimo approfondito nel Par. 1.5).

Questo garantisce il raccordo tra il Piano della performance (ed il correlato SMVP) e il complessivo sistema di programmazione esistente, attraverso una declinazione degli indirizzi strategici e degli obiettivi strutturata secondo la logica dell'albero della performance (Cfr. Fig.1). L'albero mostra l'insieme dei valori e della missione di Ateneo, come chiave di volta a partire dalla quale si sviluppano in cascata tutti gli obiettivi, fino alla componente operativa.

Tale ambito è stato rafforzato anche da un percorso evolutivo finalizzato a migliorare gli strumenti di supporto al processo di programmazione e controllo, e in particolare i sistemi a supporto alle decisioni. Nel 2014 è stato avviato un Progetto di Ateneo finalizzato a sviluppare un sistema direzionale, basato su un insieme indicatori inseriti in un **cruscotto direzionale** di Ateneo, che consentirà di monitorare l'andamento delle principali variabili strategiche e operative dell'organizzazione. Ulteriori informazioni sul sistema Direzionale sono riportati nell'allegato 4.

In linea con i principi sopra esposti, il raccordo tra i sistemi di programmazione e controllo esistenti ed il SMVP trova espressione anche attraverso una nuova organizzazione dei documenti programmatori e di consuntivazione, che diviene parte integrante del suddetto sistema.

In dettaglio l'Ateneo ha scelto di sviluppare tali documenti secondo una nuovo approccio integrato. La scelta ha consentito di mettere a fattor comune i principali momenti istituzionali di pianificazione e consuntivazione, integrandoli in due soli documenti principali, così strutturati in prima applicazione:

- **Documento di programmazione integrata di Ateneo** recante
 - il Piano strategico (coincidente per il triennio 2013-15 con le Linee strategiche)
 - il Piano triennale del Miur (redatto ai sensi della L.43/2005)
 - il Documento sulle Politiche della Qualità
 - il Piano della performance (redatto ai sensi del D.lgs. 150/09)
- **Relazione integrata di Ateneo** recante
 - la Relazione sui risultati della ricerca e della didattica (redatta ai sensi della L.1/2009)
 - la Relazione sulla Performance (redatta ai sensi del D.lgs. 150/09)

1.5 RACCORDO CON DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E BILANCIO

L'integrazione tra la definizione degli obiettivi e la programmazione economico - finanziaria si attua, anche a livello temporale, in base allo schema riportato alla Fig.3, che mostra in parallelo fasi di definizione della programmazione strategica e gestionale di Ateneo e della pianificazione economico - finanziaria.



PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Fig. 3 – Fase di programmazione finanziaria in rapporto alla definizione degli obiettivi del Piano

Il raccordo tra gli obiettivi del Piano della performance ed il bilancio, nelle more del completamento della normativa di riferimento, e della piena entrata a regime del sistema di contabilità generale ed analitica di Ateneo, prevede inoltre, in prima applicazione, la seguente configurazione:

- individuazione delle risorse correlate allo sviluppo degli obiettivi progettuali;
- individuazione delle risorse connesse alla gestione dei servizi (o processi), anche denominati attività correnti.

Per gli obiettivi progettuali è prevista l'allocazione in bilancio di specifici fondi chiaramente individuabili nel sistema contabile. Con riferimento a tali fondi sono rilevate le voci dei costi di funzionamento e gli investimenti sostenuti. Tali progetti sono valutati rispetto allo stato di avanzamento e ai risultati ottenuti in termini qualitativi.

Per gli obiettivi collegati al presidio delle attività correnti si utilizza la seguente metodologia:

1. le strutture propongono l'attuazione di obiettivi di performance organizzativa (Cfr. Cap. 2) legati ad attività correnti, coincidenti con i principali servizi (processi) di Ateneo, e basate sul raggiungimento di specifici target oggettivi rispetto ad indicatori di efficienza, efficacia o qualità.
2. per ogni servizio sono descritti:
 - a) i costi del personale tecnico-amministrativo allocati definendo la percentuale di tempo lavorato sui vari processi da parte del personale, valore combinato con il costo tabellare dei singoli dipendenti;
 - b) i costi di funzionamento allocati sui principali processi (per mezzo di un raccordo effettuato tra le chiavi del piano dei conti di costo e i processi stessi).

Tale approccio permette, a consuntivo, di comparare i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi progettuali e di gestione delle attività correnti, con il correlato impiego delle risorse.

1.6 FINALITA' E MODALITA' DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA

Il SMVP adottato promuove la capacità dell'Ateneo di:

- inquadrare il contesto di riferimento relativo al sistema di programmazione integrata di Ateneo entro cui si colloca il Ciclo della performance;
- individuare i principali processi caratteristici dell'Ateneo e i progetti di sviluppo che sono oggetto di valutazione;
- definire gli obiettivi associati ai processi e ai progetti in coerenza col Piano strategico inserito nel Documento di programmazione integrata di Ateneo;
- definire le modalità di associazione di indicatori di risultato, risultati attesi (*target*), e risorse agli obiettivi strategici e operativi;
- specificare quali strumenti di valutazione utilizzare per verificare il raggiungimento degli obiettivi;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità ai diversi livelli organizzativi;



- realizzare le condizioni per il miglioramento delle *performance* in termini di economicità ed efficienza (ottimizzando i risultati con i mezzi a disposizione) e di efficacia (conseguendo gli obiettivi prefissati).

La misurazione e valutazione della *performance* si attua in virtù della seguente metodologia:

1. esplicitazione degli obiettivi strategici dell'Organizzazione da cui discendono gli obiettivi operativi del Piano performance attraverso il meccanismo della cascata (o albero della performance);
2. individuazione dei processi caratteristici dell'organizzazione e dei relativi responsabili;
3. individuazione dei progetti di sviluppo più rilevanti per l'Organizzazione;
4. programmazione degli obiettivi organizzativi e individuali a partire dai processi caratteristici (attività correnti) e dai progetti (*Piano della performance*);
5. definizione del collegamento tra gli obiettivi e le risorse (umane e finanziarie);
6. misurazione e valutazione delle performance a livello intermedio (*Monitoraggio della performance*) e consuntivo (*Relazione sulla performance*).

1.7 SOGGETTI E RESPONSABILITA'

Di seguito si riportano i soggetti coinvolti nella definizione dei processi e degli obiettivi strategici, operativi e di realizzazione:

- il Rettore, titolare della *leadership* politica, individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo e dei Dipartimenti, gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito della *missione* dell'Ateneo e delle politiche ministeriali. Lo sviluppo della *missione* (quali sono gli obiettivi) e della *visione* (direzione da seguire) deve essere realizzata con il coinvolgimento degli *stakeholder* più significativi: studenti, Pubblica Amministrazione, territorio, imprese.
- Il Direttore Generale (DG), titolare della *leadership* gestionale, in collaborazione con i Dirigenti responsabili dei processi, presidia i processi operativi dell'Ateneo e definisce gli obiettivi organizzativi del piano delle *performance* in coerenza con quelli strategici primari.
- I Dirigenti, titolari della *leadership* operativa dei singoli processi, definiscono la proposta di obiettivi operativi delle strutture dirette, che devono essere collegati a quelli strategici e organizzativi dell'Ateneo. Tali obiettivi sono approvati dal Direttore generale.
- I Direttori di Dipartimento, coadiuvati dai Coordinatori EP, definiscono i target da raggiungere rispetto agli obiettivi organizzativi comuni ai Centri autonomi di gestione.
- Il Nucleo di Valutazione, alla luce del suo ruolo di OIV, vigila sullo svolgimento del ciclo di gestione della *performance* avvalendosi anche dei *report* e delle attività di controllo previste: *audit* periodici interni, rilevazione di disservizi, raccolta di eventuali reclami e verifica dell'attivazione delle azioni correttive.
- Gli *stakeholder* partecipano al processo di gestione attraverso indagini di soddisfazione, di clima organizzativo, *focus group* o altri strumenti.

Il dettaglio di tempistiche, attori, responsabilità, e documenti prodotti (output) è riportato nell'Allegato.1.

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1 FINALITA' E PRINCIPI

La valutazione della performance organizzativa, applicata alle strutture di Ateneo con autonomia gestionale e personale tecnico – amministrativo assegnato, si pone due principali obiettivi:

- stimolare il personale a incidere maggiormente sul raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e della propria struttura di appartenenza (componente motivazionale);



- valutare l'andamento dei processi più rilevanti (Cfr. Allegato 2) presidiati dalle strutture (componente di supporto alle decisioni).

La rilevanza attribuita ai processi consente di facilitare il monitoraggio della performance organizzativa favorendo l'omogeneità della valutazione rispetto ai diversi attori, e garantisce maggiore flessibilità in caso di cambiamenti organizzativi interni, dato che la valutazione non è ancorata solamente alle specifiche funzioni svolte dalle strutture, ma più in generale ai processi amministrativi e tecnici caratteristici dell'Università, al cui svolgimento contribuiscono le strutture.

La scelta di focalizzare un'attenzione particolare alla misurazione dei risultati ottenuti dai principali processi di Ateneo consente di attuare un bilanciamento, nell'economia del Piano, tra obiettivi legati alle attività correnti (processi) e progetti di sviluppo, che possono trovare assegnazione sia a livello di una o più strutture organizzative, sia a livello del personale valutato a livello individuale.

2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La metodologia utilizzata per l'assegnazione e la misurazione degli obiettivi di performance organizzativa prevede i seguenti criteri:

- scelta di declinare gli obiettivi organizzativi prevalentemente sotto la forma di indicatori oggettivi;
- individuazione di alcuni indicatori organizzativi comuni, per insiemi omogenei, per monitorare il gradimento da parte degli utenti per i servizi erogati o l'andamento di alcuni servizi comuni a gruppi omogenei di strutture²;
- ruolo centrale del Responsabile di struttura nel proporre al Direttore generale gli indicatori organizzativi specifici da perseguire e i relativi target da raggiungere;
- ancoraggio degli indicatori organizzativi agli obiettivi strategici;
- progressivo ancoraggio degli indicatori alla disciplina delle missioni e programmi delle Università;
- ancoraggio dei suddetti indicatori alle attività correnti presidiate dalla struttura (processi), al fine di sintetizzare obiettivi di efficienza, efficacia, qualità dei servizi erogati, in coerenza con gli indicatori monitorati nelle Carte dei servizi delle strutture³;
- definizione a consuntivo del raccordo tra la valutazione organizzativa del processo e le risorse economico-finanziarie impiegate.

La presente metodologia di misurazione e valutazione dei risultati organizzativi è impiegata sia per le Direzioni che per i Dipartimenti, al fine di garantire omogeneità valutativa. La specificità delle competenze attribuite a queste due tipologie di strutture viene salvaguardata dall'adozione di indicatori che monitorano i processi caratteristici di questi due insiemi di unità organizzative.

Con riferimento alla misurazione e valutazione della performance organizzativa particolare importanza assume il "**miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche**",⁴ anche rispetto ad un confronto con altri atenei (**benchmarking**). Essa è intesa come accessibilità e trasparenza, efficienza, efficacia percepita dall'utente (rilevata tramite indagini di customer satisfaction) o efficacia oggettiva del servizio.

A questo proposito l'Ateneo ha predisposto carte servizi quale impegno formale nei confronti dei vari stakeholder, contenenti indicatori rappresentativi degli standard di qualità e tempistiche di erogazione degli stessi, tenendo conto delle seguenti dimensioni di analisi, che potranno arricchirsi, ove applicabile, con i suddetti elementi di benchmarking rispetto al sistema universitario⁵.

² Con riferimento ai Dipartimenti sono individuati alcuni indicatori comuni per valutare l'andamento di alcuni servizi tecnico-amministrativi caratteristici alla luce della struttura organizzativa comune adottata per tali strutture.

³ I processi individuati sono inseriti nella mappa processi di Ateneo, integrata con i processi valutati nel progetto nazionale Good Practice sviluppato dal Politecnico di Milano. Tale aspetto consente valutazioni comparative con altri Atenei sull'efficienza del processo (costo del processo rispetto ai volumi gestiti) e sull'efficacia percepita dai portatori d'interesse rispetto all'erogazione dei servizi sottesi al processo analizzato (customer care).

⁴ Così come previsto dall'art. 3 comma 1 del D.lgs. n. 150/2009.

⁵ Le dimensioni indicate sono quelle ritenute essenziali nella delibera CIVIT n. 88/2010 - "Linee guida per la definizione degli standard di qualità e tabelle esemplificative degli standard di qualità di alcuni servizi pubblici".



Prospettive di analisi delle carte dei servizi	Indicatore	Valore attuale	Valore programmato	Benchmarking con sistema Universitario
ACCESSIBILITA' / TRASPARENZA				
EFFICIENZA				
EFFICACIA PERCEPITA (customer) o OGGETTIVA				
TEMPESTIVITA'				

Tab.1 - Dimensioni di analisi per la misurazione della qualità dei servizi erogati

Rispetto alle carte dei servizi di ogni struttura, alcuni indicatori divengono oggetto di valutazione organizzativa sulla base di scelte prioritarie di miglioramento dei servizi da parte dell'Amministrazione; ciò assicura la coerenza complessiva tra l'impianto degli standard di servizio e il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, che adotta uno schema di rappresentazione degli indicatori organizzativi così strutturato.

Finalità / Obiettivo strategico	Servizio / Macroprocesso	Indicatore	Valore attuale	Valore programmato	Benchmarking con sistema Universitario
		<u>Performance Organizzativa</u>			

Tab. 2 – Struttura di gestione degli indicatori di performance organizzativa

Come descritto nei precedenti punti, gli indicatori organizzativi sono rappresentati secondo la seguenti prospettive:

- Finalità strategica o Obiettivo strategico di riferimento (tratto dal Piano strategico);
- Processo (tratto dalla Mappa processi di Ateneo, Cfr. Allegato 2);
- Descrizione e modalità di calcolo dell'indicatore (costruito in coerenza con le carte dei servizi).
- Valore dell'attuale;
- Valore programmato a consuntivo del ciclo di programmazione;
- Eventuale benchmark con altri Atenei (identificabile in sede preventiva o consuntiva).

Con riferimento al processo di miglioramento dei risultati, si segnala che i target degli indicatori, una volta consolidati, entrano a far parte delle carte dei servizi come standard di qualità garantiti.

Al fine del raccordo tra obiettivi (misurati come detto attraverso indicatori oggettivi o indicatori di qualità percepita) e bilancio è mostrato infine uno schema che esemplifica la modalità di raccordo tra gli obiettivi organizzativi sottesi ai principali servizi o processi erogati e le relative risorse impiegate, in linea con la prassi esposta nel Par. 1.5.

Servizio / Macro Processo	Indicatore	Risultato	Risorse per personale Tecnico Amm.vo	Risorse per gestione attività correnti	Risorse per sviluppo obiettivi progettuali	Totale risorse di budget
1.1.1 Macro processo 1		Valore a	Valore b	Valore c	Totale a
.....

Tab. 3 – Schema esemplificativo raccordo obiettivi bilancio



3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 FINALITA' E PRINCIPI

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

- oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La trasparenza è un elemento fondamentale del sistema e una garanzia a tutela di tutto il personale. È dunque necessario che siano messi a disposizione dei responsabili, e più in generale delle strutture, strumenti informatici snelli e flessibili atti a rispondere alle esigenze dell'intero sistema.

La valutazione della performance individuale è basata su un processo di autovalutazione, seguito dalla valutazione da parte:

- del personale con funzioni dirigenziali per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo;
- del Direttore Generale per quanto riguarda il personale con funzioni dirigenziali;
- del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore, per quanto riguarda il Direttore Generale.

3.2 CERTEZZA, OMOGENEITÀ ED EQUITÀ DI TRATTAMENTO NELLA VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale deve garantire il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale attraverso:

- il rispetto delle pluralità professionali
- tenendo conto delle posizioni organizzative
- l'identificazione di obiettivi e indicatori specifici e misurabili in termini concreti e chiari
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Qualora una sotto-dimensione/dimensione di valutazione risulti non applicabile per l'anno oggetto di valutazione, il suo peso dovrà essere distribuito sulle altre sotto-dimensioni/dimensioni.

La sopravvenienza di eventi imprevedibili, relativi all'organizzazione, a modificazione normativa, ecc., che rendano impossibile il raggiungimento totale o parziale di uno o più obiettivi/indicatori, richiede una tempestiva segnalazione e una richiesta di modifica dell'obiettivo/indicatore.

3.3 VALUTAZIONE DIRETTORE GENERALE

Le dimensioni su cui si basa la valutazione delle prestazioni del Direttore Generale (di seguito DG) sono rappresentate da:

- A - performance di Ateneo
- B - obiettivi individuali
- C - comportamento organizzativo
- D - capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate. Per ciascuna sotto-dimensione sono inoltre definiti dei criteri di valutazione.

Le figure successive illustrano schematicamente il modello di valutazione (Fig.4).

La descrizione dettagliata di ciascuna voce del modello è data nel seguito.



Performance Direttore Generale (*)	Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
	A - Performance di Ateneo	30%	A1 - Performance strategica	50%	Risultati collegati ad alcuni indicatori strategici definiti dal Piano della Performance
			A2 - Performance organizzativa	50%	Risultati collegati ad alcuni indicatori organizzativo-gestionali definiti dal Piano della Performance
	B - Obiettivi individuali	30%	B - Obiettivi	100%	Stato di attuazione degli obiettivi rispetto al piano di progetto
	C - Comportamento organizzativo	35%	C1 - Gestione delle relazioni interne ed esterne	40%	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					
C2 - Sviluppo e gestione dell'innovazione			40%	Propensione all'innovazione tecnologica	
				Propensione all'innovazione organizzativa Sviluppo delle risorse umane	
C3 - Gestione delle situazioni critiche	20%	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche			
D - Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni	5%	D1 - Capacità di valutazione	50%	Capacità di fissare obiettivi specifici, misurabili, accessibili e rilevanti, di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ateneo e di valutare le competenze e la performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo.	
		D2 - Differenziazione delle valutazioni	50%	Valutazioni della performance dei propri collaboratori con target annuale	

Fig. 4 - Il modello di valutazione del Direttore generale

A – Performance di Ateneo

La prima componente del modello di valutazione del DG è rappresentata dalla Performance di Ateneo. Essa incide sulla valutazione del DG con un peso del 30%.

In particolare, il criterio di valutazione è basato su un insieme di indicatori d'Ateneo individuati dal Piano della Performance e relativi, a loro volta, a due livelli della performance: strategica e organizzativa. La selezione è effettuata sulla base dell'effettivo impatto che l'azione del DG può avere sui processi dell'Ateneo, anche in funzione del contesto annuale di riferimento.

Gli indicatori che andranno a misurare la performance di Ateneo del DG sono proposti dal Rettore e deliberati dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie approvate dagli organi di Governo nell'ambito del Piano della Performance.



B - Obiettivi individuali

La seconda dimensione del modello di valutazione individuale del DG è rappresentata dagli Obiettivi individuali, con un peso del 30%.

Sono obiettivi di miglioramento e di innovazione gestiti attraverso piani di progetto; ogni obiettivo viene declinato in uno o più progetti (di durata annuale o pluriennale), ai quali viene assegnato un target annuale, espresso in percentuale, inteso come livello di avanzamento previsto dal progetto.

Gli obiettivi individuali del DG sono proposti dal Rettore e deliberati dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie approvate dagli organi di Governo nell'ambito del Piano della Performance.

C - Comportamenti organizzativi⁶

La terza componente del modello di valutazione del DG è rappresentata dai Comportamenti Organizzativi. Essa incide sulla valutazione del DG con un peso del 35%.

La valutazione della dimensione relativa ai comportamenti organizzativi è effettuata secondo lo schema indicato nella Tab. 4, che mostra come per ciascun comportamento siano individuati una sotto-dimensione e 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 nelle procedure operative di valutazione.

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.

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					

⁶ I fattori di comportamento descritti nel presente SMVP potranno subire delle variazioni in considerazione della messa a regime del sistema di gestione delle competenze di Ateneo, Progetto avviato nel 2014.



SOTTO-DIMENSIONI COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
	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					

Tab. 4 - Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi

D – Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni

La quarta componente del modello di valutazione del DG è rappresentata dalla Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni. Essa incide sulla valutazione del DG con un peso del 5%.

Gli elementi che contribuiscono a determinare tale dimensione sono:

D1 - Capacità di valutazione

Questa sottodimensione è intesa come la capacità di fissare obiettivi specifici, misurabili, accessibili e rilevanti, di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ateneo e di valutare le competenze e la performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo.

La valutazione è effettuata su 5 livelli:

- **Livello 1:** A questo livello corrispondono capacità non adeguate rispetto a quelle richieste;
- **Livello 2:** Con questo livello vengono descritte capacità parzialmente adeguate, che non corrispondono pienamente a quelle attese;
- **Livello 3:** A questo livello corrispondono capacità adeguate, in linea con quelle attese;
- **Livello 4:** A questo livello corrispondono capacità più che adeguate, superiori a quelle attese;
- **Livello 5:** A questo livello corrispondono capacità eccellenti.

D2 - Differenziazione delle valutazioni

La **capacità di assicurare valutazioni selettive e differenziate** dei soggetti valutati è calcolata con apposito indicatore, che è dato dal Coefficiente di variazione espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni depurata dai valori anomali (i valori anomali sono i valori non significativi rispetto alla "selettività" della valutazione. I valori anomali sono identificati attraverso una formula che individua i valori troppo distanti dal valore mediano della serie di valutazioni).

La serie dei valori significativi viene utilizzata per calcolare il coefficiente di variazione che viene quindi confrontato con il valore target, fissato annualmente e comunque non inferiore al 3%.

Esempio:

- target del coefficiente di variazione maggiore o uguale a 3%
- valutazioni del personale con funzioni dirigenziali
- individuazione valori anomali attraverso la seguente formula $1 - \left(\frac{ASS(X - \langle X \rangle)}{\langle X \rangle} \right)$ 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%

- normalizzazione: eliminazione dei valori anomali dalle serie di valutazioni

Calcolo coefficiente di variazione e confronto con target

ipotesi di serie di valutazioni							
serie di valutazioni	valutazioni						mediana
	1	2	3	4	5	6	
serie valutazioni 1	60,00	70,00	80,00	75,00	64,00	90,00	72,50
serie valutazioni 2	50,00	97,00	98,00	98,00	97,00	98,00	97,50
serie valutazioni 3	93,00	94,00	50,00	94,00	99,00	96,00	94,00

significatività delle valutazioni	valutazioni					
	1	2	3	4	5	6
serie valutazioni 1	83%	97%	90%	97%	88%	76%
serie valutazioni 2	51%	99%	99%	99%	99%	99%
serie valutazioni 3	99%	100%	53%	100%	95%	98%

serie di valutazioni normalizzate	valutazioni						media		coefficiente variazione		risultato
	1	2	3	4	5	6	media	dev std	valore serie	target	
serie valutazioni 1	60,00	70,00	80,00	75,00	64,00	90,00	73,17	10,96	0,15	3,00%	100,00%
serie valutazioni 2		97,00	98,00	98,00	97,00	98,00	97,60	0,55	0,01		18,71%
serie valutazioni 3		93,00	94,00	94,00	99,00	96,00	95,20	2,39	0,03		83,59%

Dall'esempio si evince che la prima ipotesi di valutazione è quella che raggiunge il target al 100%.

3.4 VALUTAZIONE PERSONALE CON FUNZIONI DIRIGENZIALI

Le dimensioni su cui si basa la valutazione della performance individuale del personale con funzioni dirigenziali sono rappresentate da:

- A - performance organizzativa
- B - obiettivi individuali
- C - comportamento organizzativo
- D - capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate. Per ciascuna sotto-dimensione sono inoltre definiti dei criteri di valutazione.

La figura successiva illustra schematicamente il modello di valutazione (Fig. 5).

La descrizione dettagliata di ciascuna voce del modello è data nel seguito.



Performance personale con funzioni dirigenziali				
Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
A - Performance organizzativa	30%	A - Performance organizzativa di struttura	100%	Risultati collegati ad alcuni indicatori definiti dal Piano della Performance
B - Obiettivi individuali	30%	B - Obiettivi	100%	Stato di attuazione degli obiettivi rispetto al piano di progetto
C - Comportamento organizzativo	35%	C1 - Gestione delle relazioni con le strutture di Ateneo	40%	Capacità di collaborare con i Responsabili delle strutture di Ateneo
		C2 - Gestione organizzativa e capacità di innovazione	30%	Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria Struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico
		C3 - Capacità di migliorare il benessere organizzativo (*)	30%	Capacità di migliorare il benessere organizzativo della propria Struttura
D - Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni	5%	D1 - Capacità di valutazione	50%	Capacità di fissare obiettivi specifici, misurabili, accessibili e rilevanti, di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ateneo e di valutare le competenze e la performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo.
		D2 - Differenziazione delle valutazioni	50%	Valutazioni della performance dei propri collaboratori con target annuale

(*) Possibilità di sostituire la valutazione di questa sotto-dimensione con i risultati delle analisi di benessere organizzativo previste dalla CIVIT (D.Lgs 33/2013)

Fig. 5 - Il modello di valutazione del personale con funzioni dirigenziali

A - Performance organizzativa

La prima componente del modello di valutazione del personale con funzioni dirigenziali è rappresentata dalla Performance organizzativa. Essa incide sulla valutazione del personale con funzioni dirigenziali con un peso del 30%.

In particolare, il criterio di valutazione è basato su un insieme di indicatori d'Ateneo individuati dal Piano della Performance che possono essere collegati alla propria struttura e/o anche trasversali alle diverse strutture organizzative.

B - Obiettivi individuali

La seconda dimensione del modello di valutazione individuale del personale con funzioni dirigenziali è rappresentata dagli obiettivi individuali, con un peso del 30%.

Ogni obiettivo viene declinato in uno o più progetti, ai quali viene assegnato un target annuale, espresso in percentuale, inteso come livello di avanzamento previsto dal progetto.

Gli obiettivi del personale con funzioni dirigenziali con i relativi pesi, indicatori e target sono assegnati dal DG in coerenza con le strategie, con i progetti di sviluppo dell'Ateneo o con specifiche esigenze organizzative.



C – Comportamento organizzativo⁷

La terza dimensione del modello di valutazione individuale del personale con funzioni dirigenziali è rappresentata dal comportamento organizzativo, con un peso del 35%.

La valutazione della dimensione relativa ai comportamenti organizzativi è effettuata secondo lo schema indicato nella Tab. 5, 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 nelle procedure operative di valutazione.

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.

SOTTO-DIMENSIONI COMPORTEMENTI	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 migliorare il benessere organizzativo	Capacità di migliorare il benessere organizzativo della propria Struttura					

Tab. 5 - Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi

D – Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni

La quarta componente del modello di valutazione del personale con funzioni dirigenziali è rappresentata dalla Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni. Essa incide sulla valutazione del personale con funzioni dirigenziali con un peso del 5%.

⁷ I fattori di comportamento descritti nel presente SMVP potranno subire delle variazioni in considerazione della messa a regime del sistema di gestione delle competenze di Ateneo, progetto avviato nel 2014.



Gli elementi che contribuiscono a determinare tale dimensione sono:

D1 - Capacità di valutazione

Questa sottodimensione è intesa come la capacità di fissare obiettivi specifici, misurabili, accessibili e rilevanti, di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ateneo e di valutare le competenze e la performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo.

La valutazione è effettuata su 5 livelli:

- Livello 1: A questo livello corrispondono capacità non adeguate rispetto a quelle richieste;
- Livello 2: Con questo livello vengono descritte capacità parzialmente adeguate, che non corrispondono pienamente a quelle attese;
- Livello 3: A questo livello corrispondono capacità adeguate, in linea con quelle attese;
- Livello 4: A questo livello corrispondono capacità più che adeguate, superiori a quelle attese;
- Livello 5: A questo livello corrispondono capacità eccellenti.

D2 - Differenziazione delle valutazioni

La **capacità di assicurare valutazioni selettive e differenziate** dei soggetti valutati è calcolata con apposito indicatore, che è dato dal Coefficiente di variazione espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni depurata dai valori anomali (i valori anomali sono i valori non significativi rispetto alla "selettività" della valutazione. I valori anomali sono identificati attraverso una formula che individua i valori troppo distanti dal valore mediano della serie di valutazioni).

La serie dei valori significativi viene utilizzata per calcolare il coefficiente di variazione che viene quindi confrontato con il valore target, fissato annualmente e comunque non inferiore al 3%.

Esempio:

- target del coefficiente di variazione maggiore o uguale a 3%
- valutazioni del personale
- individuazione valori anomali attraverso la seguente formula $1 - \left(\frac{ASS(X - \langle X \rangle)}{\langle X \rangle} \right)$ 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%
- normalizzazione: eliminazione dei valori anomali dalle serie di valutazioni

Calcolo coefficiente di variazione e confronto con target



ipotesi di serie di valutazioni							
serie di valutazioni	valutazioni						mediana
	1	2	3	4	5	6	
serie valutazioni 1	60,00	70,00	80,00	75,00	64,00	90,00	72,50
serie valutazioni 2	50,00	97,00	98,00	98,00	97,00	98,00	97,50
serie valutazioni 3	93,00	94,00	50,00	94,00	99,00	96,00	94,00

significatività delle valutazioni							
serie di valutazioni	valutazioni						
	1	2	3	4	5	6	
serie valutazioni 1	83%	97%	90%	97%	88%	76%	
serie valutazioni 2	51%	99%	99%	99%	99%	99%	
serie valutazioni 3	99%	100%	53%	100%	95%	98%	

serie di valutazioni normalizzate	valutazioni						media	dev std	coefficiente variazione		risultato
	1	2	3	4	5	6			valore serie	target	
serie valutazioni 1	60,00	70,00	80,00	75,00	64,00	90,00	73,17	10,96	0,15	3,00%	100,00%
serie valutazioni 2		97,00	98,00	98,00	97,00	98,00	97,60	0,55	0,01		18,71%
serie valutazioni 3		93,00	94,00	94,00	99,00	96,00	95,20	2,39	0,03		83,59%

Dall'esempio si evince che la prima ipotesi di valutazione è quella che raggiunge il target al 100%.

3.5 VALUTAZIONE PERSONALE TITOLARE DI INCARICO RETRIBUITO

Le dimensioni su cui si basa la valutazione delle prestazioni del personale titolare di incarico retribuito sono rappresentate da:

- A - obiettivi individuali
- B - comportamento organizzativo

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate. Per ciascuna sotto-dimensione sono inoltre definiti dei criteri di valutazione.

La figura successiva illustra schematicamente il modello di valutazione (Fig. 6).

La descrizione dettagliata di ciascuna voce del modello è data nel seguito.



Performance personale titolare di incarico retribuito	Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
	A - Obiettivi Individuali		70%	A - Contributo individuale al raggiungimento di specifici obiettivi/target di indicatori gestionali e/o evolutivi	100%
	Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
	B - Comportamento organizzativo	30%	B1 - Problem solving	20%	Capacità di risolvere i problemi proponendo soluzioni adeguate
			B2 - Innovazione e miglioramento	20%	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
			B3 - Qualità del lavoro	20%	Capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, accurato, completo e tempestivo il proprio lavoro, riservando particolare attenzione ai problemi dell'utenza
			B4 - Partecipazione e collaborazione	20%	Capacità di lavorare anche in collaborazione con altre strutture nell'ambito dell'organizzazione universitaria
			B5 - Flessibilità	20%	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti ed alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza

Fig. 6 - Il modello di valutazione del personale titolare di incarico retribuito

A - Obiettivi individuali

La prima dimensione del modello di valutazione individuale del personale titolare di incarico retribuito è rappresentata dagli obiettivi individuali, con un peso del 70%.

Gli obiettivi con i relativi pesi, indicatori e target sono assegnati dai Direttori o dai Responsabili delle Strutture di Didattica, di Ricerca e Servizi cui il suddetto personale afferisce, in coerenza con le strategie, con i progetti di sviluppo dell'Amministrazione o con specifiche esigenze organizzative e nel rispetto delle pluralità professionali.

Gli obiettivi devono essere: specifici, misurabili, raggiungibili e legati al tempo. Per ciascun obiettivo è definito il peso percentuale in funzione dell'impegno richiesto e delle risorse disponibili. Per ogni obiettivo devono essere individuate e descritte le attività da realizzare cui viene assegnato il relativo peso.

Gli obiettivi possono riferirsi sia a progetti di miglioramento sia ad azioni relative all'ambito organizzativo/gestionale. Il contributo individuale potrà essere valutato attraverso specifici output collegati agli obiettivi o risultati collegati ai target degli indicatori.

B - Comportamento organizzativo⁸

La seconda dimensione del modello di valutazione individuale del titolare di incarico retribuito è rappresentata dal comportamento organizzativo, con un peso del 30%.

⁸ I fattori di comportamento descritti nel presente SMVP potranno subire delle variazioni in considerazione della messa a regime del sistema di gestione delle competenze di Ateneo, progetto avviato nel 2014.



Il comportamento organizzativo è dato dalle principali modalità con cui il valutato esercita il proprio ruolo e attività.

La valutazione della dimensione relativa ai comportamenti organizzativi è effettuata secondo lo schema indicato nella tabella 6, 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.

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 nelle procedure operative di valutazione.

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.

SOTTO-DIMENSIONI COMPORTEMENTI	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 collaborazione	Capacità di lavorare anche in collaborazione con altre strutture nell'ambito dell'organizzazione 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					

Tab. 6 - schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi



3.6 VALUTAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA B, C e D

Le dimensioni su cui si basa la valutazione delle prestazioni del personale di Ateneo sono rappresentate da:

A - obiettivi di gruppo

B - comportamento organizzativo

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate. Per ciascuna sotto-dimensione sono inoltre definiti dei criteri di valutazione.

La figura successiva illustra schematicamente il modello di valutazione ex ante (Fig. 7).

La descrizione dettagliata di ciascuna voce del modello è data nel seguito.

Performance personale di categoria B, C, D	Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
		A - Obiettivi di gruppo	30%	A - Raggiungimento di specifici target di indicatori di funzionamento	100%
	Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
	B - Comportamento organizzativo	70%	B1 - Affidabilità	20%	Capacità di gestire, organizzare e monitorare i propri tempi di lavoro, in modo da garantire efficacia ed efficienza nel raggiungimento dei risultati, rispettando le priorità e le scadenze anche dei colleghi. Capacità di operare in piena coerenza con le indicazioni e le necessità espresse dai ruoli con cui si è in relazione.
			B2 - Collaborazione e cooperazione	20%	Capacità di sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo insieme a colleghi (anche di altre strutture), gruppi di lavoro e propri responsabili alla realizzazione degli obiettivi comuni con comprensione e disponibilità verso le esigenze altrui. Capacità di collaborare, mettendo a disposizione informazioni, esperienza, conoscenza, facilitando il confronto, mettendo in discussione il proprio operato, fornendo feedback sulle proprie attività e accettando momenti di verifica condivisi e partecipati.
			B3 - Flessibilità	20%	Capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità. Capacità di interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi.
			B4 - Qualità e accuratezza del lavoro	20%	Capacità di operare con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e degli output prodotti, effettuando regolari verifiche per prevenire errori, comprenderne le cause e segnalarli tempestivamente. Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro finalizzati all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali, coerentemente con gli standard dell'organizzazione.
			B5 - Orientamento al servizio	20%	Capacità di cogliere le esigenze e la soddisfazione dei clienti interni ed esterni orientando costantemente la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi.

Fig. 7 - il modello di valutazione del personale di ateneo

A - Obiettivi di gruppo

La prima dimensione del modello di valutazione individuale del personale di categoria B, C e D è rappresentata dagli obiettivi di gruppo, con un peso del 30%.

Gli obiettivi di gruppo del personale di categoria B, C e D sono rappresentati da indicatori di funzionamento collegati ai processi/servizi della propria struttura, in coerenza con le competenze professionali. I predetti obiettivi di gruppo, con i relativi pesi, indicatori e target sono assegnati dai Direttori o dai Responsabili delle Strutture di Didattica, di Ricerca e Servizi cui il suddetto personale afferisce.



B – Comportamento organizzativo⁹

La seconda dimensione del modello di valutazione individuale del personale di categoria B, C e D è rappresentata dal comportamento organizzativo, con un peso del 70%.

Il comportamento organizzativo è dato dalle principali modalità con cui il valutato esercita il proprio ruolo e attività.

La valutazione della dimensione relativa ai comportamenti organizzativi è effettuata secondo lo schema indicato nella Tab. 7, 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.

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 nelle procedure operative di valutazione.

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.

SOTTO-DIMENSIONI COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
Affidabilità	Capacità di gestire, organizzare e monitorare i propri tempi di lavoro, in modo da garantire efficacia ed efficienza nel raggiungimento dei risultati, rispettando le priorità e le scadenze anche dei colleghi. Capacità di regolare le azioni proprie soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione proattivamente.					
Collaborazione e cooperazione	Capacità di sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo insieme a colleghi (anche di altre strutture), gruppi di lavoro e					

⁹ I fattori di comportamento descritti nel presente SMVP potranno subire delle variazioni in considerazione della messa a regime del sistema di gestione delle competenze di Ateneo, progetto avviato nel 2014.



SOTTO-DIMENSIONI COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
	propri responsabili alla realizzazione degli obiettivi comuni con comprensione e disponibilità verso le esigenze altrui. Capacità di collaborare, mettendo a disposizione informazioni, esperienza, conoscenza, facilitando il confronto, mettendo in discussione il proprio operato, fornendo feedback sulle proprie attività e accettando momenti di verifica condivisi e partecipati.					
Flessibilità	Capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità. Capacità di interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi.					
Qualità e accuratezza del lavoro	Capacità di operare con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e degli output prodotti, effettuando regolari verifiche per prevenire errori, comprenderne le cause e segnalarli tempestivamente. Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro finalizzati all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali, coerentemente con gli standard dell'organizzazione.					
Orientamento al servizio	Capacità di cogliere le esigenze e la soddisfazione dei clienti interni ed esterni orientando costantemente la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi.					

Tab. 7 - Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi

3.7 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

3.7.1 Direttore Generale

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.

3.7.2 Personale con funzioni dirigenziali, personale titolare di incarico retribuito e personale di categoria B, C e D

Nel caso non si raggiunga un accordo tra valutatore e valutato in sede di colloquio previsto dalle relative procedure, il valutato può, entro 15 giorni, rivolgersi al Comitato di conciliazione competente e presentare le proprie osservazioni.

Il Comitato di conciliazione ha due diverse composizioni in funzione del ruolo del valutato.



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

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

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

- il Direttore Generale, in qualità di Presidente;
- un componente designato del Nucleo di valutazione;
- Il Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

I componenti del Comitato di conciliazione restano in carica per due anni rinnovabili, fino ad un massimo di 6 anni.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente.

Concluso il tentativo di conciliazione, il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore.

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

4. ALLEGATI

Si precisa che, per maggior trasparenza, al presente documento vengono inseriti i seguenti allegati, il cui iter di approvazione si differenzia da quello del SMVP in ragione della loro natura dinamica e soggetta a frequenti evoluzioni.

4.1 ALLEGATO 1 - SCHEMA FASI E ATTORI DEL CICLO

A seguire è riportato uno schema che illustra dettagliatamente le varie fasi del ciclo della performance con riferimenti ai soggetti responsabili e agli output prodotti ai fini della misurazione e valutazione della performance.

Fasi /Azioni	NdV	Dirig.	DG	Rettore / CdA	Documenti	Tempi
1 - Programmazione						
Definizione delle politiche e degli obiettivi dell'ateneo (art. 5 com.1)	I	C	C	R	-Piano strategico -Piano triennale Miur	Definito dal Miur
Redazione annuale, di un documento programmatico triennale di definizione di obiettivi strategici ed operativi, indicatori e target. (art.10 comma 1 a)	I	C	R	A	-Piano performance	Entro 31/01
Identificazione dei responsabili e degli obiettivi personali e di gruppo del personale	I	R	I	I	-Procedura di Ateneo per l'assegnazione degli obiettivi personali e di gruppo al personale	Entro I trimestre
Definizione delle modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art.10 comma 1 a)	I	C	R	V	-Bilancio preventivo; Nota integrativa al Bilancio (1) -Piano performance (2)	1) Entro 31/12 anno prec. 2) entro 31/01



Fasi /Azioni	NdV	Dirig.	DG	Rettore / CdA	Documenti	Tempi
Mappatura dei processi	I	R	R	I	-Mappa processi di Ateneo	Rev. annuale
Allocazione delle risorse	I	C	R	V	-Bilancio preventivo	Entro 31/12 anno prec.
2 - Monitoraggio in itinere						
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.	C	C	R	I	- Questionari e Focus group - Feed Back dai portatori di interesse	Entro 31/05
Monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance	R	C	C	I	-Report audit interno intermedio	Entro 31/03
Verifica dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di riferimento e interventi correttivi in corso di esercizio.	I	C	R	I	-Relazione intermedia di monitoraggio della performance	Entro 31/07
3 - Relazioni e valutazioni finali						
Misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti	I	C	R	I	-Scheda (Autovalutazione e valutazione Competenze e performance individuali)	Entro 30/06*
Misurazione e valutazione della performance individuale del personale con attribuzione dei risultati in termini numerici.	I	R	C	I	-Scheda (Autovalutazione e valutazione Competenze e performance individuali)	Entro 31/03*
Relazione consuntiva, dei risultati organizzativi ed individuali raggiunti, nell'anno precedente, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse con individuazione di eventuali scostamenti. (art.10 comma 1b)	V	C	R	I	-Relazione sulla performance	Entro 30/06*
Presentazione della relazione sulla performance agli organi di governo e invio a Commissione e Ministero dell'economia e delle finanze (art.10 comma2)	I	C	R	I	-Relazione sulla performance	Entro 01/07*
Validazione, pubblicazione e trasmissione del documento di validazione della performance all'ANVUR e alla Commissione (art.14. comma C)	V	I	I	I	-Documento di validazione -Pubblicazione Relazione su Sito web dell'Ateneo	Entro 30/09*
Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale del DG (art.7 comma 2 a)	R	C	C	I	Relazione del NdV	Entro 31/07* Proposta valutazione NdV: entro 31/5*
Monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni (art14comma 4 a)	R	C	C	I	Relazione annuale del NdV	Entro 30/07*
Comunicazione tempestiva di eventuali criticità riscontrate agli organi interni di governo e di amministrazione: Corte dei Conti, ispettorato della funzione pubblica, Commissione) (art.14 comma 4 b).	R	C	C	I	Relazione del NdV	Entro 30/07*
Indagini sul livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (art.14 comma 5)	R	C	C	I	ANVUR	Non definito
(*) anno successivo all'anno di riferimento						



Fasi /Azioni	NdV	Dirig.	DG	Rettore / CdA	Documenti	Tempi
--------------	-----	--------	----	---------------	-----------	-------

Tab. 8 – Fasi, tempi e attori del ciclo della performance

Legenda R. responsabile, C. collabora, A. adotta formalmente, V. valida, I. informato

4.2 ALLEGATO 2 - MAPPA PROCESSI

L'Ateneo ha definito la mappa dei processi che sono oggetto di valutazione. La mappa viene aggiornata con cadenza tipicamente annuale. La mappa è disponibile come allegato al presente sistema all'indirizzo www.unito.it – Home - Ateneo - Amministrazione trasparente - Performance - Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

4.3 ALLEGATI 3.1 – 3.2 - PROCEDURE DI VALUTAZIONE

Per l'applicazione delle metodologie di valutazione della performance individuale, l'Ateneo ha definito le procedure operative di valutazione contenute nel presente allegato (Allegato 3.1).

Al fine di standardizzare le prassi di monitoraggio dei progetti e degli obiettivi presenti nel Piano performance, l'Ateneo ha definito in prima applicazione una scheda standard di rendicontazione adottata dal Consiglio di Amministrazione del 22/07/2014 (Allegato 3.2).

Per le versioni aggiornate delle procedure di valutazione individuale e della scheda standard di rendicontazione si rimanda all'indirizzo www.unito.it – Home - Ateneo - Amministrazione trasparente - Performance - Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

4.4 ALLEGATO 4 - SISTEMA DI MISURAZIONE E INDICATORI

L'Ateneo rende disponibile il catalogo degli indicatori strategici ed operativi che sono adottati per il monitoraggio degli obiettivi presenti nel Piano strategico e nel Piano performance, che confluiscono nel Documento di programmazione integrata di Ateneo. Il catalogo indicatori viene aggiornato con cadenza tipicamente annuale. Il catalogo è disponibile all'indirizzo www.unito.it - Home - Ateneo - Amministrazione trasparente - Performance - Sistema di misurazione e valutazione della Performance.