



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera N. 4/2017/III/1 del 26 aprile 2017



<b>1.</b>	<b>CRITERI DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1	CARATTERISTICHE DELL'ATENEO .....	2
1.2	IL SISTEMA NAZIONALE DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE .....	3
1.3	SISTEMA INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE DELL'UNIVERSITA' .....	3
1.4	RACCORDO CON I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI.....	6
1.5	RACCORDO CON DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E BILANCIO .....	6
1.6	FINALITA' E MODALITA' DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA .....	7
1.7	SOGGETTI E RESPONSABILITA' .....	8
<b>2.</b>	<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>8</b>
2.1	FINALITA' E PRINCIPI .....	8
2.2	MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	9
<b>3.</b>	<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>11</b>
3.1	FINALITA' E PRINCIPI .....	11
3.2	CERTEZZA, OMOGENEITÀ ED EQUITÀ DI TRATTAMENTO NELLA VALUTAZIONE .....	11
3.3	VALUTAZIONE DIRETTORE GENERALE .....	11
3.4	VALUTAZIONE PERSONALE CON FUNZIONI DIRIGENZIALI .....	16
3.5	VALUTAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA EP, B, C e D TITOLARE DI INCARICO RETRIBUITO.....	21
3.6	VALUTAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA B, C e D SENZA INCARICO RETRIBUITO.....	24
3.7	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	27
3.7.1	Direttore Generale .....	
3.7.2	Personale con funzioni dirigenziali, personale di categoria EP, B, C e D titolare di incarico retribuito e personale di categoria B, C e D senza incarico retribuito	27
<b>4.</b>	<b>ALLEGATI .....</b>	<b>27</b>
4.1	ALLEGATO 1 - SCHEMA FASI E ATTORI DEL CICLO .....	27
4.2	ALLEGATO 2 - MAPPA PROCESSI.....	29
4.3	ALLEGATI 3.1.1 - 3.2.2 - PROCEDURE DI VALUTAZIONE E COMPETENZE COMPORTAMENTALI PER PROFILO	29
4.4	ALLEGATO 4 - SISTEMA DI MISURAZIONE E INDICATORI.....	29

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 Generale.



## 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, in Direzioni che presidiano i servizi tecnico - amministrativi centrali, in Dipartimenti che erogano i servizi relativi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, Scuole, Strutture didattiche speciali e vari Centri di ricerca e servizio.

Il sistema organizzativo generale dell'Università degli Studi di Torino è delineato dal Regolamento Generale di Organizzazione che determina l'organizzazione dei servizi gestionali, tecnici e amministrativi a sostegno delle attività di didattica, di ricerca e di terza missione e definisce le regole e procedure per la progettazione e gestione dei servizi medesimi, in coerenza con la normativa vigente.

Il Regolamento Generale di Organizzazione è pubblicato sul sito di Ateneo al seguente link: <https://www.unito.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/regolamenti-organizzazione>



## 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 strategico<sup>1</sup>;
- 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).

---

<sup>1</sup> 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.



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 strutture<sup>2</sup>;
- 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 strutture<sup>3</sup>;
- 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**",<sup>4</sup> 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 universitario<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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).

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

<sup>5</sup> 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.



Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
A - Performance di Ateneo	25%	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>Performance Direttore Generale (*)</b>				
Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
B - Obiettivi individuali	20%	B - Obiettivi	100%	Stato di attuazione degli obiettivi rispetto al piano di progetto
Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Competenze comportamentali	Peso Competenze (*)	Descrizione Competenze comportamentali
C - Comportamento organizzativo	50%	C1 - VISIONE STRATEGICA	P%	Capacità di ricercare e adottare costantemente una visione complessiva e sistemica del proprio lavoro e del proprio ruolo, che permetta di definire piani di azione coerenti con gli obiettivi strategici, prevedendo gli andamenti e le evoluzioni dell'ambiente di riferimento
		C2 - LEADERSHIP	P%	Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento ed esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi
		C3 - FARE RETE	P%	Capacità di creare relazioni positive e collaborazioni con interlocutori interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando il contributo che ciascuno può dare nel raggiungimento degli obiettivi e favorendo nuove connessioni che possono fornire scambi arricchenti
		C4 - NEGOZIAZIONE	P%	Capacità di gestire situazioni di confronto o competizione e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso
		C5- RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA	P%	Capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa
Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
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

(\*) Il peso della singola competenza comportamentale verrà individuato ogni anno per le tre competenze comportamentali da riportare in performance e riportato nel Piano della Performance contenuto nel Documento di Programmazione Integrata.

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 25%.

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 20%.

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 organizzativi<sup>6</sup>**

La terza componente del modello di valutazione del DG è rappresentata dal Comportamento Organizzativo che incide sulla valutazione del DG con un peso del 50%.

La valutazione della dimensione relativa al comportamento organizzativo è effettuata secondo lo schema indicato nella Tab.4, che mostra le competenze comportamentali sui quali sarà effettuata la valutazione stessa su 5 livelli, in particolare:

- Livello 1: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo per nulla adeguato e che evidenzia in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali dissonanti rispetto all'atteso;
- Livello 2: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo poco adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 3: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo quasi adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 4: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 5: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo più che adeguato rispetto all'atteso.

Le competenze comportamentali mirano a favorire una formulazione ben strutturata della valutazione ed orientano il soggetto valutatore e valutato, mostrando concretamente quali siano i comportamenti attesi dall'organizzazione.

---

<sup>6</sup> I fattori di comportamento descritti nel presente SMVP potranno subire delle variazioni in considerazione degli affinamenti al sistema di gestione delle competenze di Ateneo.



Schema per la valutazione delle Competenze comportamentali - Direttore Generale					
COMPETENZE COMPORAMENTALI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
C1 - VISIONE STRATEGICA Capacità di ricercare e adottare costantemente una visione complessiva e sistemica del proprio lavoro e del proprio ruolo, che permetta di definire piani di azione coerenti con gli obiettivi strategici, prevedendo gli andamenti e le evoluzioni dell'ambiente di riferimento					
C2 - LEADERSHIP Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento ed esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi					
C3 - FARE RETE Capacità di creare relazioni positive e collaborazioni con interlocutori interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando il contributo che ciascuno può dare nel raggiungimento degli obiettivi e favorendo nuove connessioni che possono fornire scambi arricchenti					
C4 - NEGOZIAZIONE Capacità di gestire situazioni di confronto o competizione e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso					
C5 - RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA Capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa					

Tab. 4 - Schema per la valutazione delle competenze comportamentali

## 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 corrisponde un comportamento organizzativo per nulla adeguato e che evidenzia in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali dissonanti rispetto all'atteso;
- Livello 2: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo poco adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 3: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo quasi adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 4: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 5: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo più che adeguato rispetto all'atteso.

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

mediana
72,50
97,50
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	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%.

### 3.4 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

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
B - Obiettivi individuali	30%	B - Obiettivi	100%	Stato di attuazione degli obiettivi rispetto al piano di progetto

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Competenze comportamentali	Peso Competenze (*)	Comportamenti organizzativi
C - Comportamento organizzativo	35%	C1 - LEADERSHIP Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento ed esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi	P%	Dà principi e linee di comportamento Promuove il coinvolgimento e la partecipazione Crea impegno e spinta verso i risultati
		C2 - ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE Capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e delle risorse gestiti	P%	Utilizza la conoscenza organizzativa per far evolvere l'organizzazione Reagisce attivamente nelle situazioni, anche eccezionali e/o di crisi, individuando margini di azione e di miglioramento, identificando soluzioni e implementando nuovi progetti Introduce buone pratiche da contesti esterni e trasferisce le proprie all'esterno
		C3 - FARE RETE Capacità di creare relazioni positive e collaborazioni con interlocutori interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando il contributo che ciascuno può dare nel raggiungimento degli obiettivi e favorendo nuove connessioni che possono fornire scambi arricchenti	P%	Ricerca e mantiene relazioni professionali stabili con interlocutori interni/esterni all'Ateneo Finalizza le nuove connessioni all'individuazione di opportunità di sviluppo e miglioramento per l'Ateneo Affronta le divergenze di pareri con diplomazia
		C4 - NEGOZIAZIONE Capacità di gestire situazioni di confronto o competizione e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso	P%	Mantiene relazioni con tutte le parti interessate durante le negoziazioni Individua un risultato che soddisfa le diverse parti Mantiene un clima collaborativo tra le parti contrapposte
		C5 - RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA Capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa	P%	Capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
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

(\*) Il peso della singola competenza comportamentale verrà individuato ogni anno per le tre competenze comportamentali da riportare in performance e riportato nel Piano della Performance contenuto nel Documento di Programmazione Integrata.

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 – Comportamenti organizzativi<sup>7</sup>**

La terza componente del modello di valutazione del Dirigente è rappresentata dal Comportamento Organizzativo che incide sulla valutazione del Dirigente con un peso del 35%.

La valutazione della dimensione relativa al comportamento organizzativo è effettuata secondo lo schema indicato nella Tab.4, che mostra le competenze comportamentali declinate in comportamenti organizzativi di dettaglio sui quali sarà effettuata la valutazione stessa su 5 livelli, in particolare:

- Livello 1: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo per nulla adeguato e che evidenzia in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali dissonanti rispetto all'atteso;
- Livello 2: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo poco adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 3: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo quasi adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 4: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 5: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo più che adeguato rispetto all'atteso.

I comportamenti organizzativi mirano a favorire una formulazione ben strutturata della valutazione ed orientano il soggetto valutatore e valutato, mostrando concretamente quali siano i comportamenti attesi dall'organizzazione.

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

---

<sup>7</sup> I fattori di comportamento descritti nel presente SMVP potranno subire delle variazioni in considerazione degli affinamenti al sistema di gestione delle competenze di Ateneo.



COMPETENZE COMPORTAMENTALI	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
<b>C1 - LEADERSHIP</b> Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento ed esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi	Dà principi e linee di comportamento					
	Promuove il coinvolgimento e la partecipazione					
	Crea impegno e spinta verso i risultati					
<b>C2 - ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE</b> Capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e delle risorse gestiti	Utilizza la conoscenza organizzativa per far evolvere l'organizzazione					
	Reagisce attivamente nelle situazioni, anche eccezionali e/o di crisi, individuando margini di azione e di miglioramento, identificando soluzioni e implementando nuovi progetti					
	Introduce buone pratiche da contesti esterni e trasferisce le proprie all'esterno					
<b>C3 - FARE RETE</b> Capacità di creare relazioni positive e collaborazioni con interlocutori interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando il contributo che ciascuno può dare nel raggiungimento degli obiettivi e favorendo nuove connessioni che possono fornire scambi arricchenti	Ricerca e mantiene relazioni professionali stabili con interlocutori interni/esterni all'Ateneo					
	Finalizza le nuove connessioni all'individuazione di opportunità di sviluppo e miglioramento per l'Ateneo					
	Affronta le divergenze di pareri con diplomazia					
<b>C4 - NEGOZIAZIONE</b> Capacità di gestire situazioni di confronto o competizione e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso	Mantiene relazioni con tutte le parti interessate durante le negoziazioni					
	Individua un risultato che soddisfa le diverse parti					
	Mantiene un clima collaborativo tra le parti contrapposte					
<b>C5 - RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA</b> Capacità di gestione e sviluppo delle Risorse Umane	Capacità di promuovere le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la qualità della vita organizzativa					

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%.

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 corrisponde un comportamento organizzativo per nulla adeguato e che evidenzia in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali dissonanti rispetto all'atteso;
- Livello 2: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo poco adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 3: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo quasi adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 4: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 5: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo più che adeguato rispetto all'atteso.

## 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 DI CATEGORIA EP, B, C e D 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.



Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
<b>A - Obiettivi Individuali</b>	<b>70%</b>	A - Contributo individuale al raggiungimento di specifici obiettivi/target di indicatori gestionali e/o evolutivi	100%	Output collegati agli obiettivi o risultati collegati ai target degli indicatori

  

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Competenze comportamentali	Peso Competenze (*)	Comportamenti organizzativi
<b>B - Comportamento organizzativo</b>	<b>30%</b>	<i>Competenza 1 riferita alle posizioni organizzative manageriali, alle funzioni professionali e/o specialistiche</i>	P%	<i>Comportamento 1 riferito alle posizioni organizzative manageriali, alle funzioni professionali e/o specialistiche</i>
				<i>Comportamento n riferito alle posizioni organizzative manageriali, alle funzioni professionali e/o specialistiche</i>
		<i>Competenza 2 riferita alle posizioni organizzative manageriali, alle funzioni professionali e/o specialistiche</i>	P%	<i>Comportamento 2 riferito alle posizioni organizzative manageriali, alle funzioni professionali e/o specialistiche</i>
				<i>Comportamento n riferito alle posizioni organizzative manageriali, alle funzioni professionali e/o specialistiche</i>
		<i>Competenza n riferita alle posizioni organizzative manageriali, alle funzioni professionali e/o specialistiche</i>	P%	<i>Comportamento n riferito alle posizioni organizzative manageriali, alle funzioni professionali e/o specialistiche</i>
				<i>Comportamento n riferito alle posizioni organizzative manageriali, alle funzioni professionali e/o specialistiche</i>

(\*) Il peso della singola competenza comportamentale verrà individuato ogni anno per le tre competenze comportamentali da riportare in performance e riportato nel Piano della Performance contenuto nel Documento di Programmazione Integrata.

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

Il dettaglio delle competenze comportamentali e dei rispettivi comportamenti organizzativi riferiti al personale titolare di incarico retribuito è contenuto nell'allegato 3.1.2.

## 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 – Comportamenti organizzativi<sup>8</sup>**

La terza componente del modello di valutazione del personale titolare di incarico retribuito è rappresentata dal Comportamento Organizzativo che incide sulla valutazione del personale titolare di incarico retribuito con un peso del 35%.

La valutazione della dimensione relativa al comportamento organizzativo è effettuata secondo lo schema indicato nella Tab.4, che mostra le competenze comportamentali declinate in comportamenti organizzativi di dettaglio sui quali sarà effettuata la valutazione stessa su 5 livelli, in particolare:

- Livello 1: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo per nulla adeguato e che evidenzia in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali dissonanti rispetto all'atteso;
- Livello 2: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo poco adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 3: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo quasi adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 4: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 5: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo più che adeguato rispetto all'atteso.

I comportamenti organizzativi mirano a favorire una formulazione ben strutturata della valutazione ed orientano il soggetto valutatore e valutato, mostrando concretamente quali siano i comportamenti attesi dall'organizzazione.

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

---

<sup>8</sup> I fattori di comportamento descritti nel presente SMVP potranno subire delle variazioni in considerazione degli affinamenti al sistema di gestione delle competenze di Ateneo.



COMPETENZE COMPORTAMENTALI	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
Competenza 1 riferita alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche	Comportamento 1 riferito alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche					
	Comportamento n riferito alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche					
Competenza 2 riferita alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche	Comportamento 2 riferito alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche					
	Comportamento n riferito alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche					
Competenza n riferita alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche	Comportamento n riferito alle posizioni organizzative manageriali , alle funzioni professionali e/o specialistiche					

Tab. 6 - schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi

### 3.6 VALUTAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA B, C e D SENZA INCARICO RETRIBUITO

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.



	Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
Performance personale di categoria B, C, D	A - Obiettivi di gruppo	30%	A - Raggiungimento di specifici target di indicatori di funzionamento	100%	Risultati collegati ai target degli indicatori
	B - Comportamento organizzativo	70%	Competenza 1 riferita al Personale di categoria B, C, D	P%	Comportamento 1 riferito al Personale di categoria B, C, D
Comportamento n riferito al Personale di categoria B, C, D					
Competenza 2 riferita al Personale di categoria B, C, D			P%	Comportamento 2 riferito al Personale di categoria B, C, D	
				Comportamento n riferito al Personale di categoria B, C, D	
Competenza n riferita al Personale di categoria B, C, D	P%	Comportamento n riferito al Personale di categoria B, C, D			

(\*) Il peso della singola competenza comportamentale verrà individuato ogni anno per le tre competenze comportamentali da riportare in performance e riportato nel Piano della Performance contenuto nel Documento di Programmazione Integrata.

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

Il dettaglio delle competenze comportamentali e dei rispettivi comportamenti organizzativi riferiti al personale di categoria B, C, D è contenuto nell'allegato 3.1.2.

## 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 - Comportamenti organizzativi<sup>9</sup>

<sup>9</sup> I fattori di comportamento descritti nel presente SMVP potranno subire delle variazioni in considerazione degli affinamenti al sistema di gestione delle competenze di Ateneo.



La terza componente del modello di valutazione del personale di Ateneo è rappresentata dal Comportamento Organizzativo che incide sulla valutazione del personale di Ateneo con un peso del 35%.

La valutazione della dimensione relativa al comportamento organizzativo è effettuata secondo lo schema indicato nella Tab.4, che mostra le competenze comportamentali declinate in comportamenti organizzativi di dettaglio sui quali sarà effettuata la valutazione stessa su 5 livelli, in particolare:

- Livello 1: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo per nulla adeguato e che evidenzia in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali dissonanti rispetto all'atteso;
- Livello 2: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo poco adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 3: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo quasi adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 4: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo adeguato rispetto all'atteso;
- Livello 5: A questo livello corrisponde un comportamento organizzativo più che adeguato rispetto all'atteso.

I comportamenti organizzativi mirano a favorire una formulazione ben strutturata della valutazione ed orientano il soggetto valutatore e valutato, mostrando concretamente quali siano i comportamenti attesi dall'organizzazione.

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

COMPETENZE COMPORTAMENTALI	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
Competenza 1 riferita al Personale di categoria B, C, D	Comportamento 1 riferito al Personale di categoria B, C, D					
	Comportamento n riferito al Personale di categoria B, C, D					
Competenza 2 riferita al Personale di categoria B, C, D	Comportamento 2 riferito al Personale di categoria B, C, D					
	Comportamento n riferito al Personale di categoria B, C, D					
Competenza n riferita al Personale di categoria B, C, D	Comportamento n riferito al Personale di categoria B, C, D					

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 di categoria EP, B, C e D titolare di incarico retribuito e personale di categoria B, C e D senza incarico retribuito**

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
<b>1 - Programmazione</b>						
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
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.
<b>2 - Monitoraggio in itinere</b>						
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
<b>3 - Relazioni e valutazioni finali</b>						
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	R	C	C	I	Relazione del NdV	Entro 31/07* Proposta valutazione NdV:



Fasi /Azioni	NdV	Dirig.	DG	Rettore / CdA	Documenti	Tempi
proposta di valutazione annuale del DG (art.7 comma 2 a)						entro 31/5*
Monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni (art.14 comma 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: Cortei 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						

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](http://www.unito.it) – Home - Ateneo - Amministrazione trasparente - Performance - Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

## 4.3 ALLEGATI 3.1.1 e 3.1.2 – 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 3.1.1)
- le competenze comportamentali per profili (Allegato 3.1.2)

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](http://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](http://www.unito.it) - Home - Ateneo - Amministrazione trasparente - Performance - Sistema di misurazione e valutazione della Performance.