



**UNIVERSITÀ  
DI TORINO**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
2025**

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

Approvato con delibera del Consiglio di  
Amministrazione n 1/2025/III/1 del 30/01/2025

# INDICE

<b>1. PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	<b>3</b>
<b>2. L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO</b>	<b>4</b>
<b>3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b>	<b>5</b>
3.1. Fasi del Ciclo	5
3.2. Soggetti coinvolti	6
3.3. Sistemi informativi a supporto	8
<b>4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE</b>	<b>10</b>
4.1. La performance organizzativa	10
4.1.1. Definizione degli obiettivi di performance organizzativa	10
4.1.2. Monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa	12
4.1.3. Misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa	13
4.2. La performance individuale	14
4.2.1. Il processo di gestione della performance individuale	15
4.2.1.1. Assegnazione della scheda di performance individuale	15
4.2.1.2. Monitoraggio intermedio della performance individuale e gestione delle criticità	23
4.2.1.3. Valutazione della performance individuale	23
4.2.2. Casi particolari	27
4.2.3. Procedura di conciliazione	28
<b>5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA</b>	<b>29</b>

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

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

Gli altri principali documenti inerenti alla gestione della performance sono il Piano integrato di attività e organizzazione<sup>1</sup> e in particolare la sottosezione Performance, dove è descritta la programmazione degli obiettivi per il periodo di riferimento, e la Relazione sulla performance, che evidenzia i risultati raggiunti.

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

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

I principi adottati, sin dall'avvio, sono:

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

<sup>1</sup> Il Piano integrato di attività e organizzazione è il documento unico di programmazione che riguarda diversi ambiti: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, trasparenza e anticorruzione.

Normativa di riferimento: D.L. 9 giugno 2021, n. 80: "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*", D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 e D.P.R. 30 giugno 2022, n. 132

<sup>2</sup> Per gli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica v. le "*Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri*" pubblicate a dicembre 2017

<sup>3</sup> Per gli indirizzi ANVUR v. la "*Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018- 2020*" pubblicata a dicembre 2017 e le "*Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio*" pubblicate a gennaio 2019

## 2. L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO

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

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

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

La struttura organizzativa adottata dall'Ateneo per la gestione dei servizi tecnici ed amministrativi, coerentemente con quanto disposto dal Regolamento Generale di Organizzazione<sup>4</sup>, è articolata in 11 Direzioni, oltre alla Direzione Generale e a Rettorato. Tale organizzazione prevede che alcune Direzioni articolino talune attività in prossimità dei Dipartimenti, delle Scuole, delle Strutture Didattiche Speciali e dei Centri di Ricerca di I livello con l'obiettivo di rendere maggiormente efficaci i servizi erogati. In questa logica sono stati sviluppati 7 "Poli territoriali": Agraria e Medicina Veterinaria, Campus Luigi Einaudi, Management ed Economia, Medicina Torino, Medicina Orbassano e Candiolo, Scienze della Natura e Scienze Umanistiche.

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

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

---

<sup>4</sup> Il Regolamento, emanato con Decreto Rettorale n. 4712 del 30/12/2016, è consultabile sul sito di Ateneo al link: [https://www.unito.it/sites/default/files/reg\\_organizzazione\\_generale\\_4712\\_2016.pdf](https://www.unito.it/sites/default/files/reg_organizzazione_generale_4712_2016.pdf)

Per ulteriori dettagli si rimanda al [PIAO](#) , sezione 3.1, consultabile sul sito [www.unito.it](http://www.unito.it) alla pagina Amministrazione trasparente

## 3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

### 3.1. Fasi del Ciclo

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

- programmazione
- monitoraggio periodico
- misurazione finale
- valutazione

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

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

In coerenza con quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, l'Amministrazione predispone almeno un monitoraggio infrannuale da svolgersi entro il 31 luglio di ciascun anno.

Per gli obiettivi contenuti nel [PIAO - Sezione Performance](#) l'esito di tale monitoraggio, corredato dalle eventuali proposte di rimodulazione di obiettivi e/o target e conseguente adozione di azioni correttive, è sottoposto alla verifica del Nucleo di Valutazione e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

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

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

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

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

## 3.2. Soggetti coinvolti

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

### **Rettore**

- Contribuisce, attraverso la definizione del Piano Strategico, alla programmazione degli obiettivi da considerare nel ciclo della performance;
- Propone al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi di performance individuale del Direttore Generale e, a chiusura d'anno, propone la valutazione delle sue competenze comportamentali;

### **Consiglio di Amministrazione (CdA)**

- Approva il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e il PIAO di Ateneo;
- Assegna gli obiettivi al Direttore Generale, su proposta del Rettore;
- Monitora l'andamento degli obiettivi, approvando entro il 31/7 di ogni anno eventuali rimodulazioni degli stessi, anche sulla base delle segnalazioni fatte dal Nucleo di Valutazione;
- Effettua la valutazione del Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione per la componente di performance organizzativa e su proposta del Rettore per la componente relativa alle competenze comportamentali;
- Approva la Relazione annuale sulla Performance.

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

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

### **Direttore Generale (DG):**

- Propone e coordina la definizione degli obiettivi di performance organizzativa in coerenza con gli obiettivi strategici, definendone indicatori e target in collaborazione con Direttori e Direttrici di Direzione;
- Monitora periodicamente, con l'ausilio di Direttori e Direttrici di Direzione, l'andamento degli obiettivi di performance organizzativa individuando le conseguenti azioni correttive;
- Assegna gli obiettivi di performance individuale a Direttori e Direttrici di Direzione e ne effettua la valutazione.

### **Direttori e Direttrici di Direzione:**

- Partecipano alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa e ne presidiano l'andamento in corso d'anno;
- Assegnano gli obiettivi di performance individuale al personale afferente alla Direzione e ne effettuano la valutazione.

### **Direttori e Direttrici di Dipartimento/CdR di I livello:**

- Assegnano gli obiettivi di performance individuale al personale tecnico-amministrativo afferente al Dipartimento e ne effettuano la valutazione, avvalendosi, laddove necessario e possibile, del contributo del personale docente con cui il personale tecnico-amministrativo opera direttamente.

### **Responsabili di struttura (Area, Staff, UP, Sezione, Ufficio):**

- Contribuiscono alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa di struttura;
- Contribuiscono al monitoraggio periodico e alla misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa di struttura;
- Effettuano la proposta di assegnazione degli obiettivi e di valutazione della performance individuale del personale assegnato alla struttura.

### **Referenti performance di Direzione**

- Sono le persone individuate dal Direttore o Direttrice di Direzione per la gestione della performance organizzativa della propria Direzione, tra il personale in possesso di competenze di project management e controllo di gestione;
- Supportano il Direttore o la Direttrice nella gestione dei processi di programmazione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi organizzativi della Direzione e relative sotto-articolazioni (raccolta e certificazione dei dati necessari per la valorizzazione degli indicatori di performance) e nella gestione delle attività relative alla performance individuale del personale afferente alla Direzione;
- Contribuiscono all'individuazione dei target e al monitoraggio degli indicatori al fine di supportare le diverse fasi che riguardano il ciclo della performance;
- Supportano le persone della Direzione nell'uso degli applicativi informatici per la gestione delle attività relative alla performance;
- Rappresentano delle figure di riferimento, in raccordo con l'Area Performance

### **Referente gestionale dell'obiettivo:**

- È la persona Responsabile del presidio di ogni obiettivo di performance organizzativa di cui è Referente;
- Si interfaccia con la persona Referente performance di Direzione e, nel caso di obiettivi condivisi, si coordina con tutti i soggetti coinvolti;
- Ha il compito di provvedere al monitoraggio intermedio e finale di ogni obiettivo di performance organizzativa di cui è Referente, evidenziando nelle relazioni di accompagnamento il contributo fornito da ogni persona coinvolta.

### **Stakeholder:**

- Sono i destinatari delle azioni e delle politiche dell'Ateneo;
- Sono primariamente individuati nella comunità studentesca, nel personale (docente, ricercatore e tecnico-amministrativo), negli enti territoriali e nelle imprese;
- Contribuiscono al processo di definizione degli obiettivi di performance organizzativa attraverso la partecipazione alle indagini di *customer satisfaction* (tra cui le rilevazioni *Good*

*Practice*, Edumeter, Almalaurea, AVA) esprimendo il grado di soddisfazione in relazione ai servizi di cui usufruiscono.

### **Comitato di conciliazione**

- È il punto di riferimento in caso di controversie relative alla valutazione della performance individuale;
- Esprime un parere obbligatorio sulle istanze presentate.

## **3.3. Sistemi informativi a supporto**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le schede di performance individuale vengono repertorate nel sistema di gestione documentale dell'Ateneo in ogni fase del loro ciclo di vita per confluire, a tendere, nel fascicolo personale.

## 4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

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

### 4.1. La performance organizzativa

La performance organizzativa esprime il risultato che l'organizzazione, con le sue sotto articolazioni, consegue rispetto al raggiungimento di specifici obiettivi ed è descritta nel PIAO - Sezione Performance.

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

La Performance organizzativa si articola in:

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

Tali obiettivi derivano dagli ambiti presenti nel Piano Strategico di Ateneo, il documento che definisce la missione e gli indirizzi strategici delle politiche dell'Università di Torino.

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

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

#### 4.1.1. Definizione degli obiettivi di performance organizzativa

L'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa avviene attraverso un articolato processo di discussione che vede il coinvolgimento di Rettore, Prorettrice, Vicerettori e Vicerettrici, Direttore Generale, Direttori e Direttrici di Direzione e di Dipartimento al fine di:

- analizzare la situazione di partenza, verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi pluriennali in corso, valutare i dati di *customer satisfaction* disponibili, individuare vincoli e opportunità;

<sup>5</sup> cfr le "Linee Guida per il Piano della performance" emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica-giugno 2017

<sup>6</sup> <https://www.unito.it/ateneo/mission-politiche-e-strategie/piano-strategico>

- evidenziare i benefici attesi e verificare la sostenibilità delle diverse azioni, anche alla luce delle risorse necessarie da impiegare.

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

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

La definizione degli obiettivi avviene in stretta relazione con la pianificazione strategica; le priorità di intervento vengono stabilite tenendo in considerazione vari fattori tra cui:

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

Le tempistiche del processo di definizione degli obiettivi di performance sono raccordate con quelle del processo di definizione del budget, al fine di garantire la sostenibilità economico-finanziaria<sup>7</sup>: a partire dal mese di settembre si avvia la costruzione del bilancio di previsione per l'anno successivo al fine di porre le basi per la definizione del budget e degli obiettivi di performance che quindi trovano copertura nel budget di Ateneo.

Nel mese di ottobre segue una fase di messa a punto delle scelte politiche, cui si accompagna la definizione e negoziazione tra Direttore Generale e Dirigenti delle risorse da investire in relazione agli obiettivi di performance da raggiungere, che si concretizza nei mesi di novembre e dicembre nella costruzione del budget e degli obiettivi di performance delle Direzioni. I due processi di pianificazione si avviano dunque congiuntamente, in tempo utile per definire gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi, dando evidenza dei collegamenti tra strategia e bilancio anche attraverso l'utilizzo degli applicativi a supporto del processo performance.

Per ciascun obiettivo vengono indicate, ove previste, le risorse finanziarie in termini di costi e investimenti come individuate nel budget di struttura (Direzione/Dipartimento), e le risorse organizzative coinvolte (Direzione/Dipartimento e sotto-articolazioni, ove previste).

La fase di programmazione si completa con la definizione per ciascun obiettivo di uno o più indicatori, opportunamente individuati per effettuare la misurazione. Per ciascun indicatore è possibile specificare i seguenti parametri: metrica di riferimento, unità di misura; valore di partenza ove rilevabile; fonte dei dati.

Gli indicatori possono essere di diverse tipologie:

- di efficienza, intesa come rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- di efficacia, intesa come adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli stakeholder;
- di economicità;
- di realizzazione, inteso come il prodotto (*output*) delle attività progettuali. Tali indicatori possono essere espressi generalmente attraverso una quantità numerica assoluta (esempio: numero di

---

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

eventi/report/iniziativa realizzate) o come completamento delle attività programmate (stato avanzamento lavori -SAL- e rispetto del cronoprogramma del progetto).

- di impatto (*outcome*), inteso come ricaduta delle azioni intraprese dall'Ateneo sul contesto di riferimento. Tale tipologia di indicatore è adatta per misurare azioni di durata pluriennale.

Un obiettivo può quindi essere misurato:

- tramite KPI (*Key Performance Indicator*), quando i target sono espressi in formato numerico o percentuale;
- tramite SAL (Stato Avanzamento Lavori), quando i target sono espressi in formato descrittivo. In tal caso, è possibile definire:
  - azioni che possono essere svolte parallelamente nel corso dell'anno, dove il raggiungimento di uno specifico target non è propedeutico all'avvio delle attività previste per il target successivo
  - azioni da svolgere in maniera sequenziale nel corso dell'anno, dove il raggiungimento di ciascun target è propedeutico all'avvio delle attività previste per il target successivo

La misurazione del raggiungimento di ciascun indicatore associato a un determinato obiettivo presenta 4 valori target: baseline/inferiore al target base; target base; target intermedio; target atteso.

La tabella seguente illustra in via esemplificativa le modalità di esplicitazione di ciascun obiettivo nei rispettivi indicatori e relativi target.

Tabella 1: definizione obiettivi, indicatori e target

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

Sull'applicativo SPRINT a ciascuna fascia di risultato è associato uno specifico punteggio di misurazione. Se l'obiettivo è misurato da più indicatori, il punteggio complessivo di misurazione è rappresentato dalla media ponderata dei valori di raggiungimento di ciascun indicatore.

#### 4.1.2. Monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa

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

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

La persona individuata come Referente gestionale dell'obiettivo<sup>8</sup>, con il contributo delle eventuali altre persone coinvolte, assicura il monitoraggio degli obiettivi organizzativi e lo formalizza inserendo nella procedura SPRINT i dati e la documentazione utile alla misurazione degli indicatori individuati.

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

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

Per gli obiettivi contenuti nel [PIAO - Sezione Performance](#) l'esito di tale monitoraggio, corredato dalle eventuali proposte di rimodulazione di obiettivi e/o target e conseguente adozione di azioni correttive, è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, previa verifica del Nucleo di Valutazione.

Per tutti gli altri obiettivi, la persona individuata come Referente gestionale segnala sull'applicativo Sprint le eventuali criticità riscontrate e se necessario, in accordo con il Direttore o la Direttrice di Direzione o di Dipartimento, formula contestualmente una proposta di azioni correttive e/o di rimodulazione.

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

### **4.1.3. Misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa**

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

Ciascun Referente gestionale, con il contributo delle altre persone coinvolte, provvede alla misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa assegnati e predispone una relazione sintetica che evidenzia le azioni intraprese e i risultati raggiunti nell'anno.

La documentazione è presentata infine alla Direttrice o Direttore di Direzione o Dipartimento che effettua le proprie considerazioni e valida i risultati raggiunti.

I risultati di tale processo sono inseriti nella **Relazione della Performance**, che è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e, successivamente, alla validazione del Nucleo di Valutazione, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Per la descrizione dei ruoli cfr. paragrafo 3.2 "Soggetti coinvolti"

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

## 4.2. La performance individuale

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

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

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

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

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

La tabella successiva evidenzia il peso attribuito alle diverse componenti per ciascun ruolo<sup>10</sup>.

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

Componenti della performance individuale	Direttore Generale	Direttori e Diretrici di Direzione	Resp. di Area, Staff, Unità di Progetto	Resp. di Sezione e Ufficio	Personale con incarico professionale (area EP)	Personale TA non titolare di incarico di responsabilità
Performance organizzativa istituzionale	18%	6%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Performance organizzativa di struttura	42%	54%	55%	55%	55%	70%
Competenze comportamentali	35%	35%	45%	45%	45%	30%
Indicatore di differenziazione valutazioni <sup>11</sup>	5%	5%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

<sup>10</sup> Qualora una componente di valutazione non risulti applicabile, il suo peso è distribuito sulle altre componenti, garantendo, in ogni caso, il peso prevalente alla dimensione della performance organizzativa, in linea con le disposizioni di legge

<sup>11</sup> cfr art. 9 D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii

## **4.2.1. Il processo di gestione della performance individuale**

### **4.2.1.1. Assegnazione della scheda di performance individuale**

La fase di assegnazione ha inizio nel mese di gennaio dell'anno di riferimento e si conclude con l'approvazione del PIAO (quindi entro il 31 gennaio) per i ruoli di Direttore Generale e Dirigenti<sup>12</sup>, mentre per il personale TA si conclude di norma entro il mese di febbraio e comunque non oltre il 31 marzo.

La scheda di performance individuale è composta da una sezione obiettivi e una sezione competenze comportamentali.

#### Sezione obiettivi

Gli obiettivi di performance individuale sono declinati a partire dagli obiettivi di performance organizzativa e, di norma, si configurano come obiettivi di gruppo. Nei casi in cui non sia possibile coinvolgere la persona in un obiettivo di struttura/gruppo, si assegnano specifici obiettivi individuali<sup>13</sup>.

Tali obiettivi sono individuati attraverso un processo di negoziazione tra la persona responsabile della valutazione e la persona valutata e, in una logica di significatività e semplificazione, si suggerisce di assegnare non più di 4 obiettivi.

#### Sezione competenze comportamentali

Il set delle competenze comportamentali è stato individuato a partire dalla Libreria delle Competenze di Ateneo<sup>14</sup>, opportunamente aggiornato rispetto a due Decreti del Ministero della Pubblica Amministrazione che individuano un modello di competenze per il personale Dirigente e uno per il personale non Dirigente<sup>15</sup>.

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

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

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

- Capire il contesto pubblico

---

<sup>12</sup> Gli obiettivi di performance individuale assegnati a Direttore Generale e a Direttori e Direttrici di Direzione sono riportati nel PIAO - Sezione Performance, ai sensi del D.Lgs 150/2009, art 10.

<sup>13</sup> In applicazione della Direttiva Ministro PA 14/01/2025, per tutti i ruoli organizzativi in questa dimensione è inserito l'obiettivo di performance in materia di formazione.

<sup>14</sup> <https://intranet.unito.it/display/RU/Competenze#Competenze-1917323384>

<sup>15</sup> D.M. 28/09/2022 - Linee guida per l'accesso alla Dirigenza Pubblica (cfr in particolare l'art 4 delle Linee Guida) e D.M. 28/06/2023 - Modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale"

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

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

Il set di competenze comportamentali viene pertanto definito per l'anno 2025 come segue:

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

<b>DIRETTORE GENERALE E DIRIGENTI<sup>16</sup></b>	
<b>COMPETENZE COMPORTAMENTALI</b>	<b>COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI</b>
<p><b>Area Cognitiva - VISIONE STRATEGICA</b></p> <p><i>Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizza le situazioni organizzative, ipotizzando sviluppi futuri</li> <li>- Delinea obiettivi e strategie realistici e coerenti con lo scenario in evoluzione della propria area/organizzazione</li> <li>- Valuta gli effetti nel medio-lungo periodo delle diverse linee di azione</li> <li>- Anticipa le possibili criticità e opportunità che potranno emergere in futuro</li> </ul>
<p><b>Area Manageriale - GUIDA DEL GRUPPO</b></p> <p><i>Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condivide con il gruppo gli obiettivi generali e le strategie dell'amministrazione</li> <li>- Promuove la coesione e lo spirito di squadra, integrando e valorizzando le differenze</li> <li>- Coordina le attività e gli sforzi del gruppo, sia in presenza che a distanza</li> <li>- Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo</li> </ul>
<p><b>Area Manageriale - GESTIONE DEI PROCESSI</b></p> <p><i>Strutturare efficacemente le attività proprie ed altrui programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali) tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pianifica le attività in funzione delle strategie e degli obiettivi organizzativi più generali</li> <li>- Gestisce efficacemente le risorse economiche, umane e strumentali a sua disposizione</li> <li>- Organizza le attività proprie e altrui tenendo conto anche di vincoli e scadenze</li> <li>- Monitora l'andamento dei processi e delle attività in modo sistematico</li> </ul>

<sup>16</sup> Fonte: Modello di competenze dei Dirigenti della PA italiana, SNA, 2022

<p><b>Area Realizzativa - ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b></p> <p><i>Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua obiettivi sfidanti e funzionali alla performance dell'amministrazione di appartenenza e del "sistema"</li> <li>- Mantiene l'impegno anche davanti a ostacoli o criticità perseverando nel raggiungimento del risultato</li> <li>- Agisce in modo autonomo assicurando il raggiungimento del risultato nei tempi previsti</li> <li>- Si fa carico in prima persona dei problemi anche al di là di quanto esplicitamente previsto</li> </ul>
<p><b>Area Relazionale - GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE</b></p> <p><i>Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua i corretti stakeholder, interni ed esterni, e attiva canali di comunicazione appropriati e utili al raggiungimento degli obiettivi</li> <li>- Instaura relazioni professionali, verticali ed interfunzionali, basate sulla fiducia e sulla collaborazione</li> <li>- Garantisce un processo di comunicazione circolare, continuativo e adeguato al contesto e agli interlocutori</li> <li>- Ascolta attivamente gli interlocutori cogliendone le esigenze implicite ed esplicite</li> </ul>
<p><b>Area del Self Management - CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</b></p> <p><i>Agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si riconosce nei valori e nei principi etici dell'Amministrazione</li> <li>- Condivide, rispetta e fa rispettare regole e procedure organizzative</li> <li>- Promuove il senso di appartenenza all'Ente</li> <li>- Agisce in modo corretto e imparziale mettendo al centro la tutela dell'interesse pubblico</li> </ul>

**RESPONSABILI DI AREA, STAFF e UNITA' DI PROGETTO**

<b>COMPETENZE COMPORTAMENTALI<sup>17</sup></b>	<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>
<p><b>Area Gestire le risorse pubbliche - GUIDA DEL GRUPPO</b>  <i>Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura</li> <li>- Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza</li> <li>- Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra</li> <li>- Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo</li> </ul>
<p><b>Area Capire il contesto pubblico - CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO</b>  <i>Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione</li> <li>- Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi</li> <li>- Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati</li> <li>- Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione</li> </ul>
<p><b>Area Interagire nel contesto pubblico - COLLABORAZIONE</b>  <i>Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi</li> <li>- Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune</li> <li>- Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise</li> <li>- Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista</li> </ul>
<p><b>Area Realizzare il valore pubblico - ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>  <i>Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione</li> <li>- Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente</li> <li>- A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato</li> <li>- Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica</li> </ul>
<p><b>Area Realizzare il valore pubblico - ACCURATEZZA</b>  <i>Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti</li> <li>- Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio</li> <li>- Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore</li> <li>- Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative</li> </ul>

<sup>17</sup> Fonte: Framework delle competenze trasversali per il personale non dirigenziale, elaborazione SNA 2023

<b>RESPONSABILI DI SEZIONE e UFFICIO</b>	
<b>COMPETENZE COMPORTAMENTALI</b>	<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>
<p><b>Area Gestire le risorse pubbliche - GUIDA DEL GRUPPO</b>  <i>Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere</li> <li>- Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo</li> <li>- Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo</li> <li>- Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione</li> </ul>
<p><b>Area Capire il contesto pubblico - CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO</b>  <i>Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso</li> <li>- È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri</li> <li>- Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche</li> <li>- Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera</li> </ul>
<p><b>Area Interagire nel contesto pubblico - COLLABORAZIONE</b>  <i>Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso</li> <li>- Riconosce le competenze dei colleghi</li> <li>- Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo</li> <li>- Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori</li> </ul>
<p><b>Area Realizzare il valore pubblico - ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>  <i>Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario</li> <li>- Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato</li> <li>- Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato</li> <li>- Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione</li> </ul>
<p><b>Area Realizzare il valore pubblico - ACCURATEZZA</b>  <i>Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività</li> <li>- Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti</li> <li>- Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro</li> <li>- Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi</li> </ul>

**EP CON INCARICO PROFESSIONALE**

<b>COMPETENZE COMPORTAMENTALI</b>	<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>
<p><b>Area Gestire le risorse pubbliche - GUIDA DEL GRUPPO</b>  <i>Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere</li> <li>- Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo</li> <li>- Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo</li> <li>- Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione</li> </ul>
<p><b>Area Capire il contesto pubblico - CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO</b>  <i>Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso</li> <li>- È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri</li> <li>- Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche</li> <li>- Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera</li> </ul>
<p><b>Area Interagire nel contesto pubblico - COLLABORAZIONE</b>  <i>Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso</li> <li>- Riconosce le competenze dei colleghi</li> <li>- Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo</li> <li>- Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori</li> </ul>
<p><b>Area Realizzare il valore pubblico - ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>  <i>Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario</li> <li>- Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato</li> <li>- Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato</li> <li>- Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione</li> </ul>
<p><b>Area Realizzare il valore pubblico - ACCURATEZZA</b>  <i>Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività</li> <li>- Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti</li> <li>- Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro</li> <li>- Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi</li> </ul>

<b>PERSONALE TA NON TITOLARE DI INCARICO DI RESPONSABILITA'</b>	
<b>COMPETENZE COMPORTAMENTALI</b>	<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>
<p><b>Area Interagire nel contesto pubblico – COLLABORAZIONE</b>  <i>Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornisce un contributo al lavoro comune</li> <li>- Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi</li> <li>- Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili</li> <li>- Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione</li> </ul>
<p><b>Area Realizzare il valore pubblico - ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>  <i>Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza</li> <li>- Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati</li> <li>- Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà</li> <li>- Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti</li> </ul>
<p><b>Area Realizzare il valore pubblico - ACCURATEZZA</b>  <i>Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati</li> <li>- Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato</li> <li>- Produce output completi e precisi</li> <li>- Verifica il proprio lavoro, se richiesto</li> </ul>

#### **4.2.1.2. Monitoraggio intermedio della performance individuale e gestione delle criticità**

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

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

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

Per quanto attiene alla sezione competenze comportamentali, la persona responsabile della valutazione segnala alla persona valutata eventuali criticità e propone possibili azioni di miglioramento.

È considerata una buona pratica la costruzione di spazi di dialogo e la realizzazione di colloqui di feedback ricorrenti al fine di favorire la valorizzazione delle professionalità.

#### **4.2.1.3. Valutazione della performance individuale**

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

La fase di valutazione si articola nelle seguenti attività:

1. valutazione degli obiettivi di performance organizzativa che sono stati inseriti nelle schede di performance individuale
2. valutazione delle competenze comportamentali
3. determinazione del coefficiente di capacità di differenziazione delle valutazioni per i ruoli di Direttore Generale e Dirigenti (calcolato in base alle risultanze delle valutazioni effettuate).

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

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

La valutazione viene espressa su una scala di tipo continuo con valori compresi tra 0 e 100: a ciascuna fascia di risultato corrisponde un intervallo del punteggio di valutazione individuale attribuibile alla persona, come indicato nella tabella seguente.

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

Obiettivo di Performance organizzativa	Indicatore	Valori di misurazione	Fasce di risultato <sup>18</sup>	Punteggio di valutazione	Note
Es: ottimizzare i tempi medi per la realizzazione del rimborso missioni	numero medio di giorni per la realizzazione del rimborso missioni	Valore misurato	Baseline/Inferiore al Target base	da 0 a 59	
			Target base	da 60 a 79	
			Target intermedio	da 80 a 89	
			Target atteso	da 90 a 100	

È possibile assegnare un punteggio corrispondente a una fascia di risultato diversa rispetto a quella risultante dalla misurazione: in tale caso è obbligatorio fornire<sup>19</sup> idonea motivazione (per esempio aver rilevato il manifestarsi di fattori esogeni che hanno impedito il raggiungimento del target atteso e aver verificato che la persona valutata abbia esperito ogni azione in suo potere per l'ottenimento del miglior risultato possibile).

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

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

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

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

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

La terza attività consiste nella **misurazione del coefficiente di differenziazione delle valutazioni**, che si applica solo ai ruoli di Direttore Generale, Direttori e Direttrici di Direzione ed è finalizzato a misurare la capacità di differenziazione delle valutazioni effettuate.

<sup>18</sup> L'attribuzione del valore misurato alla corrispondente fascia di risultato avviene in base a quanto stabilito in fase di programmazione (cfr. tabella 1)

<sup>19</sup> Compilando il campo "note" dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web

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

La **valutazione finale**, espressa con un valore compreso tra 0 e 100, è data dalla media ponderata dei punteggi ottenuti nelle diverse componenti oggetto di valutazione, secondo quanto stabilito dal modello di riferimento previsto per ciascun ruolo organizzativo come descritto nella *tabella 2* del presente documento. Un punteggio di valutazione complessiva inferiore a 60 comporta una valutazione negativa rilevante ai sensi dell'art. 3 c. 5-bis del Dlgs 150/2009<sup>20</sup>.

L'Ateneo ha promosso nel tempo varie iniziative di calibrazione delle valutazioni<sup>21</sup>. Ciò favorisce la costruzione di una visione d'insieme delle logiche di valutazione e mitiga il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee.

La **procedura di valutazione** prevede i seguenti passaggi:

Personale TA afferente alle **Direzioni**:

- Responsabili di I Livello (Area, Staff, Unità di Progetto):
  - 1) valutazione a cura del/della Dirigente effettuata inserendo i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web;
  - 2) restituzione degli esiti della valutazione nel colloquio di feedback, finalizzato a commentare la valutazione e a individuare i margini di miglioramento e definire gli ambiti di sviluppo più opportuni;
  - 3) approvazione per presa visione della "scheda di valutazione finale della performance individuale" in formato digitale, attraverso l'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web. Qualora non concordi sul punteggio di valutazione finale, è prevista la possibilità per la persona valutata di richiedere l'avvio della procedura di conciliazione (cfr. par 4.2.4).
  
- Responsabili di II livello (Sezione, Ufficio):
  - 1) proposta di valutazione<sup>22</sup> da parte della persona Responsabile dell'Area, effettuata inserendo i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web;
  - 2) condivisione delle proposte di valutazione con il/la Dirigente, che può confermare o modificare i punteggi e quindi procedere all'approvazione della scheda di valutazione finale;

---

<sup>20</sup> "La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di Misurazione e Valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto"

<sup>21</sup> Sono previsti appositi incontri di Calibrazione tra Dirigenti (cfr DFP "Linee Guida ministeriali per il sistema di misurazione e valutazione della performance" n2 Dicembre 2017) al fine di confrontarsi sugli stili di valutazione e su standard trasversali, con il fine di mitigare il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee, favorire una differenziazione dei giudizi, e costruire una visione d'insieme

<sup>22</sup> denominata "valutazione intermedia" sull'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web

- 3) restituzione degli esiti della valutazione nel colloquio di feedback, finalizzato a commentare la valutazione e a individuare i margini di miglioramento e definire gli ambiti di sviluppo più opportuni;
  - 4) approvazione per presa visione della "scheda di valutazione finale della performance individuale" in formato digitale, attraverso l'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web. Qualora non concordi sul punteggio di valutazione finale, è prevista la possibilità per la persona valutata di richiedere l'avvio della procedura di conciliazione (cfr. par 4.2.4).
- EP con incarico professionale:
    - 1) valutazione a cura del/della Dirigente effettuata inserendo i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web<sup>23</sup>;
    - 2) restituzione degli esiti della valutazione nel colloquio di feedback, finalizzato a commentare la valutazione e a individuare i margini di miglioramento e definire gli ambiti di sviluppo più opportuni;
    - 3) approvazione per presa visione della "scheda di valutazione finale della performance individuale" in formato digitale, attraverso l'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web. Qualora non concordi sul punteggio di valutazione finale, è prevista la possibilità per la persona valutata di richiedere l'avvio della procedura di conciliazione (cfr. par 4.2.4).
  - Personale TA non titolare di incarico di responsabilità
    - 1) proposta di valutazione<sup>24</sup> da parte della persona Responsabile di struttura di I livello (Area, Staff, Unità di Progetto) effettuata inserendo i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web.  
In caso di Aree sotto-articolate, la proposta di valutazione espressa dalla persona Responsabile di II livello (Sezione, Ufficio) viene condivisa con la persona Responsabile dell'Area, che può confermare o modificare i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web;
    - 2) condivisione delle proposte di valutazione con il/la Dirigente, che può confermare o modificare i punteggi e quindi procedere all'approvazione della scheda di valutazione finale;
    - 3) restituzione degli esiti della valutazione nel colloquio di feedback, finalizzato a commentare la valutazione e a individuare i margini di miglioramento e definire gli ambiti di sviluppo più opportuni;
    - 4) approvazione per presa visione della "scheda di valutazione finale della performance individuale" in formato digitale, attraverso l'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web. Qualora non concordi sul punteggio di valutazione finale, è prevista la possibilità per la persona valutata di richiedere l'avvio della procedura di conciliazione (cfr. par 4.2.4).

---

<sup>23</sup> Nel caso di EP afferenti ad una struttura di I o II livello: proposta di valutazione a cura della persona Responsabile della struttura di I livello, effettuata inserendo i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web, e successiva condivisione con il/la Dirigente.

<sup>24</sup> denominata "valutazione intermedia" sull'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web

Personale TA afferente ai **Dipartimenti**:

- 1) valutazione a cura del/della Direttore/Direttrice di Dipartimento effettuata inserendo i punteggi e le eventuali note nelle apposite sezioni dell'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web;
- 2) restituzione degli esiti della valutazione nel colloquio di feedback, finalizzato a commentare la valutazione e a individuare i margini di miglioramento e definire gli ambiti di sviluppo più opportuni.
- 3) approvazione per presa visione della "scheda di valutazione finale della performance individuale" in formato digitale, attraverso l'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web. Qualora non concordi sul punteggio di valutazione finale, è prevista la possibilità per la persona valutata di richiedere l'avvio della procedura di conciliazione (cfr. par 4.2.4).

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

#### **4.2.2. Casi particolari**

Si riportano di seguito alcune casistiche che richiedono una gestione particolare della performance individuale.

##### Personale non titolare di incarico

- Presa di servizio o cessazione in corso d'anno: la valutazione terrà conto del periodo effettivo di servizio;
- Cambio di afferenza in corso d'anno: rimodulazione della scheda di performance individuale, sentite le persone Responsabili delle Strutture interessate.

##### Personale titolare di incarico manageriale o di funzione professionale

- incarichi conferiti ad esercizio già avviato a personale precedentemente senza incarico o con un incarico differente;
- conferimento di un nuovo incarico manageriale ad interim su struttura di pari livello o comunque non direttamente dipendente dalla struttura di afferenza (cd "interim orizzontale").

In tali casi, in relazione alla durata dell'incarico nell'anno di riferimento e all'unità organizzativa per la quale si ricopre l'incarico, la persona Responsabile della valutazione assegna alla persona valutata almeno un obiettivo organizzativo in continuità rispetto a quello previsto per la struttura interessata, oppure coinvolge la persona nelle attività che concorrono alla realizzazione di obiettivi organizzativi di Direzione/Dipartimento.

- incarichi che, indipendentemente dalla causa, terminino prima della fine dell'anno solare.

In tale caso la valutazione terrà conto del periodo effettivo di servizio e dello stato di realizzazione dell'obiettivo al momento della cessazione/sospensione dal servizio.

- variazione dell'incarico in seguito a modifica organizzativa o a un cambio di afferenza, che comporti l'assegnazione di differenti obiettivi di performance organizzativa.

In tale caso alla persona è assegnata una nuova scheda di performance individuale e il punteggio di valutazione finale sarà dato dalla media ponderata delle valutazioni delle due schede.

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

Nel caso in cui in corso d'anno venga conferito un incarico soggetto a valutazione in relazione al presente Sistema, la persona Responsabile della valutazione dovrà, entro trenta giorni dalla data del decreto di incarico, provvedere alla formalizzazione della scheda di assegnazione performance individuale, che comprende obiettivi e competenze comportamentali della persona valutata.

#### **4.2.3. Procedura di conciliazione**

Nel caso in cui insorgano controversie in ordine alla valutazione della performance individuale è possibile attivare una procedura di conciliazione.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA**

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

L'aggiornamento 2025 del SMVP presenta tre importanti elementi di novità rispetto all'anno precedente: l'estensione dell'applicazione del SMVP a tutto il personale tecnico-amministrativo (PTA) dell'Ateneo, l'aggiornamento del set delle competenze comportamentali e l'introduzione della valutazione bottom up per alcuni ruoli organizzativi.

### Estensione dell'applicazione del SMVP

Nel biennio 2023-24 l'Amministrazione ha realizzato una sperimentazione per la definizione di un modello di valutazione per il personale tecnico-amministrativo senza incarichi di responsabilità, con l'obiettivo di raccogliere elementi utili per valutare l'estensione e la sostenibilità di tale modello tenendo conto delle dimensioni organizzative dell'Università di Torino.

La sperimentazione ha consentito di:

- a) individuare un modello valutativo efficace in relazione alla numerosità del personale e al ruolo organizzativo e al tempo stesso compatibile con i principi e le metodologie del SMVP di Ateneo, che prevede due componenti: performance organizzativa di struttura e competenze comportamentali;
- b) verificare la compatibilità e l'usabilità degli applicativi informatici in uso e prevedere aggiornamenti, ove necessario;
- c) introdurre la cultura della valutazione tra il personale e rafforzarla tra le persone con incarico manageriale, soprattutto per chi in precedenza non aveva mai avuto il compito di valutare.

In considerazione dell'esito di tale sperimentazione, a partire dall'anno 2025 la valutazione della performance viene estesa a tutto il PTA dell'Ateneo con le modalità indicate nel presente documento e in particolare nel paragrafo 4.2.

### Aggiornamento del set delle competenze comportamentali

Le competenze comportamentali trasversali sono oggetto di due recenti Decreti del Ministero della Pubblica Amministrazione: D.M. 28/06/2023 - *Modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale* e D.M. 28/09/2022 - *Linee guida per l'accesso alla Dirigenza Pubblica*, e in particolare l'art 4.2- *L'individuazione delle aree di competenza nei bandi: il modello delle competenze*.

Tali Decreti sono stati emanati nell'ambito della Riforma del mercato del lavoro prevista nel PNRR con la finalità di promuovere la riprogettazione del sistema dei profili professionali in un modello articolato su conoscenze, competenze e capacità caratteristiche della posizione da ricoprire.

I modelli delle competenze trasversali proposti dai D.M. forniscono un lessico comune a tutta la Pubblica Amministrazione italiana e rappresentano un dizionario di competenze di carattere generale, modulabile da ciascuna amministrazione in relazione alle variabili organizzative che la denotano.

Dall'esame dei contenuti dei due Decreti è emerso che la metodologia utilizzata è coerente con quella del Sistema delle Competenze e dal SMVP di UniTo, e che le tipologie di competenze individuate sono affini; inoltre l'Ateneo ritiene un punto di forza l'adesione ad un modello comune per le amministrazioni nazionali, come già sperimentato nella partecipazione ai lavori del progetto RIVA – Risorse Umane per il Valore Pubblico, realizzato dal Formez di concerto con il Dipartimento della Funzione pubblica, nell'ambito del PNRR. Tale progetto "persegue l'obiettivo generale di definire una metodologia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane in chiave strategica, basata su modelli di competenze, anche al fine di favorire l'evoluzione del mercato del lavoro e lo sviluppo di carriera nella pubblica amministrazione. Prevede la progettazione, costruzione, sperimentazione e sviluppo di un modello Human Resource Management Competency Based per l'implementazione di un processo di programmazione e gestione strategica valido per tutte le PPAA, adattato in funzione delle peculiarità dei diversi comparti"<sup>25</sup>.

In occasione dell'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che prevede, dopo due anni di sperimentazione, l'estensione della valutazione individuale e tutto il PTA, l'Ateneo ha ritenuto opportuno cogliere l'occasione di adeguare il proprio Sistema della Competenze con l'accortezza di identificare per il SMVP un set di competenze comportamentali conforme ai modelli ministeriali ma affine a quello utilizzato negli anni precedenti, per garantire stabilità e continuità.

È stata effettuata quindi un'analisi comparativa delle competenze previste dall'SMVP UniTO con le competenze presenti nei DM, evidenziata nella tabella successiva, da cui è emerso che per il personale non dirigenziale risultano coperte tutte le aree mentre per il personale dirigenziale risulta scoperta l'area del self management.

Pertanto, è stato ritenuto opportuno aggiungere una competenza al set in uso per i Dirigenti nel 2023 e 2024 e portare a 6 le competenze osservate.

### Introduzione della valutazione *bottom-up* delle competenze comportamentali

L'Ateneo, dopo una prima sperimentazione condotta nel 2024 e anche in applicazione della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 - *Indicazioni in materia di*

---

<sup>25</sup> <http://riqualificazione.formez.it/content/progetto-riva>

*misurazione e valutazione della performance individuale*<sup>26</sup>, ha introdotto tale valutazione per i ruoli di Direttore Generale e Dirigenti.

I risultati di tale valutazione sono utilizzati in forma anonima e aggregata, con la finalità di contribuire al miglioramento delle competenze individuali e al benessere organizzativo, senza risvolti di tipo economico.

Nel 2025 inoltre proseguirà la partecipazione dell'Ateneo ai lavori di due rilevanti progetti di sviluppo professionale:

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

---

<sup>26</sup> <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/29-11-2023/nuove-indicazioni-materia-di-misurazione-e-di-valutazione-della>