

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

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

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

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

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

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

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

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

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

O M I S S I S

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

O M I S S I S

B) ADEGUAMENTO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.

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

O M I S S I S

Il Consiglio di Amministrazione,

O M I S S I S

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

O M I S S I S

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

O M I S S I S

IL RETTORE-PRESIDENTE
F.to Gianmaria AJANI

IL SEGRETARIO
F.to Maria SCHIAVONE



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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



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

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



1. CRITERI DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA

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

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

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

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

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

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

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

1.1 CARATTERISTICHE DELL'ATENEEO

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

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

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



1.2 IL SISTEMA NAZIONALE DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE

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

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

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

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

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

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

1.3 SISTEMA INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE DELL'UNIVERSITA'

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

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

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

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

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



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

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

1.3.1 PIANIFICAZIONE STRATEGICA DI ATENEO

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



Fig. 2 - Processo di definizione del Piano strategico

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

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

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



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

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

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

1.3.2 PIANIFICAZIONE GESTIONALE - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

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

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

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

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

1.3.3 PIANIFICAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA

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

¹ Le finalità (o macro aree) riguardano tipicamente:

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



1.4 RACCORDO CON I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

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

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

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

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

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

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

1.5 RACCORDO CON DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E BILANCIO

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



PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

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

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

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

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

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

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

1.6 FINALITA' E MODALITA' DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA

Il SMVP adottato promuove la capacità dell'Ateneo di:

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



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

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

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

1.7 SOGGETTI E RESPONSABILITA'

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

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

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

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1 FINALITA' E PRINCIPI

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

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



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

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

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

2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tab. 3 – Schema esemplificativo raccordo obiettivi bilancio



3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 FINALITA' E PRINCIPI

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

La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

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

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

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

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

3.2 CERTEZZA, OMOGENEITÀ ED EQUITÀ DI TRATTAMENTO NELLA VALUTAZIONE

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

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

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

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

3.3 VALUTAZIONE DIRETTORE GENERALE

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

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

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

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

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



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

Fig. 4 - Il modello di valutazione del Direttore generale

A – Performance di Ateneo

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

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

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



B - Obiettivi individuali

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

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

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

C - Comportamenti organizzativi⁶

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

La valutazione della dimensione relativa ai comportamenti organizzativi è effettuata secondo lo schema indicato nella Tab. 4, che mostra come per ciascun comportamento siano individuati una sotto-dimensione e specifici criteri di valutazione, e come la graduazione dei comportamenti organizzativi sia effettuata su 5 livelli, in particolare:

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

A ciascuno dei cinque livelli corrisponde un descrittore comportamentale specifico di ciascuna dimensione, il cui dettaglio è illustrato nelle procedure operative di valutazione.

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

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

SOTTO-DIMENSIONI COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
Gestione delle relazioni interne ed esterne	Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali					

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



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

Tab. 4 - Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi

D – Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni

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

Gli elementi che contribuiscono a determinare tale dimensione sono:

D1 - Capacità di valutazione

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

La valutazione è effettuata su 5 livelli:

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

D2 - Differenziazione delle valutazioni

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

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

Esempio:

- target del coefficiente di variazione maggiore o uguale a 3%
- valutazioni del personale con funzioni dirigenziali
- individuazione valori anomali attraverso la seguente formula $1 - \left(\frac{ASS(X - \langle X \rangle)}{\langle X \rangle} \right)$ dove X rappresenta una valutazione e $\langle X \rangle$ rappresenta la mediana della serie delle valutazioni. La formula restituisce un



indice di significatività sulla base della distanza di un valore dalla sua mediana. Un valore si intende anomalo se la sua significatività è minore del 55%

- normalizzazione: eliminazione dei valori anomali dalle serie di valutazioni

Calcolo coefficiente di variazione e confronto con target

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

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

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

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

3.4 VALUTAZIONE PERSONALE CON FUNZIONI DIRIGENZIALI

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

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

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

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

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



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

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

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

A - Performance organizzativa

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

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

B - Obiettivi individuali

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

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

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



C – Comportamento organizzativo⁷

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

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

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

A ciascuno dei cinque livelli corrisponde un descrittore comportamentale specifico di ciascuna dimensione, il cui dettaglio è illustrato nelle procedure operative di valutazione.

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

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

SOTTO-DIMENSIONI COMPORTEMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
Gestione delle relazioni con le strutture di Ateneo	Capacità di collaborare con i Responsabili delle strutture di Ateneo					
Gestione organizzativa e capacità di innovazione	Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria Struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico.					
Capacità di migliorare il benessere organizzativo	Capacità di migliorare il benessere organizzativo della propria Struttura					

Tab. 5 - Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi

D – Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni

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

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



Gli elementi che contribuiscono a determinare tale dimensione sono:

D1 - Capacità di valutazione

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

La valutazione è effettuata su 5 livelli:

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

D2 - Differenziazione delle valutazioni

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

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

Esempio:

- target del coefficiente di variazione maggiore o uguale a 3%
- valutazioni del personale
- individuazione valori anomali attraverso la seguente formula $1 - \left(\frac{ASS(X - \langle X \rangle)}{\langle X \rangle} \right)$ dove X rappresenta una valutazione e $\langle X \rangle$ rappresenta la mediana della serie delle valutazioni. La formula restituisce un indice di significatività sulla base della distanza di un valore dalla sua mediana. Un valore si intende anomalo se la sua significatività è minore del 55%
- normalizzazione: eliminazione dei valori anomali dalle serie di valutazioni

Calcolo coefficiente di variazione e confronto con target



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



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



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

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

3.5 VALUTAZIONE PERSONALE TITOLARE DI INCARICO RETRIBUITO

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

- A - obiettivi individuali
- B - comportamento organizzativo

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

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

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



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

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

A - Obiettivi individuali

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

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

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

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

B - Comportamento organizzativo⁸

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

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



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

La valutazione della dimensione relativa ai comportamenti organizzativi è effettuata secondo lo schema indicato nella tabella 6, che mostra come per ciascun comportamento sia individuata una sotto-dimensione, specifici criteri di valutazione e come la graduazione dei comportamenti organizzativi sia effettuata su 5 livelli, in particolare:

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

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

A ciascuno dei cinque livelli corrisponde un descrittore comportamentale specifico di ciascuna dimensione, il cui dettaglio è illustrato nelle procedure operative di valutazione.

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

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

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

Tab. 6 - schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi



3.6 VALUTAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA B, C e D

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

A - obiettivi di gruppo

B - comportamento organizzativo

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

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

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

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione																					
A - Obiettivi di gruppo	30%	A - Raggiungimento di specifici target di indicatori di funzionamento	100%	Risultati collegati ai target degli indicatori																					
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensione di Valutazione</th> <th>Peso Dimensione</th> <th>Sotto-Dimensione</th> <th>Peso Sotto-Dimensione</th> <th>Criteri di valutazione</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">B - Comportamento organizzativo</td> <td rowspan="5">70%</td> <td>B1 - Affidabilità</td> <td>20%</td> <td>Capacità di gestire, organizzare e monitorare i propri tempi di lavoro, in modo da garantire efficacia ed efficienza nel raggiungimento dei risultati, rispettando le priorità e le scadenze anche dei colleghi. Capacità di operare in piena coerenza con le indicazioni e le necessità espresse dai ruoli con cui si è in relazione.</td> </tr> <tr> <td>B2 - Collaborazione e cooperazione</td> <td>20%</td> <td>Capacità di sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo insieme a colleghi (anche di altre strutture), gruppi di lavoro e propri responsabili alla realizzazione degli obiettivi comuni con comprensione e disponibilità verso le esigenze altrui. Capacità di collaborare, mettendo a disposizione informazioni, esperienza, conoscenza, facilitando il confronto, mettendo in discussione il proprio operato, fornendo feedback sulle proprie attività e accettando momenti di verifica condivisi e partecipati.</td> </tr> <tr> <td>B3 - Flessibilità</td> <td>20%</td> <td>Capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità. Capacità di interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi.</td> </tr> <tr> <td>B4 - Qualità e accuratezza del lavoro</td> <td>20%</td> <td>Capacità di operare con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e degli output prodotti, effettuando regolari verifiche per prevenire errori, comprenderne le cause e segnalarli tempestivamente. Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro finalizzati all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali, coerentemente con gli standard dell'organizzazione.</td> </tr> <tr> <td>B5 - Orientamento al servizio</td> <td>20%</td> <td>Capacità di cogliere le esigenze e la soddisfazione dei clienti interni ed esterni orientando costantemente la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi.</td> </tr> </tbody> </table>				Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione	B - Comportamento organizzativo	70%	B1 - Affidabilità	20%	Capacità di gestire, organizzare e monitorare i propri tempi di lavoro, in modo da garantire efficacia ed efficienza nel raggiungimento dei risultati, rispettando le priorità e le scadenze anche dei colleghi. Capacità di operare in piena coerenza con le indicazioni e le necessità espresse dai ruoli con cui si è in relazione.	B2 - Collaborazione e cooperazione	20%	Capacità di sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo insieme a colleghi (anche di altre strutture), gruppi di lavoro e propri responsabili alla realizzazione degli obiettivi comuni con comprensione e disponibilità verso le esigenze altrui. Capacità di collaborare, mettendo a disposizione informazioni, esperienza, conoscenza, facilitando il confronto, mettendo in discussione il proprio operato, fornendo feedback sulle proprie attività e accettando momenti di verifica condivisi e partecipati.	B3 - Flessibilità	20%	Capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità. Capacità di interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi.	B4 - Qualità e accuratezza del lavoro	20%	Capacità di operare con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e degli output prodotti, effettuando regolari verifiche per prevenire errori, comprenderne le cause e segnalarli tempestivamente. Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro finalizzati all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali, coerentemente con gli standard dell'organizzazione.	B5 - Orientamento al servizio
Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione																					
B - Comportamento organizzativo	70%	B1 - Affidabilità	20%	Capacità di gestire, organizzare e monitorare i propri tempi di lavoro, in modo da garantire efficacia ed efficienza nel raggiungimento dei risultati, rispettando le priorità e le scadenze anche dei colleghi. Capacità di operare in piena coerenza con le indicazioni e le necessità espresse dai ruoli con cui si è in relazione.																					
		B2 - Collaborazione e cooperazione	20%	Capacità di sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo insieme a colleghi (anche di altre strutture), gruppi di lavoro e propri responsabili alla realizzazione degli obiettivi comuni con comprensione e disponibilità verso le esigenze altrui. Capacità di collaborare, mettendo a disposizione informazioni, esperienza, conoscenza, facilitando il confronto, mettendo in discussione il proprio operato, fornendo feedback sulle proprie attività e accettando momenti di verifica condivisi e partecipati.																					
		B3 - Flessibilità	20%	Capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità. Capacità di interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi.																					
		B4 - Qualità e accuratezza del lavoro	20%	Capacità di operare con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e degli output prodotti, effettuando regolari verifiche per prevenire errori, comprenderne le cause e segnalarli tempestivamente. Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro finalizzati all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali, coerentemente con gli standard dell'organizzazione.																					
		B5 - Orientamento al servizio	20%	Capacità di cogliere le esigenze e la soddisfazione dei clienti interni ed esterni orientando costantemente la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi.																					

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

A - Obiettivi di gruppo

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

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



B – Comportamento organizzativo⁹

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

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

La valutazione della dimensione relativa ai comportamenti organizzativi è effettuata secondo lo schema indicato nella Tab. 7, che mostra come per ciascun comportamento sia individuata una sotto-dimensione, specifici criteri di valutazione e come la graduazione dei comportamenti organizzativi sia effettuata su 5 livelli, in particolare:

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

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

A ciascuno dei cinque livelli corrisponde un descrittore comportamentale specifico di ciascuna dimensione, il cui dettaglio è illustrato nelle procedure operative di valutazione.

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

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

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

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



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

Tab. 7 - Schema per la valutazione dei comportamenti organizzativi

3.7 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

3.7.1 Direttore Generale

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. ALLEGATI

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

4.1 ALLEGATO 1 - SCHEMA FASI E ATTORI DEL CICLO

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

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



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



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

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

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

4.2 ALLEGATO 2 - MAPPA PROCESSI

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

4.3 ALLEGATI 3.1 – 3.2 - PROCEDURE DI VALUTAZIONE

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

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

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

4.4 ALLEGATO 4 - SISTEMA DI MISURAZIONE E INDICATORI

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



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Allegato 2

Schema alberatura Mappa dei Processi UniTO - aggiornato al 31.12.2013

Schema alberatura Mappa dei Processi UniTO con numerosità processi - aggiornato al 31.12.2013

I macroprocessi evidenziati in giallo includono i processi primari dell'università relativi a Ricerca e Didattica. Tutti gli altri sono di carattere tecnico-amministrativo.

MISSIONI	PROGRAMMI	MACROPROCESSI	N° processi
1. Ricerca e innovazione	1.1 Ricerca scientifica e tecnologica di base e applicata	1.1.1 Ricerca scientifica e tecnologica di base	1
		1.1.2 Ricerca scientifica e tecnologica applicata	2
		1.1.3 Supporto tecnico all'attività di ricerca	1
		1.1.4 Supporto amministrativo ai progetti di ricerca	3
		1.1.5 Valorizzazione ricerca scientifica	3
		1.1.6 Internazionalizzazione docenti	1
2. Istruzione universitaria	2.1 Sistema universitario e formazione post universitaria	2.1.1 Orientamento in entrata	4
		2.1.2 Attività Didattica	2
		2.1.3 Supporto Didattica in itinere per lauree di I e II livello	7
		2.1.4 Supporto Formazione post-lauream	9
		2.1.5 Orientamento in uscita	3
	2.2 Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	2.2.1 Gestione interventi economici a favore degli studenti e altri interventi a favore del diritto allo studio	4
		2.2.2 Internazionalizzazione studenti	1
3. Tutela della salute	3.1 Assistenza in materia sanitaria	3.1.1 Supporto alla gestione ospedaliera	3
	3.2 Assistenza in materia veterinaria	3.2.1 Supporto alla sanità pubblica veterinaria	1
4. Servizi istituzionali e generali	4.1 Indirizzo politico	4.1.1 Pianificazione, controllo e Statistica	7
		4.2.1 Contabilità	6
	4.2 Servizi e affari generali per le amministrazioni	4.2.2 Affari legali e istituzionali	7
		4.2.3 Comunicazione	4
		4.2.4 Servizi sociali e welfare	5
		4.2.5 Personale	10
		4.2.6 Edilizia	6
		4.2.7 Approvvigionamenti	4
		4.2.8 Servizi generali e logistici	7
		4.2.9 Sistemi informativi	6
		4.2.10 Beni museali,archivio storico e biblioteche	7
4	7	26	114

I processi elencati sono di carattere tecnico-amministrativo, a supporto delle attività dell'organizzazione, ad eccezione dei processi evidenziati in giallo che rappresentano i processi primari dell'università (ricerca di base, ricerca applicata; didattica frontale e didattica in e-learning)

MISSIONI (livello 0)	PROGRAMMI (livello 1)	MACROPROCESSI (livello 2)	PROCESSI (livello 3)	OUTPUT: prodotti/servizi	STAKEHOLDER
1. Ricerca e innovazione	1.1 Ricerca scientifica e tecnologica di base e applicata	1.1.1 Ricerca scientifica e tecnologica di base	1.1.1.1 Realizzazione attività di ricerca di base (dall'acquisizione dei dati alla documentazione dei risultati della ricerca)	Report sui risultati della ricerca di base	Collettività
		1.1.2 Ricerca scientifica e tecnologica applicata	1.1.2.1 Realizzazione attività di ricerca, ricerca clinica e sperimentazione applicate (dall'acquisizione dei dati alla documentazione dei risultati della ricerca)	Report sui risultati della ricerca applicata	Collettività
			1.1.2.2 Consulenza, analisi e sviluppo sperimentale e prestazioni di laboratorio (dalla richiesta di consulenza/prestazione alla consegna dei risultati)	Consegna risultati della consulenza/prestazione	Enti e imprese
		1.1.3 Supporto tecnico all'attività di ricerca	1.1.3.1 Supporto alla gestione tecnica dei laboratori di ricerca e delle strutture dedicate alla ricerca	Erogazione del servizio	Personale docente
		1.1.4 Supporto amministrativo ai progetti di ricerca	1.1.4.1 Supporto e presentazione progetti di ricerca (dall'individuazione delle opportunità di ricerca alla presentazione dei progetti ed eventuale ammissione al finanziamento)	Presentazione progetti di ricerca ed eventuale ammissione al finanziamento	Personale Docente
			1.1.4.2 Gestione e rendicontazione di progetti di ricerca (dall'ammissione al finanziamento alla rendicontazione tecnica ed economica del progetto)	Rendiconti tecnici ed economici dei progetti di ricerca	Personale Docente; Istituzioni; Enti e imprese
			1.1.4.3 Gestione catalogo dei prodotti della ricerca (dalla pubblicazione del prodotto all'inserimento nel catalogo)	Aggiornamento catalogo della ricerca	Personale docente; Istituzioni
		1.1.5 Valorizzazione ricerca scientifica	1.1.5.1 Gestione brevetti e gestione della proprietà intellettuale (dall'idea brevettuale alla registrazione del brevetto e sua valorizzazione)	Registrazione brevetto e eventuale concessione in licenza	Personale docente
			1.1.5.2 Creazione e Gestione spin-off (dalla richiesta di attivazione al riconoscimento dello Spin-off)	Riconoscimento Spin-off	Personale docente
			1.1.5.3 Sostegno allo sviluppo imprenditoriale: idee di impresa (dalla pubblicazione del bando di concorso per la partecipazione alla competizione start Cup alla pubblicazione della graduatoria delle Business Ideas e dei Business Plan)	Pubblicazione graduatorie Business Ideas e Business Plan	Laureati; Personale docente
		1.1.6 Internazionalizzazione docenti	1.1.6.1 Gestione mobilità internazionale in entrata e in uscita del personale di ricerca e del personale TA (dal primo contatto, creazione e mantenimento del network/partenariato, alla conclusione del periodo di mobilità)	Creazione/mantenimento del network/partenariato di ricerca Personale ricercatore/TA di supporto in mobilità	Personale docente; Personale TA; Unità organizzative
				2.1.1 Orientamento in entrata	2.1.1.1 Diffusione dell'offerta dell'università presso i media/altri strumenti di diffusione (dalla preparazione dei contenuti alla loro diffusione)
2.1.1.2 Gestione orientamento in presenza: punti informativi, <i>front office</i> e <i>open day</i> (dalla organizzazione degli incontri alla loro realizzazione)	Giornate di orientamento organizzate dall'Ateneo e dai Dipartimenti/Scuole; visite all'infopoint				Futuri studenti; Scuole Medie Superiori; Famiglie
2.1.1.3 Gestione orientamento on line (dalla preparazione dei contenuti alla loro messa a disposizione sul portale)	Test di orientamento on line; pubblicazione sul portale di guide e materiale informativo				Futuri studenti; Scuole Medie Superiori; Famiglie
2.1.1.4 Gestione selezioni per i corsi ad accesso programmato di I livello, Ciclo unico e di specializzazione (dalla definizione dei numeri previsti alla pubblicazione delle graduatorie)	Pubblicazione graduatorie corsi ad accesso programmato				Futuri studenti; Studenti post-lauream; Laureati
2.1.2 Attività Didattica	2.1.2.1 Didattica frontale (dalla preparazione all'erogazione di attività di base, caratterizzanti e integrative)			Erogazione lezioni frontali	Studenti I e II livello, Studenti post-lauream
	2.1.2.2 Didattica in e-learning (dalla progettazione dei contenuti all'erogazione via web)			Erogazione lezione in e-learning	Studenti I e II livello, Studenti post-lauream

MISSIONI (livello 0)	PROGRAMMI (livello 1)	MACROPROCESSI (livello 2)	PROCESSI (livello 3)	OUTPUT: prodotti/servizi	STAKEHOLDER	
2. Istruzione universitaria	2.1 Sistema universitario e formazione post universitaria	2.1.3 Supporto Didattica in itinere per lauree di I e II livello	2.1.3.1 Istituzione, attivazione, modifica e disattivazione dei corsi di I e II livello (dalla ricezione della normativa MIUR all'attivazione del corso)	Attivazione Corsi di I livello, Ciclo unico e II livello (anche congiunti o doppio titolo)	Futuri studenti; Personale docente; Enti e imprese; Studenti I e II livello; Istituzioni	
			2.1.3.2 Gestione Immatricolazioni/iscrizioni corsi (dalla registrazione web alla registrazione dell'evento in ESSE3) inclusa la contribuzione studentesca	Registrazione dell'evento in ESSE3/Bollettini MAV	Studenti I e II livello; Futuri studenti	
			2.1.3.3 Gestione carriere: creazione, passaggi, trasferimenti e abbreviazioni di carriera (da configurazione piano carriera per il carico didattico a registrazione dell'evento nel piano carriera)	Piano carriera registrato Registrazione evento di carriera Rilascio certificazione/titolo	Studenti I e II livello;	
			2.1.3.4 Gestione esami (da iscrizione all'appello d'esame da parte dello studente a verbalizzazione con registrazione in carriera, incluso esame di laurea ed esami per certificazioni informatiche e linguistiche)	Registrazione in carriera dell'esame	Studenti I e II livello; Personale docente	
			2.1.3.5 Organizzazione attività didattica (dalla pianificazione alla pubblicazione di orari e sedi delle lezioni in aula e nei laboratori didattici e informatici; delle date degli appelli per gli esami; delle date di ricevimento studenti)	Pubblicazione orari lezioni, date appelli di esame, orari ricevimento studenti	Studenti I e II livello	
			2.1.3.6 Supporto tecnico e informatico alla gestione dei laboratori didattici e dei laboratori linguistici	Erogazione del servizio	Studenti I e II livello; Personale docente	
			2.1.3.7 Gestione del contenzioso e reclami degli studenti (quando non coinvolgono le vie legali, altrimenti rilevare al punto 4.2.2.3)	Risposta dell'amministrazione	Studenti I e II livello	
		2.1.4 Supporto Formazione post-lauream	2.1.4.1 Istituzione, attivazione, modifica e disattivazione dei corsi di Master, Perfezionamento e aggiornamento professionale, corsi di Specializzazione, corsi di Dottorato di Ricerca (dalla ricezione della normativa MIUR all'attivazione del corso)	2.1.4.1 Istituzione, attivazione, modifica e disattivazione dei corsi di Master, Perfezionamento e aggiornamento professionale, corsi di Specializzazione, corsi di Dottorato di Ricerca (dalla ricezione della normativa MIUR all'attivazione del corso)	Attivazione Corsi di Master e Perfezionamento, Corsi di Specializzazione, Corsi di Dottorato di Ricerca (anche in co-tutela)	Studenti post-lauream; Docenti; Enti e imprese; Istituzioni
				2.1.4.2 Progettazione e gestione di interventi formativi su bandi regionali di Apprendistato di Alta Formazione per Lauree, Master e Dottorati (dalla pubblicazione del Bando della Regione Piemonte all'erogazione dell'intervento formativo)	Attivazione Corsi di Alta Formazione	Studenti post-lauream; Docenti; Enti e imprese; Istituzioni
				2.1.4.3 Gestione Immatricolazioni/iscrizioni corsi (dalla registrazione web alla registrazione dell'evento in ESSE3; per gli specializzandi dalla firma del contratto) inclusa la contribuzione studentesca	Registrazione dell'evento in ESSE3; Firma del contratto per gli specializzandi; Bollettini MAV	Studenti post-lauream
				2.1.4.4 Gestione carriere: creazione, passaggi, trasferimenti e abbreviazioni di carriera (da configurazione piano carriera per il carico didattico a registrazione dell'evento nel piano carriera inclusa gestione rilascio titolo finale, diploma supplement)	Piano carriera registrato Registrazione evento di carriera Rilascio titolo	Studenti post-lauream
				2.1.4.5 Gestione esami (da iscrizione all'appello d'esame da parte dello studente a verbalizzazione con registrazione in carriera)	Registrazione in carriera dell'esame	Studenti post-lauream
				2.1.4.6 Organizzazione attività didattica (dalla pianificazione alla pubblicazione di orari e sedi delle lezioni in aula e nei laboratori didattici e informatici; delle date degli appelli per gli esami; delle date di ricevimento studenti)	Pubblicazione orari lezioni, date appelli di esame, orari ricevimento studenti	Studenti post-lauream
	2.1.4.7 Supporto tecnico e informatico alla gestione dei laboratori didattici e dei laboratori linguistici	Erogazione del servizio		Studenti post-lauream; Personale docente		
	2.1.4.8 Gestione del contenzioso e reclami degli studenti (quando non coinvolgono le vie legali, altrimenti rilevare al punto 4.2.2.2)	Risposta dell'amministrazione		Studenti post-lauream		
	2.1.4.9 Gestione esami di abilitazione (dall'Ordinanza ministeriale al rilascio del titolo di abilitazione)	Rilascio titolo di abilitazione		Laureati; Personale docente		

MISSIONI (livello 0)	PROGRAMMI (livello 1)	MACROPROCESSI (livello 2)	PROCESSI (livello 3)	OUTPUT: prodotti/servizi	STAKEHOLDER	
		2.1.5 Orientamento in uscita	2.1.5.1 Gestione stage e tirocini curriculari (compresi quelli per accesso all'esame di stato e per l'abilitazione alla professione medica) (dalla richiesta di convenzionamento con enti/aziende alla conclusione del tirocinio/stage)	Conclusione del tirocinio /stage	Studenti I e II livello; Studenti post-lauream; Enti e imprese	
			2.1.5.2 Gestione stage e tirocini extracurriculari (dalla richiesta di convenzionamento con enti/aziende alla conclusione del tirocinio/stage)	Conclusione del tirocinio /stage	Studenti I e II livello; Studenti post-lauream; Laureati; Enti e imprese	
			2.1.5.3 Orientamento al lavoro e Job Placement (dalla richiesta di consulenza per la stesura del CV all'organizzazione di incontri/seminari/career days con aziende e imprenditori)	Consulenze per stesura CV; Incontri tra laureandi/laureati e aziende in ateneo	Studenti I e II livello; Studenti post-lauream; Laureati; Enti e imprese	
	2.2 Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	2.2.1 Gestione interventi economici a favore degli studenti e altri interventi a favore del diritto allo studio	2.2.1.1 Gestione borse di studio, prestiti fiduciari, assegnazioni al Consiglio degli Studenti e interventi per studenti disabili	Erogazione borsa/prestito/assegnazione/intervento	Studenti I e II livello; Studenti post lauream; Enti e Imprese; Istituzioni	
			2.2.1.2 Gestione part-time studentesco e contributi stage	Erogazione servizio/contributi	Studenti I e II livello; Laureati; Enti e imprese	
			2.2.1.3 Gestione interventi tutorato, counseling (generale e specialistico) e assistenza studenti stranieri (dalla richiesta dello studente alla conclusione del percorso di assistenza)	Erogazione dell'intervento di tutorato (inclusa l'erogazione dell'assegno), counseling o assistenza	Studenti I e II livello; Studenti post-lauream	
			2.2.1.4 Gestione Servizio Civile Volontario (dalla definizione del bando alla chiusura del rapporto)	Esecuzione servizio civile	Studenti; Laureati; Unità organizzative; Giovani 18-28 anni	
		2.2.2 Internazionalizzazione studenti	2.2.2.1 Gestione mobilità internazionale in entrata e in uscita di studenti e dottorandi (primo contatto, creazione e mantenimento del network/partenariato, pubblicazione del bando alla conclusione del periodo di mobilità)	Conclusione periodo di mobilità di studenti, dottorandi (ed eventuali docenti/TA di accompagnamento)	Studenti I e II livello; Studenti post-lauream; Personale docente; Personale TA	
	3. Tutela della salute	3.1 Assistenza in materia sanitaria	3.1.1 Supporto alla gestione ospedaliera	3.1.1.1 Supporto amministrativo (attività di segreteria per conto degli enti ospedalieri; attività amministrativa relativa all'organizzazione delle guardie e dei turni di reperibilità del personale medico ospedaliero ed universitario; tenuta contabile dei fondi di pertinenza non universitaria)	Erogazione servizio	Personale docente; Istituzioni
				3.1.1.2 Supporto assistenziale (attività assistenziale o di supporto svolta nel rispetto delle declatorie previste dalla normativa e dal CCNL nazionale comparto sanità per ciascun ruolo professionale. Esempio: prenotazione visite, cartelle cliniche)	Erogazione servizio	Collettività
3.1.1.3 Gestione rapporti e convenzioni/protocolli con SSN, SSR e territoriale e Aziende sanitarie (dalla stesura alla gestione)				Gestione rapporti e convenzioni/Protocolli con SSN, SSR e aziende sanitarie	Unità organizzative; Personale docente e TA; Studenti I e II livello; Studenti post-lauream; Istituzioni; Organi di governo e controllo	
3.2 Assistenza in materia veterinaria		3.2.1 Supporto alla sanità pubblica veterinaria	3.2.1.1 Attività legate alla tutela degli animali da esperimento (d.lgs. 116/92) e all'uso di MicroOrganismi Geneticamente Modificati (MOGM) (d. lgs. 206/2001) (da aggiornamento normativo a relazione di valutazione annuale)	Relazione di valutazione annuale su tutela animali e MOGM	Studenti I e II livello; Studenti post-lauream; Personale docente; Collettività	

MISSIONI (livello 0)	PROGRAMMI (livello 1)	MACROPROCESSI (livello 2)	PROCESSI (livello 3)	OUTPUT: prodotti/servizi	STAKEHOLDER
4.1 Indirizzo politico	4.1.1 Pianificazione, controllo e Statistica	4.1.1.1 Gestione del Budget (dalla raccolta delle proposte di budget per CDR all'approvazione del bilancio di previsione e successive variazioni)	Budget triennale e annuale e successivi aggiornamenti	Organi di governo e controllo; Collettività	
		4.1.1.2 Gestione Ciclo della Performance [dalla Pianificazione Strategica (Piano Strategico e Piano triennale L. 43/2005), al Piano della Performance, alla misurazione e valutazione della Performance]	Piano Strategico e Programma triennale L. 43/05 Piano della performance D.Lgs. 150/2009 Rapporti/Relazione sulla performance di Ateneo	Organi di governo e controllo; Collettività	
		4.1.1.3 Reporting ,elaborazione dati statistici e trasmissione a banche dati nazionali (dalla richiesta da parte di OOGG e DG / scadenza del MIUR a rilascio report / invio a banche dati nazionali) inclusa la gestione funzionale degli strumenti di Business Intelligence (DWH, cruscotto KPI, Budget, dalla progettazione del modello dati al rilascio delle utenze per l'accesso)	Rilascio utenze per strumenti BI Report statistico, spedizione dati a banche dati	Organi di governo e controllo; Unità organizzative; MIUR	
		4.1.1.4 Gestione ciclo della Qualità (Didattica, Ricerca e Servizi)	Carte dei Servizi, Standard di Qualità, Report e rapporti di valutazione; Accredimento corsi di studio e sedi di formazione;	Organi di governo e controllo; Collettività	
		4.1.1.5 Gestione Audit regolarità tecnica, amministrativa e contabile (dalla prescrizioni regolamentari all'esecuzione dell'audit e scrittura rapporto/relazione)	Rapporti/Relazioni di audit	Unità organizzative; Organi di governo e controllo	
		4.1.1.6 Gestione Programma della trasparenza (D.Lgs. 150/2009) e anticorruzione (L.190/2012) (dall'analisi degli adempimenti e delle esigenze in tema di trasparenza alla definizione e gestione del programma della trasparenza e del piano anticorruzione)	Programma della trasparenza D.lgs. 150/2009 Aggiornamento sezione "Amministrazione Trasparente" del portale unito.it Piano anticorruzione	Organi di governo e controllo; Collettività	
		4.1.1.7 Disegno e revisione della struttura organizzativa generale (dall'analisi all'emanazione del provvedimento di organizzazione)	Provvedimenti organizzativi	Organi di governo e controllo; Unità organizzative	
	4.2.1 Contabilità	4.2.1.1 Gestione architettura del sistema contabile (da aggiornamento normativo o delibera OOGG a configurazione sistema contabile)	Aggiornamento piano dei conti, centri di responsabilità/costo, progetti, FOB, etc.	Organi di governo e controllo; unità organizzative	
		4.2.1.2 Gestione flussi di cassa di Ateneo (programmazione della liquidità e relativa gestione)	Gestione flussi di cassa	Organi di governo e controllo; Unità organizzative	
		4.2.1.3 Adempimenti fiscali (iva, personale e patrimonio, tares, IMU, tassa occupazione suolo, etc.) (da aggiornamento normativo a impegno di budget)	Registri fiscali e dichiarazioni annuali/Certificati-dichiarazioni fiscali/Impegno di budget	Organi di governo e controllo; Istituzioni; Personale TA; Personale Docente	
		4.2.1.4 Gestione registrazioni contabili (dalla registrazione della fattura attiva/passiva all'incasso/pagamento)	Registrazioni contabili (Finanziaria/Economica/Analitica); Ordinativo di incasso/pagamento;	Unità organizzative; Enti e imprese	
		4.2.1.5 Reportistica contabilità analitica (monitoraggio e reportistica)	Report COAN	Organi di governo e controllo	
		4.2.1.6 Gestione operazioni di chiusura e bilancio consuntivo (dalla chiusura delle operazioni contabili all'approvazione del bilancio consuntivo)	Bilancio consuntivo; Stato Patrimoniale/Conto Economico;	Organi di governo e controllo; Unità organizzative	

MISSIONI (livello 0)	PROGRAMMI (livello 1)	MACROPROCESSI (livello 2)	PROCESSI (livello 3)	OUTPUT: prodotti/servizi	STAKEHOLDER
		4.2.2 Affari legali e istituzionali	4.2.2.1 Predisposizione/revisione atti normativi generali dell'ateneo (Statuto, regolamenti etc...) (gestione e archiviazione)	Atto normativo generale	Organi di governo e controllo; Unità organizzative
			4.2.2.2 Gestione contenziosi (dall'insorgere dell'evento alla chiusura della pratica)	Sentenza Decreto	Personale TA; Personale docente; Organi di governo e controllo
			4.2.2.3 Gestione partecipazioni, convenzioni, accordi quadro o di programma nazionali con altre università, enti, fondazioni, Regioni, MIUR, etc. (dalla stipula alla gestione)	stipula convenzione/accordo quadro/di programma	Enti e imprese; Organi di governo e controllo; Unità organizzative; Istituzioni
			4.2.2.4 Gestione nomine organi di Governo e di Controllo (da scadenza statuto/regolamenti a provvedimento di nomina, comprese le elezioni)	Provvedimenti di nomina organi di governo e controllo	Organi di governo e controllo
			4.2.2.5 Supporto organi di Governo e di Controllo (convocazioni, verbalizzazioni e supporto elaborazione atti, segreteria) (dalla convocazione alla redazione di delibere e atti)	Delibere e Atti Organi di governo e controllo	Organi di governo e controllo
			4.2.2.6 Gestione della costituzione/regolamentazione e nomina dei responsabili delle strutture scientifiche e di servizio	Costituzione e nomina dei responsabili delle strutture scientifiche e di servizio	Organi di governo e controllo; Unità organizzative
			4.2.2.7 Gestione Organi collegiali delle strutture decentrate, redazione e gestione delle deliberazioni e atti	Delibere e Atti Organi	Personale docente e TA; Studenti I e II livello; Studenti post-lauream
		4.2.3 Comunicazione	4.2.3.1 Promozione, gestione e organizzazione eventi (inaugurazione A.A, lauree HC, eventi, etc.) (dalla richiesta all'organizzazione dell'evento)	Organizzazione evento	Collettività
			4.2.3.2 Produzione di contenuti multimediali per il web per la promozione e l'immagine dell'Ateneo (dalla richiesta alla produzione dei contenuti)	Produzione contenuti multimediali per Internet/Intranet per promozione e immagine (web radio/web tv)	Collettività
			4.2.3.3 Produzione di contenuti per TV (trad.), Radio (trad.), Newsletter e Stampa per la promozione e l'immagine dell'Ateneo (dalla richiesta alla produzione dei contenuti)	Produzione contenuti per TV (trad.)/Radio (trad.)/newsletter/Stampa per promozione e immagine	Collettività
			4.2.3.4 Gestione relazioni con il pubblico (Servizio Infopoint)	Rilascio informazioni ad utenti esterni	Studenti I e II livello; Studenti post-lauream; Enti e imprese; Istituzioni
		4.2.4 Servizi sociali e welfare	4.2.4.1 Sorveglianza Sanitaria e Medica (da aggiornamento normativo/ingressi in ruolo del personale/ingresso studenti a giudizio idoneità lavorativa con aggiornamento cartella sanitaria)	Cartella sanitaria personale/documento sanitario	Personale TA; Personale docente; Studenti I e II livello; Studenti post-lauream
			4.2.4.2 Gestione asili nido e centro estivo per i figli di dipendenti	Erogazione del servizio	Personale TA; Personale docente
			4.2.4.3 Gestione convenzioni e servizi per il personale (servizi bancari, trasporti, prestiti e mutui, buoni pasto, attività ricreative) (dalla richiesta all'erogazione del servizio)	Stipula convenzione/erogazione del servizio/attività	Personale TA; Personale docente
			4.2.4.4 Gestione servizi per personale diversamente abili (dalla richiesta all'erogazione del servizio)	Erogazione del servizio	Personale TA; Personale docente; Studenti I e II livello; Studenti post-lauream
			4.2.4.5 Supporto al Comitato Unico di Garanzia	Elaborazione proposte/pareri	CUG

MISSIONI (livello 0)	PROGRAMMI (livello 1)	MACROPROCESSI (livello 2)	PROCESSI (livello 3)	OUTPUT: prodotti/servizi	STAKEHOLDER
4. Servizi istituzionali e generali		4.2.5 Personale	4.2.5.1 Programmazione triennale e annuale dell'organico di Ateneo (dalla raccolta delle esigenze, alla definizione dell'organico agli adempimenti ministeriali)	Piano organico di Ateneo e aggiornamento banca dati Proper	Organi di governo e controllo; Istituzioni; Unità organizzative
			4.2.5.2 Gestione reclutamento personale docente/ricercatore/CEL/TA a tempo indeterminato e determinato (dalla delibera degli OOGG alla firma del contratto)	Contratto di assunzione (eventuale Inserimento nel quadro convenzionale con il SSN)	Personale docente; Personale TA; CEL; Organi di governo e controllo; Unità organizzative
			4.2.5.3 Gestione incarichi di lavoro autonomo (dalla selezione alla stipula ivi compresi adempimenti verso la Corte dei Conti)	Contratto lavoro autonomo e invio a Corte dei Conti	Organi di governo e controllo; Unità organizzative; Lavoratori autonomi
			4.2.5.4 Gestione Assegni di ricerca (dalla selezione alla cessazione del rapporto)	Contratto di lavoro assegnista di ricerca	Unità organizzative; Assegnisti; Laureati;
			4.2.2.5 Gestione rapporto medici in formazione specialistica	Coordinamento, controllo, indirizzo, pareri, applicazioni aspetti giuridici e economici, elaborazione regolamenti	Studenti post-lauream; Unità organizzative; Enti e imprese
			4.2.5.6 Gestione carriera del personale [da inquadramento, progressioni, modifiche (es. richieste congedo, aspettative, opzione tempo pieno/tempo definito) a mobilità interna/esterna, cessazione], incluso gestione assenze/prerenze TA, autorizzazione incarichi retribuiti interni/esterni (affidamenti/supplenze) per doc/ric, conferimento incarichi per TA e tecnologi della ricerca, gestione procedimenti disciplinari	Aggiornamento carriera/autorizzazione rettorale/provvedimento di incarico/provvedimento disciplinare	Personale docente
			4.2.5.7 Pianificazione, organizzazione ed erogazione della Formazione al personale TA, ECM e FCP (dall'analisi del fabbisogno formativo alla realizzazione del percorso formativo)	Corso di formazione/Crediti ECM/Crediti	Unità organizzative; Personale TA; Personale docente; Personale sanitario; Collettività
			4.2.5.8 Gestione retribuzioni dipendenti (incluso SSN): fondamentali e accessorie dipendenti, compensi e retribuzioni a personale esterno/interno, rendicontazione economica e giuridica del costo del personale e del costo del lavoro (Dalia e conto annuale), adempimenti assicurativi e previdenziali	Cedolino stipendiale (inclusi incarichi, indennità, premi); cedolino compenso; Rendiconto Dalia; Conto annuale del personale certificato (incluso rendiconto attività assistenziale e dei medici in formazione specialistica)	Organi di governo e controllo; Istituzioni; Personale TA; Personale docente; Collaboratori esterni;
			4.2.5.9 Supporto alla gestione delle relazioni sindacali (inclusa elaborazione e supporto alla negoziazione contratto integrativo (analisi, studio e progettazione cci)	Contratto collettivo integrativo per il personale TA	Organi di governo e controllo; Personale TA
			4.2.5.10 Gestione della valutazione del personale tecnico-amministrativo e gestione sistema incentivante	Scheda valutazione individuale e assegnazione premio	Unità organizzative; Personale TA; Organi di governo e controllo
	4.2 Servizi e affari generali per le amministrazioni	4.2.6 Edilizia	4.2.6.1 Programmazione triennale e annuale interventi edilizi e relativa gestione (Piano delle opere pubbliche) (programmazione edilizia e finanziaria e adempimenti normativi, piano energetico di ateneo)	Piano triennale opere pubbliche ed elenco annuale lavori	Organi di governo e controllo; Istituzioni; Collettività
			4.2.6.2 Acquisizioni immobiliari (in proprietà, in concessione o in locazione passiva per contratto o per esecuzione testamentaria) (Dalla ricerca dell'immobile e del finanziamento alla stipula del contratto, registrazione e/o impegno di budget)	Stipula Contratto e/o impegno di budget	Organi di governo e controllo; Istituzioni; Collettività
			4.2.6.3 Valorizzazione patrimonio immobiliare (locazione attiva, dismissioni immobiliari comprensive della due diligence per la valutazione, etc.) (dalla richiesta degli OOGG alla stipula del contratto)	Stipula Contratto	Organi di governo e controllo; Istituzioni; Collettività
			4.2.6.4 Gestione inventario beni immobili (carico, scarico, ricognizione periodica totale e parziale) (dalla acquisizione del titolo alla registrazione in inventario, catasto e SIPI/SITIPATRI)	Carico e scarico inventariale beni immobili Aggiornamento Catasto e SIPI/SITIPATRI Aggiornamento Stato Patrimoniale	Organi di governo e controllo; Unità organizzative
			4.2.6.5 Progettazione e gestione: procedure di affidamento lavori (dalla delibera OOGG al collaudo)	Collaudo lavori	Organi di governo e controllo; Unità organizzative
			4.2.6.6 Valutazione dei rischi e misure preventive e protettive (da aggiornamento normativo o nuova attività lavorativa a aggiornamento piani sicurezza/emergenze)	Piano di sicurezza Piano emergenze	Organi di governo e controllo; Unità organizzative

MISSIONI (livello 0)	PROGRAMMI (livello 1)	MACROPROCESSI (livello 2)	PROCESSI (livello 3)	OUTPUT: prodotti/servizi	STAKEHOLDER
		4.2.7 Approvvigionamenti	4.2.7.1 Gestione procedure acquisto beni mobili e servizi (dalla delibera/decreto alla consegna/fornitura)	Consegna beni mobili/ fornitura servizi	Unità organizzative; Enti e imprese
			4.2.7.2 Gestione Cassa economale (dalla richiesta di rimborso al reintegro del fondo cassa)	Anticipo e Reintegro fondo Cassa	Unità organizzative
			4.2.7.3 Gestione inventario beni mobili (carico, scarico, ricognizione periodica totale e parziale) (dalla registrazione del buono di carico alla registrazione del buono di scarico e aggiornamento Stato patrimoniale)	Carico e scarico inventariale beni mobili Aggiornamento Stato patrimoniale	Unità organizzative
			4.2.7.4 Gestione Portafoglio titoli, eredità, lasciti in denaro (dalla delibera di acquisizione alla delibera di vendita)	Aggiornamento Portafoglio Titoli	Organi di governo e controllo
		4.2.8 Servizi generali e logistici	4.2.8.1 Reperimento, assegnazione e gestione degli spazi (dalla ricezione della richiesta all'assegnazione dei locali; dall'erogazione del servizio, al monitoraggio degli standard di servizio e rilevazione del grado di soddisfazione)	Provvedimento di assegnazione locali; Erogazione servizio Rapporti periodici ed annuali di monitoraggio e rilevazioni customer	Unità organizzative
			4.2.8.2 Gestione apparecchiature d'ufficio e d'aula (PC, telefono, stampante, fax, fotocopiatrici, proiettori, etc.): installazione, assistenza, traslochi e facchinaggio (dalla ricezione della richiesta di intervento all'erogazione del servizio)	Erogazione servizio di installazione, assistenza, traslochi e facchinaggio apparecchiature d'ufficio e aula	Unità organizzative
			4.2.8.3 Gestione attrezzature/apparecchiature di laboratorio, stabulari, stalle, serre, etc.: installazione, assistenza, traslochi e facchinaggio (dalla ricezione della richiesta di intervento all'erogazione del servizio)	Erogazione servizio di installazione, assistenza, traslochi e facchinaggio attrezzature/apparecchiature di laboratorio	Unità organizzative
			4.2.8.4 Gestione parco auto, automezzi e autisti (dalla ricezione della richiesta di intervento all'erogazione del servizio e manutenzione)	Servizio auto	Unità organizzative
			4.2.8.5 Gestione magazzino beni di modico valore (cancelleria, materiale informatico, etc.) (dalla richiesta alla consegna del bene)	Scarico magazzino	Unità organizzative
			4.2.8.6 Gestione dei rifiuti (da aggiornamento normativo allo smaltimento dei rifiuti)	Smaltimento rifiuti	Unità organizzative
			4.2.8.7 Gestione flussi documentali: posta e protocollo (Titulus) (dall'arrivo alla consegna della lettera/documento/bene)	Ricezione/Consegna lettera/documento/bene	Unità organizzative; Personale docente e TA; Studenti I e II livello; Studenti post-lauream; Enti e imprese

MISSIONI (livello 0)	PROGRAMMI (livello 1)	MACROPROCESSI (livello 2)	PROCESSI (livello 3)	OUTPUT: prodotti/servizi	STAKEHOLDER
		4.2.9 Sistemi informativi	4.2.9.1 Programmazione sviluppo sistemi informativi (Piano dei sistemi) (dalle indicazioni degli OOGG all'approvazione del Piano dei sistemi)	Piano dei sistemi informativi	Organi di governo e controllo; Unità organizzative
			4.2.9.2 Gestione infrastruttura reti (fisica: WAN e LAN/WIFI, fonia, videoconferenza e fax; logica: accessi, protocolli) (da delibera OOGG o a realizzazione infrastruttura di rete a configurazione accessi e protocolli) inclusa la gestione piattaforme e architetture server e la gestione del sistema di configurazione CMDB (dall'acquisizione dei nuovi asset all'aggiornamento del Database)	Infrastruttura fisica di rete Configurazione accessi e protocolli di rete, DNS Implementazione piattaforma/architettura di server Aggiornamento CMDB	Unità organizzative; Personale docente; Personale TA; Studenti I e II livello; Studenti post-lauream
			4.2.9.3 Gestione sicurezza dei sistemi informatici e dei dati personali (da aggiornamento normativo a report sullo stato di sicurezza del sistema informativo e adempimenti privacy)	Report stato sicurezza Sistema informativo Adempimenti Privacy	Unità organizzative; Personale docente; Personale TA; Studenti I e II livello; Studenti post-lauream
			4.2.9.4 Gestione software: progettazione, sviluppo, gestione e assistenza (da richiesta dell'utenza all'installazione software)	Installazione/aggiornamento software Assistenza utenti	Unità organizzative; Personale docente; Personale TA; Studenti I e II livello; Studenti post-lauream; Enti e imprese
			4.2.9.5 Progettazione, Realizzazione e Gestione Portale, intranet e siti federati (dalle indicazioni degli OOGG all'approvazione del Piano Operativo Portale, a realizzazione e aggiornamento portale e siti)	Piano operativo portale Realizzazione / aggiornamento Portale istituzionale unito.it, Intranet e siti federati	Organi di governo e controllo; Unità organizzative
			4.2.9.6 Gestione dei servizi online del Portale [autenticazione (dalla richiesta di supporto al rilascio del servizio), sistema credenziali unificate (da ingresso utente in Ateneo a rilascio SCU, smart card e e certificati di identità forte),collaboration online (dalla richiesta della committenza a realizzazione e gestione del servizio), servizi multimediali (da richiesta servizio a implementazione)]	Rilascio servizio Single Sign On (SSO). Rilascio SCU, smart card e e certificati di identità forte per accesso ai servizi: mail, intranet, etc. Realizzazione servizi di collaboration online, formazione e supporto agli utenti, organizzazione di workshop tematici (condivisione documenti, web-conference, condivisione calendari) Dirette streaming o on demand	Unità organizzative; Personale docente; Personale TA; Studenti I e II livello; Studenti post-lauream; Enti e imprese
		4.2.10 Beni museali,archivio storico e biblioteche	4.2.10.1 Conservazione, gestione, sviluppo, valorizzazione dell'Archivio storico (dall'acquisizione del bene alla messa in fruizione)	Documentazione storica fruibile. Mostre documentarie e convegni.	Collettività
			4.2.10.2 Conservazione, gestione, sviluppo, valorizzazione dei beni museali (dall'acquisizione del bene alla messa in fruizione)	Beni museali fruibili	Collettività
			4.2.10.3 Gestione e conservazione della documentazione dell'Archivio di deposito (dalla verifica dello stato di archiviazione corrente alla messa in fruizione, attraverso il trasferimento e la schedatura)	Documentazione fruibile	Organi di governo e controllo; Unità organizzative
			4.2.10.4 Gestione collezioni cartacee e digitali (accessionamento, catalogazione, archiviazione) (dalla consegna del materiale alla fruizione)	Fruizione materiale bibliografico cartaceo/digitale	Unità organizzative; Collettività
			4.2.10.5 Gestione servizi all'utenza (assistenza alla ricerca, formazione utenti, consultazione, prestito, ILL, DD) (dalla richiesta all'erogazione del servizio)	Servizi di biblioteca digitale e cartacea	Collettività
			4.2.10.6 Gestione deposito in archivio Open Access (dalla pubblicazione del prodotto al deposito nell'archivio Open Access)	Deposito prodotto in archivio Open Access	Unità organizzative; Collettività
			4.2.10.7 Servizi centrali per le biblioteche (gestione Catalogo unico, strumenti di ricerca, misurazione, formazione ai bibliotecari, etc.)	Erogazione servizi centrali per le biblioteche	Unità organizzative;Borio: (Organi di governo e controllo, Personale TA e U.O.) ; Esterni(Enti)



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Allegato 3.1 – PROCEDURE DI VALUTAZIONE



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Procedura di valutazione della performance individuale del DG

Data inizio validità: 1 gennaio 2015

Data fine validità: n.d.



SOMMARIO

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



1 – SOGGETTI COINVOLTI

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

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

2 – PROCEDURA DI VALUTAZIONE

La procedura si sviluppa in tre fasi:

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

2.1– Fase di assegnazione degli obiettivi

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

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

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

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

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

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

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

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



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

2.3 – Fase di valutazione finale della performance

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

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

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

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

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

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

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

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



TABELLA 1 - SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

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

TABELLA 2 - DESCRITTORI PER L'ATTRIBUZIONE DEI LIVELLI

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



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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

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

Data inizio validità: 1 gennaio 2015

Data fine validità: n.d.

SOMMARIO

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

1 – SOGGETTI COINVOLTI

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

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

2 – PROCEDURA DI VALUTAZIONE

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

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

2.1 – Fase di assegnazione

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3 - Fase di valutazione finale della performance

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

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

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

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

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

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

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

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

TABELLA 1 - SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

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

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

TABELLA 2 - DESCRITTORI PER L'ATTRIBUZIONE DEI LIVELLI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dove VAL_A è dato dalla media aritmetica del raggiungimento degli indicatori

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

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

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

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



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

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

Data inizio validità: 1 gennaio 2015

Data fine validità: n.d.

SOMMARIO

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

1 – SOGGETTI COINVOLTI

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

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

2 – PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE

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

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

2.1 – Fase di assegnazione

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

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

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

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

2.2 - Monitoraggio e gestione criticità in corso d’anno

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TABELLA 1 - SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

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

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

TABELLA 2 - DESCRITTORI PER L'ATTRIBUZIONE DEI LIVELLI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dove P_A e P_B rappresentano i pesi delle varie dimensioni

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

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



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Allegato 3.2

Procedure di valutazione – Scheda Monitoraggio obiettivi progetti (CdA 22/07/2014)

 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO		Scheda monitoraggio Progetti / obiettivi - Anno 2014						Autore:.....		Torino,				
Progetto / Obiettivo:							Ciclo di pianificazione di riferimento Indicatore strategico Coordinatore		Indicare ciclo di pianificazione selezionando da menu				
Sigla:													
Durata [anni]:													
Riferimento piano strategico													
Comitato guida / Direttore													
Gruppo di progetto / Unità Organizzativa		Inserire l'indicazione dei componenti del Gruppo di lavoro (GDL); nel caso di obiettivi che non prevedano un'articolazione in GDL inserire semplicemente la Direzione o l'ufficio preposto.												
Attività del progetto / obiettivo		Persone	Risorse economiche previste	Risultati attesi				TEMPI / trimestri				SAL INTERMEDIO (I SEMESTRE)	CONSUNTIVO (31/12)	CONSUNTIVO RISORSE
								I	II	III	IV			
Sotto-progetto: sottoprogetto 1 / Attività obiettivo														
Attività 1.1		Direzione / Ufficio / Persone	Indicare risorse stanziare, se applicabile	Risultato atteso 1 Risultato atteso 2								Indicare i risultati raggiunti ed eventuali scostamenti	Indicare i risultati raggiunti ed eventuali scostamenti	Indicare risorse effettivamente utilizzate, se applicabile
Se richiesto è possibile articolare in più attività.		Direzione / Ufficio / Persone	Indicare risorse stanziare, se applicabile								Indicare i risultati raggiunti ed eventuali scostamenti	Indicare i risultati raggiunti ed eventuali scostamenti	Indicare risorse effettivamente utilizzate, se applicabile
Sotto-progetto: sottoprogetto 1 / Attività obiettivo (E' possibile inserire più sottoprogetti / attività inserendo nuove righe sulla base del format previsto)														
.....		Direzione / Ufficio / Persone	Indicare risorse stanziare, se applicabile								Indicare i risultati raggiunti ed eventuali scostamenti	Indicare i risultati raggiunti ed eventuali scostamenti	Indicare risorse effettivamente utilizzate, se applicabile
Indicatore complessivo del progetto o obiettivo (qualità o altro indicatore)		Con particolare riferimento ad attività di natura progettuale descrivere i risultati sulla base dell'indicatore/i previsto/i, ponendo l'attenzione agli aspetti qualitativi legati alla realizzazione del progetto, se applicabili, oppure all'indicatore di efficienza previsto dall'obiettivo. Fare riferimento, se applicabile, alle dimensioni di qualità proprie della Carte dei servizi.												
Valutazione impatto del progetto		Descrivere a consuntivo rispetto al progetto l'impatto ottenuto a livello del perseguimento delle politiche pubbliche sottese all'attività da svolgere (impatto sul collettività e sul territorio di riferimento, orientamento al servizio, benessere organizzativo, innovazione), facendo riferimento anche gli obiettivi strategici cui il progetto è collegato.												



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Allegato 4

Catalogo Indicatori di Ateneo – cruscotto direzionale 2014

Catalogo Indicatori di Ateneo												
Codice	Nome	Descrizione	Regola di calcolo	Unità di misura	Stato	Tipo indicatore	Data inizio validità	Finalità Strategica	Obiettivo	Fonte dati	Livello di analisi	Data refresh KPI
1	Tasso Iscritti Attivi	Tasso degli iscritti all'a.a. t-1/t che abbiano conseguito almeno 5 crediti nell'a.s. t	Studenti iscritti nell'a.a. t-1/t che abbiano conseguito almeno 5 crediti nell'a.s. t / Studenti iscritti nell'a.a.	Percentuale	Attivo	Indicatore di Efficacia	23/06/2014	1 - Responsabilità Sociale	1.0 Riconoscere la "responsabilità sociale" dell'Ateneo	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
2	Tasso di laureati in corso	Identifica la percentuale di laureati in corso rispetto al totale dei laureati	[N° laureati nei termini previsti nell'a.s. t] / [N° laureati nell'a.s. t (compreso vecchio ordinamento)]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Impatto	23/06/2014	1 - Responsabilità Sociale	1.0 Riconoscere la "responsabilità sociale" dell'Ateneo	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Solare, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
3	ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria)	ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria)	ISEF = A/B A = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti passivi) B = Spese di Personale + Oneri ammortamento	Altro	Attivo	Indicatori di Impatto	13/10/2014	1 - Responsabilità Sociale	1.0 Riconoscere la "responsabilità sociale" dell'Ateneo	-	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
4	Indicatore spese di personale	Indicatore spese di personale	[Spese complessive di personale] / [Somma dei contributi statali assegnati per il funzionamento e delle tasse soprattasse e contributi universitari]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Impatto	13/10/2014	1 - Responsabilità Sociale	1.0 Riconoscere la "responsabilità sociale" dell'Ateneo	-	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
5	Indicatore indebitamento	Indicatore indebitamento	Onere complessivo di ammortamento annuo al netto dei relativi contributi statali per investimento ed edilizia / somma dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, soprattasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale e delle spese per fitti passivi	Percentuale	Attivo	Indicatori di Impatto	13/10/2014	1 - Responsabilità Sociale	1.0 Riconoscere la "responsabilità sociale" dell'Ateneo	-	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
6	Attrattività studenti	Incidenza sul sistema universitario del numero iscritti al I anno dei corsi di I livello, Ciclo unico e II livello	Incidenza sul sistema universitario del numero iscritti al I anno dei corsi di I livello, Ciclo unico e II livello	Percentuale	Attivo	Indicatori di Impatto	28/07/2014	1 - Responsabilità Sociale	1.0 Riconoscere la "responsabilità sociale" dell'Ateneo	Dato esterno	Anno Accademico, Ateneo	12/04/2015 05.04
12	N° stage e tirocini	Formazione on the job: N° stage e tirocini	N° stage e tirocini (curricolari + extracurricolari). Riferimento temporale: anno accademico.	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	28/07/2014	1 - Responsabilità Sociale	1.3 Promozione dell'ingresso nel mondo del lavoro dei laureati	Dato esterno	Anno Accademico, Ateneo	12/04/2015 05.04
14	N° spin-off	Numero spin-off	Numero spin-off	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	14/06/2010	1 - Responsabilità Sociale	1.4 Favorire la nascita di iniziative imprenditoriali quali opportunità occupazionali	Dato esterno	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
15	N° di spin-off ultimi 10 anni	Numero di spin-off degli ultimi 10 anni (11 All. E DM 47/2013 - AVA)	*1.4.1 Potenziamento delle attività per lo sviluppo di spin-off, incubatori d'impresa*	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	13/10/2014	1 - Responsabilità Sociale	1.4 Favorire la nascita di iniziative imprenditoriali quali opportunità occupazionali	-	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
28	Entrate istituzionali per la ricerca per professore di ruolo e ricercatore	Entrate istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore	[Somma entrate da Miur, Enti pubblici, UE, privati e altri] / [N° Professori di ruolo e ricercatori] in €/pro-capite; professori e ricercatori = PO, PA, RU, RD, AS	Altro	Attivo	Indicatori di Impatto	17/09/2014	2 - Qualità e Internazionalità Ricerca	2.0 Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	DW di Ateneo - Analisi Ricerca, DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
29	Entrate da conto/terzi per professore di ruolo e ricercatore	Entrate da conto/terzi per professore di ruolo e ricercatore	[Entrate per la ricerca ricevute da conto terzi] / [N° Professori di ruolo e ricercatori] in €/pro-capite; professori e ricercatori = PO, PA, RU, RD, AS	Altro	Attivo	Indicatori di Impatto	17/09/2014	2 - Qualità e Internazionalità Ricerca	2.0 Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	DW di Ateneo - Analisi Ricerca, DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04

Codice	Nome	Descrizione	Regola di calcolo	Unità di misura	Stato	Tipo indicatore	Data inizio validità	Finalità Strategica	Obiettivo	Fonte dati	Livello di analisi	Data refresh KPI
30	Proporzione di docenti inattivi VQR ancora in servizio	Proporzione di docenti con un numero di prodotti presentati inferiore a quelli attesi ai fini VQR 2004-2010 ancora in servizio al 31.12	[N° docenti con un numero di prodotti presentati inferiore a quelli attesi ai fini VQR 2004-2010 ancora in servizio al 31.12] / [N° professori di ruolo e ricercatori al 31.12]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Impatto	13/10/2014	2 - Qualità e Internazionalità Ricerca	2.0 Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	-	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
43	Numero di progetti presentati su bandi competitivi	Numero di progetti presentati su bandi competitivi	N° progetti presentati su bandi competitivi per a.s.	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	26/11/2014	2 - Qualità e Internazionalità Ricerca	2.1 Miglioramento del tasso di partecipazione ai bandi competitivi	-	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
47	Internazionalizzazione dei dottorandi: % dottorandi stranieri	[N° dottorandi con cittadinanza straniera] / [N° totale dottorandi]	2.2.1.1 Internazionalizzazione dei dottorandi di ricerca: [N° dottorandi con cittadinanza straniera] / [N° totale dottorandi]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Risultato	15/09/2014	2 - Qualità e Internazionalità Ricerca	2.2 Incremento della mobilità internazionale e nazionale dei docenti e dei ricercatori	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
48	Proporzione di dottorandi iscritti al 1° anno dei corsi di dottorato e in possesso di titolo di studio conseguito all'estero (1.2.3.c PRO3)	Proporzione di dottorandi iscritti al 1° anno dei corsi di dottorato e in possesso di titolo di studio conseguito all'estero	N° dottorandi 1° anno con titolo di studio conseguito all'estero / [N° dottorandi iscritti 1° anno]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Risultato	13/10/2014	2 - Qualità e Internazionalità Ricerca	2.2 Incremento della mobilità internazionale e nazionale dei docenti e dei ricercatori	-	Anno Accademico, Ateneo	12/04/2015 05.04
49	Internazionalizzazione degli assegnisti di ricerca: % assegnisti stranieri	Internazionalizzazione degli assegnisti di ricerca: [N° assegnisti stranieri] / [N° totale assegnisti]	Internazionalizzazione degli assegnisti di ricerca: [N° assegnisti stranieri] / [N° totale assegnisti]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Risultato	13/10/2014	2 - Qualità e Internazionalità Ricerca	2.2 Incremento della mobilità internazionale e nazionale dei docenti e dei ricercatori	-	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
50	N° borse di dottorato per studenti stranieri	Numero borse di dottorato e post-doc per studenti stranieri	Numero borse di dottorato e post-doc per studenti stranieri	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	28/07/2014	2 - Qualità e Internazionalità Ricerca	2.2 Incremento della mobilità internazionale e nazionale dei docenti e dei ricercatori	Dato esterno	Anno Accademico, Ateneo	12/04/2015 05.04
52	Docenti in mobilità internazionale (mesi/uomo) in entrata	Numero mesi-persona dei docenti e dei ricercatori in entrata per un periodo di permanenza di minimo 30 gg continuativi	[Mobilità espressa in mesi-persona dei docenti e dei ricercatori in entrata per un periodo di permanenza di minimo 30 gg continuativi]	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	28/07/2014	2 - Qualità e Internazionalità Ricerca	2.2 Incremento della mobilità internazionale e nazionale dei docenti e dei ricercatori	Dato esterno	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
59	% borse di dottorato finanziate dall'esterno	Proporzione di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno su totale borse per dottorati	Numeratore: n. borse di studio a concorso per il dottorato di ricerca finanziate dall'esterno nell'a.a.t. Denominatore: Numero di borse di studio a concorso per il corso di dottorato di ricerca nell'a.a. t	Percentuale	Attivo	Indicatori di Risultato	11/11/2009	2 - Qualità e Internazionalità Ricerca	2.6 Potenziamento delle attività di trasferimento dei risultati della ricerca nella società	Dato esterno	Anno Accademico, Ateneo	12/04/2015 05.04
60	Utilizzazione industriale dei risultati della ricerca: N° brevetti depositati	N° totale brevetti depositati nell'anno	2.6.1.2 Utilizzazione industriale dei risultati della ricerca [N° totale brevetti depositati nell'anno]	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	28/07/2014	2 - Qualità e Internazionalità Ricerca	2.6 Potenziamento delle attività di trasferimento dei risultati della ricerca nella società	Dato esterno	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
88	Tasso di laurea coorte	Esprime la quota dei laureati delle rispettive coorti di immatricolazione (4 All. F DM 47/2013 - AVA)	[N° laureati nell'a.a. t-1/t ancora presenti nella coorte di immatricolazione]/[N° immatricolati generici delle rispettive coorti di immatricolazione]	Percentuale	Attivo	Indicatore di Efficacia	08/09/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04

Codice	Nome	Descrizione	Regola di calcolo	Unità di misura	Stato	Tipo indicatore	Data inizio validità	Finalità Strategica	Obiettivo	Fonte dati	Livello di analisi	Data refresh KPI
62	Indicatore di didattica assistita (DID effettivo/DID teorico)	[DID effettivo = (Yprof x Nprof + Ypdf x Npdf + Yr x Nric)x(1+X)] / [DID teorico = (120 x Nprof + 90 x Npdf + 60 x Nric) x 1,3]	[DID effettivo = (Yprof x Nprof + Ypdf x Npdf + Yr x Nric)x(1+X)] / [DID teorico = (120 x Nprof + 90 x Npdf + 60 x Nric) x 1,3] <ul style="list-style-type: none"> • Nprof = n° professori a tempo pieno; • Npdf = n° professori a tempo definito; • Nric = n° totale dei ricercatori; • Yp = n° ore "standard" individuali di didattica assistita dei professori a tempo pieno; • Ypdf = n° ore "standard" individuali di didattica assistita dei professori a tempo definito; • Yr = n° ore "standard" individuali di didattica assistita dei ricercatori; • X = % di didattica assistita erogabile per contratto di insegnamento, affidamento o supplenza. 	Altro	Attivo	Indicatori di Impatto	28/07/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.0 Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale	Dato esterno	Anno Accademico, Ateneo	12/04/2015 05.04
63	Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea magistrale	Proporzione di iscritti con cittadinanza straniera a corsi di laurea magistrale; tipo CdS LS, LM	[N° iscritti LM con cittadinanza straniera] / [N° totale iscritti LM] tipo CdS LS, LM	Percentuale	Attivo	Indicatori di Impatto	23/06/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.0 Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
64	Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di I livello (CdS triennali e ciclo unico)	Proporzione di iscritti con cittadinanza straniera a corsi di laurea di I livello; CdS triennali e ciclo unico	[N° iscritti I livello con cittadinanza straniera] / [N° totale iscritti I livello] per CdS triennali e Ciclo Unico	Percentuale	Attivo	Indicatori di Impatto	23/06/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.0 Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
66	Tasso di abbandono 1°-2° anno	Percentuale degli abbandoni tra il 1°-2° anno sul totale iscritti al 1° anno (triennali e ciclo unico) per a.a.	Numeratore: n. iscritti al 1° anno nell'a.a. t-1 che non rinnovano l'iscrizione nell'aa (triennali e ciclo unico) Denominatore: n. iscritti al 1° anno nell'a.a. t-1 (triennali e ciclo unico)	Percentuale	Attivo	Indicatori di Impatto	12/08/2009	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.0 Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
93	Esiti occupazionali a un anno dalla Laurea	Esiti occupazionali: % laureati occupati a un anno dal conseguimento del titolo (10 All. F DM 47/2013 - AVA)	[N° occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo (anno t+1)]/[N° laureati anno t intervistati]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Impatto	17/09/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	-	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
94	Esiti occupazionali a tre anni dalla laurea	Esiti occupazionali: % laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo (10 All. F D.M. 47/2013 - AVA)	[N° occupati a 3 anni dal conseguimento del titolo (anno t+3)]/[N° laureati anno t intervistati]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Impatto	17/09/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	-	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04
98	Proporzione di iscritti al 1° anno delle LM provenienti da altri Atenei	Proporzione di iscritti al 1° anno delle LM provenienti da altri Atenei (21 All. F DM 47/2013 - AVA)	[N° iscritti 1° anno delle LM provenienti da altri Atenei]/[N° iscritti al 1° anno delle LM]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Impatto	08/09/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
99	Proporzione di iscritti al 1° anno delle lauree di primo livello provenienti da altre regioni (CdS triennali + ciclo unico)	Proporzione di iscritti al 1° anno delle lauree di primo livello provenienti da altre regioni (CdS triennali + ciclo unico)	[N° iscritti 1° anno delle lauree del 1° livello provenienti da altre regioni]/[N° iscritti al 1° anno delle lauree del 1° livello] per CdS triennali + ciclo unico	Percentuale	Attivo	Indicatori di Impatto	08/09/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
135	Somma CFU conseguiti all'estero in a.a. t-1/t da studenti regolari	CFU conseguiti all'estero nell'a.a. t-1/t dagli studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi	CFU conseguiti all'estero nell'a.a. t-1/t dagli studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi; (per i CFU CAUSALE RICONOSCIMENTO = 'RICES' o 'M')	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	13/10/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.2 - Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	-	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04

Codice	Nome	Descrizione	Regola di calcolo	Unità di misura	Stato	Tipo indicatore	Data inizio validità	Finalità Strategica	Obiettivo	Fonte dati	Livello di analisi	Data refresh KPI
136	Somma laureati regolari con almeno 9 CFU acquisiti all'estero per a.s.	Numero di laureati dell'anno solare t entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero	Numero di laureati dell'anno solare t entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero (per i CFU CAUSALE RICONOSCIMENTO = 'RICES' o 'M')	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	13/10/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.2 - Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	-	Anno Solare, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
137	Tempo medio conseguimento titolo per lauree triennali	Tempo medio per il conseguimento del titolo (CdS considerati 'L','L2')(9 All. F DM 47/2013 - AVA)	Tempo medio per il conseguimento del titolo (CdS considerati 'L','L2')(9 All. F DM 47/2013 - AVA)	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	06/11/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	-	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
138	Tempo medio conseguimento titolo per lauree magistrali	Tempo medio per il conseguimento del titolo (CdS considerati 'LS','LM')(9 All. F DM 47/2013 - AVA)	Tempo medio per il conseguimento del titolo (CdS con classe 'LS','LM')(9 All. F DM 47/2013 - AVA)	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	06/11/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	-	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
139	Tempo medio conseguimento titolo per lauree ciclo unico 5 anni	Tempo medio per il conseguimento del titolo (CdS considerati 'LC5','LM5')(9 All. F DM 47/2013 - AVA)	Tempo medio per il conseguimento del titolo (CdS considerati 'LC5','LM5')(9 All. F DM 47/2013 - AVA)	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	06/11/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	-	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
140	Tempo medio conseguimento titolo per lauree ciclo unico 6 anni	Tempo medio per il conseguimento del titolo (CdS considerati 'LC6','LM6')(9 All. F DM 47/2013 - AVA)	Tempo medio per il conseguimento del titolo (CdS considerati 'LC6','LM6')(9 All. F DM 47/2013 - AVA)	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	06/11/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	-	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
71	Proporzione iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (solo Erasmus)	Mobilità internazionale in uscita (solo Erasmus)	[N° iscritti nell'ateneo nell'a.a. t, che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (solo Erasmus)] / [N° iscritti nell'ateneo nell'a.a. t]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Risultato	23/06/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.2 - Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	DW di Ateneo - Analisi Studenti, Dato esterno	Anno Accademico, Ateneo	12/04/2015 05.04
72	Numero di studenti internazionali in entrata per programmi di mobilità internazionale (solo Erasmus) rapportato agli iscritti dell'Ateneo	Mobilità internazionale in entrata (solo Erasmus)	[N° studenti internazionali in entrata per programmi di mobilità internazionale (solo Erasmus)] / [N° iscritti nell'ateneo nell'a.a. t]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Risultato	23/06/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.2 - Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	DW di Ateneo - Analisi Studenti, Dato esterno	Anno Accademico, Ateneo	12/04/2015 05.04
73	Numero di studenti in mobilità internazionale che hanno sostenuto CFU all'estero (1.2.e.2 PRO3)	Numero studenti, iscritti all'a.a. t-1/t, che nell'a.s. t hanno sostenuto CFU all'estero (in atenei stranieri o per stage svolti all'estero)	Numero studenti, iscritti all'a.a. t-1/t, che nell'a.s. t hanno sostenuto CFU all'estero (in atenei stranieri o per stage svolti all'estero) => (per i CFU CAUSALE RICONOSCIMENTO = 'RICES' o 'M')	N° studenti	Attivo	Indicatori di Risultato	28/07/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.2 - Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
74	N° visiting professor (1.2.a.3 PRO3)	Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor) cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno 3 mesi	1.2.a.3 PRO3 Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor) cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno 3 mesi	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	28/07/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.2 - Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	Dato esterno	Anno Accademico, Ateneo	12/04/2015 05.04
75	Docenti in mobilità internazionale (mesi/uomo) in uscita	Mobilità espressa in mesi-persona dei docenti e dei ricercatori in uscita per un periodo di permanenza di minimo 30 gg continuativi	[Mobilità espressa in mesi-persona dei docenti e dei ricercatori in uscita per un periodo di permanenza di minimo 30 gg continuativi]	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	28/07/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.2 - Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	Dato esterno	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04

Codice	Nome	Descrizione	Regola di calcolo	Unità di misura	Stato	Tipo indicatore	Data inizio validità	Finalità Strategica	Obiettivo	Fonte dati	Livello di analisi	Data refresh KPI
85	Numero medio annuo CFU/studenti	[Somma CFU sostenuti nell'a.s. t dagli iscritti all'a.a. t-1/t ancora presenti nelle varie coorti di immatricolazione]/[N° iscritti all'a.a. t-1/t ancora presenti nelle varie coorti di immatricolazione]	[Somma CFU sostenuti nell'a.s. t dagli iscritti all'a.a. t-1/t ancora presenti nelle varie coorti di immatricolazione] La presenza nella coorte di immatricolazione è verificata con l'attributo "Flag Coorte Immatricolazione" =S (sono quindi esclusi coloro che hanno effettuato passaggi e trasferimenti in uscita o abbandoni)	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	28/07/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
86	Proporzione di iscritti al II° anno della coorte con almeno 40 CFU	Proporzione di iscritti al II° anno della coorte con almeno 40 CFU	[N° iscritti II anno della coorte con almeno 40 CFU]/[N° iscritti II anno della coorte] (esclusi i trasferimenti in ingresso e le abbreviazioni di carriera: Flag=N)	Percentuale	Attivo	Indicatori di Risultato	06/11/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	-	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
87	Numero di CFU studenti iscritti al corso di studio da 2 anni/studenti iscritti	Numero di CFU studenti iscritti al corso di studio da 2 anni/studenti iscritti (3 All. F DM 47/2013 - AVA)	[Somma cumulata CFU sostenuti dagli studenti della coorte iscritti al 2° anno nell'a.a. t-1/t]/[N° iscritti al 2° anno nell'a.a. t-1/t ancora presenti nella coorte di immatricolazione]	Altro	Attivo	Indicatori di Risultato	08/09/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
90	Proporzione di iscritti fuori corso	[N° iscritti fuori corso]/[N° iscritti per a.a.] (7 All. F DM 47/2013 - AVA)	[N° iscritti fuori corso a.a. t-1/t]/[N° iscritti per a.a. t-1/t]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Risultato	08/09/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
91	Proporzione di iscritti inattivi	Proporzione di iscritti inattivi (CFU-5) (8 All. F DM 47/2013 - AVA)	[N° iscritti a.a. t-1/t che hanno sostenuto CFU<5 nell'a.s. t]/[N° iscritti a.a. t-1/t]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Risultato	08/09/2014	3 - Qualità e Internazionalità Didattica	3.6 - Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	DW di Ateneo - Analisi Studenti	Anno Accademico, Ateneo, Corso di Studi, Dipartimento, Tipologia di Corso di Studi	12/04/2015 05.04
110	Proporzione di partecipanti ai corsi di formazione ed eventi dedicati di change management (BPR, Competenze, etc) sul totale dipendenti	Proporzione di partecipanti ai corsi di formazione ed eventi dedicati di change management (BPR, Competenze, etc) sul totale dipendenti	[N° partecipanti] / [Totale personale TA e Dirigenti]	Percentuale	Attivo	Indicatori di Risultato	13/10/2014	4 - Innovazione e Qualità dei Servizi	4.1 Promozione nei diversi contesti dell'Ateneo di un'efficace "Cultura dell'Innovazione"	-	Anno Solare, Ateneo	12/04/2015 05.04