



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI
TORINO

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2022

Redatto ai sensi dell'art. 7 c. 1 d.lgs.
n.150 del 2009, così come aggiornato da
d.lgs. n.74 del 2017



Approvato con Delibera del Consiglio di
Amministrazione n. . 12/2021/V/1 del 21/12/2021
Valido a decorrere dal ciclo di pianificazione 2022



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2022

Redatto ai sensi dell'art. 7 c.1 d.lgs. n. 150/2009 così come aggiornato dal d.lgs. n. 74/2017

INDICE

1.	PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	2
2.	L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO	3
3.	IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	3
3.1	Le fasi del Ciclo della Performance	4
3.2	Soggetti coinvolti, fasi e tempi	4
3.3	Sistemi informativi a supporto	6
4.	LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	6
4.1	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	7
4.1.1	La definizione degli obiettivi di performance organizzativa	7
4.1.2	Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa	9
4.1.3	La misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa	9
4.2	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	9
4.2.1	L'assegnazione degli obiettivi	12
4.2.2	Il monitoraggio intermedio e la gestione delle criticità	12
4.2.3	La valutazione della Performance Individuale	12
4.2.4	Casi particolari	14
4.2.5	La procedura di conciliazione	15
5.	EVOLUZIONE DEL SISTEMA	15

1. PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento che descrive le metodologie e gli strumenti adottati dall'Ateneo per la gestione della *performance*.

In attesa degli indirizzi che dovrà fornire il Dipartimento della Funzione Pubblica per la redazione del nuovo "*Piano Integrato di Attività e Organizzazione*" di cui all'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80¹, il presente documento è stato redatto secondo quanto indicato dal quadro normativo di riferimento alla data attuale, dagli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP)² e dall'ANVUR³.

In particolare l'ANVUR ha definito i criteri per indirizzare l'integrazione tra la programmazione della performance, la programmazione strategica, la programmazione finanziaria, la programmazione in materia di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT). Dal 2021 la Funzione Pubblica ha inoltre previsto l'integrazione del Piano Integrato con il Piano Organizzativo del lavoro Agile⁴.

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

I principi adottati, sin dall'avvio, sono:

- definizione degli obiettivi di performance con una logica di stretta relazione con la pianificazione strategica;
- rilevanza nella definizione degli obiettivi dell'opinione degli stakeholder - studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo - analizzata, in particolare, attraverso gli esiti derivanti dalla partecipazione al progetto *Good Practice*;
- rilevanza, nel sistema della Performance Organizzativa, dei progetti di innovazione e miglioramento e, laddove misurabili, dei servizi più significativi di ciascuna Unità organizzativa;
- rilevanza di logiche di equità e trasparenza nei processi di valutazione.

L'aggiornamento 2022 del SMVP si presenta come un ulteriore passo in avanti nel percorso di miglioramento metodologico ed ha come obiettivi:

- impostare il sistema in una logica di valorizzazione delle competenze e della professionalità del personale tecnico amministrativo dell'ateneo;
- rafforzare le logiche di equità dei processi di valutazione individuando il ruolo di valutatore in capo a chi ha conoscenza diretta del/della valutato/a e delle sue attività e attraverso attività di calibrazione delle valutazioni;
- contribuire al rafforzamento della cultura della valutazione attraverso l'introduzione di periodici momenti di confronto che consentano al/alla Responsabile di dare un feedback ricorrente in una logica di valorizzazione e crescita professionale;

¹ D.L. 9 giugno 2021, n. 80: "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*"

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

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

⁴ DFP: "*Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (pola) e indicatori di performance*" gennaio 2020; DL del 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla L. 17 luglio 2020, n. 77.

- distinguere maggiormente la fase di misurazione da quella della valutazione in modo che la prima si concretizzi in una rilevazione il più possibile oggettiva del risultato ottenuto e la seconda invece, tenendo conto di tutti gli elementi e le informazioni disponibili consenta di esprimere una interpretazione dei risultati della misurazione. Per far questo si sono introdotte scale differenti per le due fasi.

Il principio che ha guidato l'Università di Torino nella revisione del suo Sistema vede nella valutazione un elemento chiave per un reale miglioramento continuo. La struttura del SMVP si sviluppa nella consapevolezza che le persone e le strutture organizzative possano entrambe trarre vantaggio dal miglioramento dei processi di misurazione e valutazione delle proprie performance.

2. L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO

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

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

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

La struttura organizzativa adottata dall'Ateneo per la gestione dei servizi tecnici ed amministrativi, coerentemente con quanto disposto dal Regolamento Generale di Organizzazione⁵, è di tipo "funzionale" ed è articolata in 10 Direzioni, ciascuna delle quali specializzata in specifici ambiti di attività.

Tale organizzazione prevede che alcune Direzioni articolino talune attività in prossimità dei Dipartimenti, delle Scuole, delle Strutture Didattiche Speciali e dei Centri di Ricerca di I livello con l'obiettivo di rendere maggiormente efficaci i servizi erogati. In questa logica sono stati sviluppati 7 "Poli territoriali": Agraria e Medicina Veterinaria, Campus Luigi, Einaudi, Management ed Economia, Medicina Torino, Medicina Orbassano e Candiolo, Scienze della Natura e Scienze Umanistiche.

I servizi tecnici di supporto alla ricerca e i servizi caratterizzanti⁶, sono presidiati direttamente dai Dipartimenti in quanto aventi carattere di natura strettamente strumentale.

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

3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La Performance è gestita come un processo ciclico articolato in diverse fasi che consistono nella programmazione (definizione e nell'assegnazione degli obiettivi e delle relative risorse), nel monitoraggio periodico e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione finale dei risultati e nella valutazione.

⁵ Il Regolamento, emanato con Decreto Rettoriale n. 4712 del 30/12/2016, è consultabile sul sito di Ateneo al link: https://www.unito.it/sites/default/files/reg_organizzazione_generale_4712_2016.pdf

⁶ I servizi caratterizzanti rispondono ad esigenze specifiche dei dipartimenti/centri di ricerca e consistono in servizi e azioni specifiche per la realizzazione delle attività di didattica e ricerca.

3.1 Le fasi del Ciclo della Performance

La fase di **programmazione** è finalizzata alla definizione degli obiettivi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere nel breve e medio periodo con la finalità ultima di creare valore pubblico. Il punto di partenza della fase di programmazione è rappresentato dal Piano Strategico e dai Piani Triennali di Dipartimento e l'output è il **Piano Integrato**, introdotto come *Piano della Performance* dall'art 10 del D.Lgs 150/2009 e definito come *Piano Integrato* dalle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle Università statali italiane" emanate dall'ANVUR a luglio 2015.

La fase di **monitoraggio periodico** è volta a verificare, in corso d'anno, l'andamento degli obiettivi al fine di misurarne l'allineamento o lo scostamento rispetto ai risultati attesi e garantire l'adozione di eventuali interventi correttivi a fronte delle criticità emerse. In coerenza con quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, l'Amministrazione garantisce almeno un monitoraggio infrannuale (da svolgersi entro il 31 luglio di ciascun anno). L'esito di tale monitoraggio, corredato con le proposte di adozione di eventuali azioni correttive e la eventuale rimodulazione di obiettivi e/o target è sottoposto alla verifica del Nucleo di Valutazione, e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

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

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

Il ciclo della performance si chiude con la redazione della **Relazione annuale sulla Performance**. In tale documento sono evidenziati i risultati raggiunti rispetto a quanto previsto e formalizzato nel relativo Piano Integrato. La Relazione è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e quindi validata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno di ogni anno.

3.2 Soggetti coinvolti, fasi e tempi

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

- **Il Rettore**
 - Contribuisce attraverso la definizione del Piano Strategico alla definizione degli obiettivi da considerare nel ciclo della performance;
 - Propone al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi di Performance Individuale del Direttore Generale e, a chiusura d'anno, propone la valutazione dei suoi comportamenti organizzativi;
- **Il Consiglio di Amministrazione (CdA)**
 - Approva il Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Ateneo e il Piano Integrato di Ateneo;
 - Assegna gli obiettivi al Direttore Generale, su proposta del Rettore;
 - Monitora l'andamento degli obiettivi, approvando entro il 31/7 di ogni anno eventuali rimodulazioni degli stessi anche sulla base delle segnalazioni fatte dal Nucleo di Valutazione;
 - Effettua, su proposta del Nucleo di Valutazione, la valutazione del Direttore Generale, sentito il Rettore per la componente delle competenze comportamentali;
 - Approva la Relazione annuale sulla Performance.

- **Il Nucleo di Valutazione (NdV)**: in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'Ateneo è coinvolto in ogni fase del Ciclo:
 - Esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
 - Segnala, prima dell'approvazione del Piano Integrato, eventuali considerazioni e necessità di correttivi metodologici;
 - Verifica, entro il mese di luglio di ogni anno, l'andamento degli obiettivi programmati segnalando al CdA eventuali punti di attenzione;
 - Propone al CdA la valutazione della Performance Individuale del Direttore Generale, tenuto conto della formale proposta di valutazione delle competenze comportamentali da parte del Rettore;
 - Monitora il funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione e valida la Relazione annuale sulla Performance.

- **Il Direttore Generale (DG)**:
 - Propone e coordina la definizione degli obiettivi di Performance Organizzativa in coerenza con gli obiettivi strategici, definendone indicatori e target in collaborazione con i/le Direttori/Direttrici di Direzione;
 - Monitora periodicamente, con i/le Direttori/Direttrici di Direzione, l'andamento degli obiettivi di performance organizzativa individuando le conseguenti azioni correttive;
 - Assegna gli obiettivi di performance individuale ai/alle Direttori/Direttrici di Direzione e ne effettua la valutazione.

- **I/Le Direttori/Direttrici di Direzione**:
 - Partecipano alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa;
 - Assegnano gli obiettivi di performance individuale al personale tecnico e amministrativo afferente alla loro struttura e ne effettuano la valutazione;

- **I/Le Direttori/Direttrici di Dipartimento/CdR di I livello**:
 - Assegnano gli obiettivi di performance individuale al personale tecnico-amministrativo assegnato e ne effettuano la valutazione, avvalendosi laddove necessario e possibile del contributo del personale docente con cui il personale tecnico e amministrativo opera direttamente.

- **I/Le Responsabili di Area, Sezione, Staff e U.P.**:
 - Contribuiscono alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa;
 - Contribuiscono al monitoraggio periodico e alla misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa;
 - I Responsabili di Area effettuano la valutazione della performance individuale dei/delle Responsabili delle Sezioni, i/le Responsabili di sezione effettuano la valutazione della performance individuale dei/delle Responsabili degli Uffici (laddove esistenti).

- **Il/La Responsabile della performance**:
 - È la persona, individuata dal Direttore/Direttrice di ciascuna Direzione, tra il personale in possesso di competenze di gestione e analisi dati e controllo di gestione, ed è la figura di riferimento per la gestione del ciclo della performance, per la raccolta e certificazione dei dati necessari per la valorizzazione degli indicatori di performance;
 - Supporta direttamente il/la Dirigente nella realizzazione dei processi di assegnazione, monitoraggio, misurazione e valutazione degli obiettivi organizzativi che riguardano tutte le strutture afferenti alla Direzione di competenza;
 - Contribuisce all'individuazione dei target e al monitoraggio degli indicatori al fine di supportare le diverse fasi che riguardano il ciclo della performance;

- Supporta la Direzione nella corretta applicazione delle procedure informatizzate richieste dall'organizzazione;
 - Rappresenta un ruolo di riferimento e raccordo con la struttura centrale di gestione e sviluppo della performance.
- **Il/la Referente gestionale:**
- è il soggetto responsabile del presidio di ogni obiettivo di performance organizzativa di cui è referente;
 - si interfaccia con il/la referente performance e, nel caso di obiettivi condivisi, si coordina con tutti i soggetti coinvolti.
- **Gli Stakeholder:**
- Sono individuati nella popolazione studentesca, nel personale docente e ricercatore e nel personale tecnico e amministrativo;
 - Contribuiscono al processo di definizione degli obiettivi di performance organizzativa attraverso la partecipazione alle indagini di customer satisfaction sviluppate con il progetto *Good Practice* esprimendo il grado di soddisfazione in relazione ai servizi di cui usufruiscono.
- **Il Comitato di Conciliazione**
- È il punto di riferimento in caso di controversie relative alla valutazione della performance individuale;
 - Esprime un parere obbligatorio sulle istanze presentate.

3.3 Sistemi informativi a supporto

L'Ateneo ha adottato, a partire dal 2019, due applicativi realizzati da Cineca finalizzati alla gestione del ciclo della Performance. Tali applicativi risultano ancora in fase di sviluppo evolutivo e di miglioramento in particolare per gli aspetti di rispettiva integrazione.

Più precisamente, le attività di programmazione, monitoraggio periodico e misurazione finale sono gestite attraverso l'applicativo SPRINT, mentre la fase di valutazione della Performance Individuale è gestita attraverso l'applicativo U-WEB Valutazione Prestazioni.

SPRINT comprende l'insieme dei processi, metodologie, metriche e sistemi che permettono all'Ateneo di pianificare, gestire e misurare gli obiettivi di Performance Organizzativa.

U-Web Valutazione Prestazioni gestisce la valutazione della Performance Individuale permettendo la condivisione delle schede di Performance Individuale tra valutato e valutatore, la loro valorizzazione da parte del valutatore e la sottoscrizione e presa visione da parte del valutato.

Su questi applicativi si sono svolti negli anni passati diversi eventi di formazione rivolti a tutte le categorie di personale coinvolte a vario livello nel ciclo della Performance, dai valutatori ai responsabili dei dati e referenti gestionali.

4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

La performance dell'Ateneo si articola in due dimensioni principali: la performance organizzativa e la performance individuale. Nei paragrafi che seguono si dettagliano i relativi contenuti.

4.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa riguarda i risultati dell'Amministrazione considerata nel suo complesso e nelle sue diverse articolazioni organizzative ed è riportata in un'apposita sezione del Piano Integrato.

Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'Amministrazione, sulla base delle risorse disponibili, utilizzi le stesse in modo razionale per sviluppare i propri processi e per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti, col fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder⁷.

La Performance Organizzativa si articola in:

- Performance Istituzionale: è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso;
- Performance Organizzativa di Struttura: è declinata da ciascuna articolazione organizzativa (Direzione), attraverso obiettivi di miglioramento dei livelli di servizio erogati e/o di obiettivi progettuali, primariamente collegati agli obiettivi strategici di Ateneo.

4.1.1 La definizione degli obiettivi di performance organizzativa

Gli obiettivi di performance organizzativa discendono dal Piano Strategico di Ateneo e tengono conto dei livelli di performance realizzata nell'anno precedente (con particolare attenzione alla valutazione espressa dagli utenti).

La Performance Organizzativa Istituzionale è misurata da un set di indicatori individuati nell'ambito del Piano Strategico 2021/26, a partire dai cruscotti direzionali di Ateneo e di Dipartimento e da fonti MIUR, per valutare l'esito finale che la spesa pubblica o in generale l'azione dell'Amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento.

La Performance Organizzativa di Struttura è definita in termini di obiettivi finalizzati a:

- migliorare il livello dei servizi erogati e/o i processi operativi;
- realizzare progetti specifici.

Tali obiettivi possono avere valenza pluriennale, in linea con quanto definito nel Piano Integrato, con target definiti annualmente.

Al fine di selezionare gli obiettivi più significativi L'Ateneo si avvale di appositi strumenti di supporto alle decisioni, come ad esempio le matrici di priorità. I fattori che l'Amministrazione valuta per stabilire le priorità di intervento tengono conto di vari aspetti quali ad esempio:

- la continuità dei progetti pluriennali non ancora conclusi;
- la rilevanza che il progetto/processo/servizio rappresenta per la realizzazione di uno o più obiettivi strategici;
- il livello di gradimento del servizio espresso dagli stakeholder;
- il livello di efficienza dei diversi processi.

Gli obiettivi di Performance di Struttura possono essere:

- di tipo trasversale: obiettivo comune a più strutture con una valutazione dei risultati attesi "unica";
- di tipo ripetuto: obiettivo comune a più strutture, ma con una valutazione distinta per ciascuna struttura;
- di tipo singolo: obiettivo assegnato in via esclusiva ad una struttura.

La fase di programmazione si completa con la definizione per ciascun obiettivo di uno o più *indicatori* opportunamente individuati per la loro misurazione. Per ciascun indicatore è specificata:

- la metrica di riferimento

⁷cfr le "Linee Guida per il Piano della performance" emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica-giugno 2017

- l'unità di misura
- il valore attuale, ove rilevabile
- la fonte dei dati

Gli indicatori possono essere di diverse tipologie:

- di efficienza, intesa come rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- di efficacia, intesa come adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli stakeholder;
- di impatto, inteso come l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

In fase di programmazione degli obiettivi di performance organizzativa, per ogni indicatore, è necessario definire il target atteso. Tale operazione è di fondamentale importanza in quanto contribuisce a definire chiaramente il risultato atteso e a misurarne la realizzazione. Per gli obiettivi di tipo progettuale, valutati sulla base dello stato avanzamento lavori (SAL), è fondamentale che il target sia definito in termini di output.

Al fine di facilitare la misurazione intermedia e finale dei risultati, i valori target sono ricondotti a 4 fasce di risultato:

- nessun target;
- target base;
- target intermedio;
- target massimo.

Il target massimo è ovviamente quello atteso, a cui tendere.

La tabella riportata di seguito illustra in via esemplificativa le modalità di esplicitazione di ciascun obiettivo in indicatori e relativi target.

Tabella 1: definizione obiettivi e target attesi

obiettivo	indicatore	Fasce di risultato			
		Inferiore al Target base	Target base	Target intermedio	Target massimo
.....	Indicatore 1	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi
	Indicatore n	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi

L'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa avviene attraverso un articolato processo di discussione che vede il coinvolgimento del Rettore, della Pro-Rettore, dei Vice Rettori, del Direttore Generale, dei/delle Direttori/Direttrici di Dipartimento e dei/delle Direttori/Direttrici di Direzione al fine di:

- analizzare la situazione di partenza, verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi di performance in corso di svolgimento, valutare i dati di customer satisfaction disponibili, individuare vincoli e opportunità;
- evidenziare i possibili benefici e verificare la sostenibilità delle diverse azioni, anche alla luce delle risorse necessarie da mettere in campo.

Tale processo si completa con la proposta degli obiettivi di performance organizzativa (istituzionale e di struttura) da inserire nel Piano integrato, formulata dal Direttore Generale. Tale proposta, sentito il Rettore è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio di ogni anno.

4.1.2 Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa

Il monitoraggio intermedio costituisce un processo particolarmente rilevante in quanto finalizzato a verificare, in corso d'anno, l'andamento degli obiettivi.

I "Responsabili della performance"⁸, con il supporto dei/delle "Referenti gestionali" degli obiettivi, assicurano l'inserimento nella procedura della Performance (SPRINT) dei dati utili all'alimentazione degli indicatori individuati per ciascun obiettivo.

L'Amministrazione definisce la periodicità del monitoraggio periodico alla luce delle necessità di controllo e degli oneri derivanti dalla rilevazione dei dati.

Gli esiti del monitoraggio sono espressi attraverso la misurazione di ogni indicatore secondo lo schema esemplificativo riportato in tabella 1.

Gli esiti del monitoraggio periodico sono essenziali al fine di:

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

È in ogni caso previsto un monitoraggio formale da effettuarsi entro il 31 luglio di ciascun anno nel quale il NdV, in presenza di criticità, provvede ad una segnalazione al CdA. Il CdA, analizza la situazione e delibera in merito.

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

4.1.3 La misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa

Concluso l'esercizio di riferimento, entro il 31 gennaio dell'anno successivo, i/le "Responsabili della Performance" provvedono alla misurazione degli indicatori attraverso lo stesso schema previsto per la fase del monitoraggio intermedio (vedi tabella 1). I/Le "referenti gestionali degli obiettivi" predispongono una relazione sintetica, utile alla descrizione dei risultati raggiunti che viene presentata al/alla Dirigente per l'eventuale integrazione e/o validazione.

I risultati di tale processo sono inseriti nella **Relazione della Performance** che, dopo l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, è sottoposta al Nucleo di Valutazione. Il Nucleo effettua la valutazione della Performance Organizzativa, la valutazione della performance individuale del Direttore Generale, sentito il Rettore per la componente delle competenze comportamentali, e valida la Relazione della performance entro il 30 giugno⁹.

4.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

I principi guida cui si ispira la valutazione individuale sono i seguenti:

⁸ Le figure relative al Responsabile della performance e al Referente gestionale sono descritte nel paragrafo 3.2 "Soggetti coinvolti, fasi e tempi".

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

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

La performance individuale è composta, a seconda della posizione organizzativa, da:

- uno o più indicatori riconducibili alla Performance Organizzativa Istituzionale,
- uno o più obiettivi riconducibili alla Performance Organizzativa di Struttura,
- eventuali obiettivi individuali;
- obiettivi riconducibili alle competenze comportamentali attese;
- obiettivo finalizzato a valorizzare la capacità dei valutatori di differenziazione delle valutazioni.

La composizione ed il peso attribuito alle diverse componenti della Performance Individuale sopra descritte variano a seconda della posizione organizzativa¹⁰. Si veda lo schema riportato nella seguente tabella.

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



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO

Tabella 2: Schema Composizione Performance Individuale

Componenti della performance individuale	Direttore Generale	Direttori/ Direttrici di Direzione	Responsabili di Area	Responsabili di Staff	Responsabili di Unità di Progetto	Responsabili di Sezione	Responsabili di Ufficio	Personale con incarico professionale (cat. EP)
Performance organizzativa istituzionale	18%	6%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Performance organizzativa di struttura	42%	54%	60%	60%	60%	55%	55%	55%
Eventuali obiettivi individuali	*	*	*	*	*	*	*	*
Competenze comportamentali	35%	35%	40%	40%	40%	45%	45%	45%
• <i>Orientamento al servizio</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
• <i>Orientamento all'innovazione</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
• <i>Problem solving</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
• <i>Collaborazione trasversale e coinvolgimento al lavoro</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
• <i>Orientamento al risultato e qualità del lavoro</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
• <i>Leadership</i>	X	X	X.	X	X.	X.	X.	X
• <i>Risorse Umane e benessere della persona</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
• <i>Organizzazione e pianificazione</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
Indicatore di differenziazione valutazioni	5%	5%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

* % da definire e che deve essere considerata in riduzione della performance organizzativa della struttura, ove pertinente



Gli obiettivi di performance organizzativa che entrano a far parte della performance individuale sono individuati attraverso un processo di negoziazione tra il valutatore/la valutatrice e la persona valutata; in una logica di significatività e semplificazione, si suggerisce che gli obiettivi non siano superiori a 4.

Le competenze comportamentali attese, sono state oggetto di un processo di confronto nel Comitato di coordinamento dei Dirigenti, nell'ambito delle attività sviluppate con il progetto "Guidare il cambiamento" supportato da un punto di vista metodologico/scientifico dal Dipartimento di Psicologia. Esse tengono conto delle esigenze derivanti dalle nuove modalità organizzative connesse con il lavoro agile che richiedono lo sviluppo di capacità di lavorare in autonomia, di comunicare adeguatamente, di organizzare il lavoro proprio e altrui utilizzando efficacemente le tecnologie digitali, ecc.

La definizione delle competenze comportamentali ed i comportamenti organizzativi utili al fine di esprimere la valutazione di ciascuna competenza sono distinti per ogni ruolo e verranno dettagliati nel Piano Integrato di Ateneo.

4.2.1 L'assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi di performance individuale sono assegnati al Direttore Generale e ai Direttori/ alle Direttrici di Direzione entro il 31 gennaio e sono riportati nel Piano Integrato di Ateneo, mentre al personale EP e al personale di cat D e C, con incarico di responsabilità, sono assegnati entro il 31 marzo di ogni anno.

4.2.2 Il monitoraggio intermedio e la gestione delle criticità

A fronte del monitoraggio intermedio della performance organizzativa e qualora il Consiglio di Amministrazione provveda alla rimodulazione di uno o più obiettivi di performance organizzativa, si dovrà garantire un rapido aggiornamento degli obiettivi di performance individuale.

È inoltre da considerarsi una buona pratica, da sviluppare e consolidare, la costruzione di spazi di dialogo e la realizzazione di colloqui ricorrenti di feed-back al personale al fine di favorire la valorizzazione delle professionalità di tutte le persone coinvolte.

4.2.3 La valutazione della Performance Individuale

A partire dal mese di gennaio dell'anno successivo a quello in valutazione si apre la fase di valutazione della performance individuale.

Il processo di valutazione prevede diversi passi a seconda del modello di performance individuale applicabile ai diversi ruoli organizzativi.

Il primo passo riguarda la **valutazione degli obiettivi di performance organizzativa che sono stati inseriti nelle schede di performance individuale**. Tale attività prevede:

- l'attenta analisi dei risultati della misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa istituzionale e di struttura, ivi compresi i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo;
- la valutazione del contributo specifico e individuale che è stato dato per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La scala di misura per esprimere la valutazione è di tipo continuo con valori compresi tra 0 e 100; più precisamente, il valutatore/ la valutatrice, a fronte del target raggiunto, attestato dalla fase di misurazione finale, dovrà indicare un punteggio così come indicato nella tabella sotto riportata.

Tabella 3: attribuzione punteggio di valutazione

Obiettivo di Performance organizzativa	Indicatore	Valori di misurazione ¹¹	Target atteso	Fasce di risultato	Punteggio di valutazione	Motivazione (obbligatoria in caso di punteggio di valutazione diverso da quello previsto per la fascia di risultato raggiunta)
Es: ottimizzare i tempi medi rimborso missioni	numero di giorni	Nr medio di giorni realizzati	valore/range di valori attesi	Inferiore al Target base	da 0 a 59	
			valore/range di valori attesi	Target base	da 60 a 79	
			valore/range di valori attesi	Target intermedio	da 80 a 89	
			valore/range di valori attesi	Target massimo	da 90 a 100	

Il valutatore/ la valutatrice potrà comunque assegnare un punteggio relativo ad una fascia di risultato diversa rispetto a quella realizzata, previa idonea motivazione (per esempio aver rilevato il manifestarsi di fattori esogeni che hanno impedito il raggiungimento del target atteso e aver verificato che la persona valutata abbia esperito ogni azione in suo potere per l'ottenimento del miglior risultato).

Il secondo passo riguarda la **valutazione delle competenze comportamentali**, secondo lo schema riportato nella tabella 2 sopra riportata. Nel Piano Integrato verranno indicati per ogni ruolo i comportamenti organizzativi da osservare per esprimere la valutazione di ciascuna competenza.

La valutazione è di tipo continuo con valori tra 0 e 100 e prevede la possibilità di esprimere il proprio giudizio su una scala costituita da 5 diverse fasce di risultato: non adeguato, parzialmente adeguato, sufficientemente adeguato, discretamente adeguato, completamente adeguato. Individuata la fascia di valutazione alla quale riferirsi, dovrà quindi essere espresso un punteggio così come indicato nella seguente tabella.

Tabella 4: Scala di Valutazione competenze comportamentali

Fascia	Valutazione competenze comportamentali				
	NON ADEGUATE	PARZIALMENTE ADEGUATE	SUFFICIENTEMENTE ADEGUATE	DISCRETAMENTE ADEGUATE	COMPLETAMENTE ADEGUATE
Punteggio Valutazione	da 0 a 59	da 60 a 69	da 70 a 79	da 80 a 89	da 90 a 100

La valutazione individuale prevede infine, per DG, Direttori/Direttrici di Direzione, la valorizzazione di un coefficiente finalizzato a misurare la capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni.

¹¹ In base a quanto atteso come da tabella 1

L'indicatore è calcolato come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni. La serie dei valori significativi viene utilizzata per calcolare il coefficiente di variazione che viene quindi confrontato con il valore target pari a 3%. Tale dimensione di valutazione è applicabile in presenza di almeno 3 dipendenti da valutare, diversamente il peso della dimensione viene aggiunto a quello dei comportamenti organizzativi.

Anche al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, si suggerisce di consolidare le iniziative di calibrazione delle valutazioni¹². Ciò infatti favorisce la costruzione di una visione d'insieme delle logiche di valutazione e mitiga il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee.

Per quanto riguarda la procedura di valutazione, il Responsabile diretto effettua la propria valutazione che condivide con il/la Dirigente che a sua volta dovrà esprimere la propria valutazione. Si rende, inoltre, obbligatoria la restituzione degli esiti della valutazione ai/alle valutati/e attraverso il colloquio di feedback da parte del Responsabile diretto o Dirigente (in caso di riporti diretti), finalizzato a spiegare e commentare la valutazione, ad individuare i margini di miglioramento della prestazione individuale e a definire gli ambiti di sviluppo più opportuni. Il colloquio di feedback potrà essere gestito dal/dalla Responsabile diretto/a fatti salvi i casi in cui sia necessaria la presenza del/della Dirigente.

La valutazione finale, espressa con un valore compreso tra 0 e 100, è data dalla media ponderata dei punteggi ottenuti nelle diverse componenti oggetto di valutazione, secondo quanto previsto dal modello di riferimento previsto per ciascun ruolo organizzativo. Un punteggio di valutazione complessiva inferiore a 60 comporta una valutazione negativa rilevante ai sensi dell'art. 3 c. 5-bis del Dlgs 150/2009¹³.

4.2.4 Casi particolari

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

La prima casistica si riferisce ad incarichi manageriali conferiti ad esercizio già avviato a personale senza altro incarico. In tali casi, qualora l'incarico abbia una durata superiore a otto mesi la performance individuale viene gestita secondo il modello previsto per ogni ruolo. Qualora invece il nuovo incarico preveda una durata inferiore ad otto mesi, si provvederà all'assegnazione di uno o più specifici obiettivi individuale, connessi alla posizione organizzativa.

La seconda casistica riguarda il conferimento di un nuovo incarico manageriale ad interim (non gerarchicamente dipendente) con durata superiore a otto mesi, verranno assegnati uno o più obiettivi di performance organizzativa della struttura organizzativa gestita ad interim. Qualora la durata sia inferiore ad otto mesi, si provvederanno ad assegnare unicamente uno o più specifici obiettivi individuali.

In presenza di incarichi che, indipendentemente dalla causa, terminino prima della fine dell'anno, la valutazione terrà conto del periodo effettivo di servizio e dello stato di realizzazione dell'obiettivo al momento della cessazione/sospensione dal servizio.

L'eventuale conferimento di incarichi aggiuntivi non manageriali non è oggetto di trattazione nel presente Sistema.

¹² Sono previsti appositi incontri di Calibrazione tra Dirigenti (cfr DFP "Linee Guida ministeriali per il sistema di misurazione e valutazione della performance" n2 Dicembre 2017) al fine di confrontarsi sugli stili di valutazione e su standard trasversali, con il fine di mitigare il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee, favorire una differenziazione dei giudizi, e costruire una visione d'insieme.

¹³ "La Valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di Misurazione e Valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

4.2.5 La procedura di conciliazione

Nel caso in cui insorgano controversie in ordine alla valutazione della performance individuale è possibile attivare una procedura di conciliazione. Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La procedura di conciliazione può essere attivata in primo luogo quando il/la valutatore/valutatrice diretto/a e il/la Dirigente non giungano ad un accordo in esito alla valutazione finale.

La procedura opera inoltre per tutto il personale t/a che può rivolgersi, entro 15 giorni dalla valutazione, al Comitato di Conciliazione e presentare eventuali osservazioni in merito.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore. La persona valutata può avvalersi dell'assistenza di un/una rappresentante sindacale e chiedere di essere sentita personalmente. Concluso il tentativo di conciliazione, il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore/ alla valutatrice, che può recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata.

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

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

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

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

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

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

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

5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA

Con la revisione del Sistema nel corso del 2022 l'Amministrazione procederà nel progressivo recepimento delle indicazioni del Nucleo di Valutazione attraverso azioni volte ad estendere l'ambito della valutazione individuale a tutto il personale.

Il 2022 rappresenterà un momento di necessaria svolta a seguito della sottoscrizione del nuovo CCNL di comparto, che si attendeva già entro la fine del 2021, e il contemporaneo avvio della contrattazione integrativa successiva al rinnovo della RSU di Ateneo, che dovrà necessariamente tener conto dell'estensione della performance individuale quale misura del contributo fornito da ogni singolo individuo al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione e quale occasione di valorizzazione del personale, anche attraverso la predisposizione di un progetto di formazione indirizzato a sviluppare la cultura della valutazione

per tutto il personale in modo da proseguire con le attività formative già avviate nel 2021 per Dirigenti e responsabili che hanno previsto incontri e focus group sul tema della valutazione.

Il nostro Ateneo dal 2017 in poi ha pian piano affinato il proprio SMVP in particolare per la valutazione dei comportamenti organizzativi, andando a differenziare gli stessi per i diversi ruoli presenti in amministrazione (Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili EP/CD, Funzioni professionali EP). Nel contempo l'amministrazione ha messo in atto un importante investimento formativo sia per diffondere la cultura della valutazione sia per agire verso il miglioramento delle competenze comportamentali richieste per ricoprire i diversi ruoli. Tali interventi si sono concentrati principalmente sul personale con incarico di responsabilità. Tali interventi formativi sono stati anche facilitati e guidati da un'analisi delle valutazioni effettuate sulle competenze presenti nel SMVP.

Il percorso di sviluppo del Sistema prevede pertanto un orizzonte pluriennale dove il primo anno verranno organizzati specifici interventi formativi rivolti sia ai responsabili, sia a tutto il personale con l'obiettivo di:

- sviluppare una cultura della valutazione positiva, trasparente ed equa;
- sviluppare le capacità di osservazione e valutazione delle competenze e delle performance;
- capacità di fornire feed-back concreti, specifici evolutivi;
- introdurre logiche di valutazione che operino anche in logica trasversale e bottom-up

Negli anni successivi, in seguito alla revisione del CCNL e del CCI, verranno valutate ulteriori azioni di miglioramento quali la valutazione della performance organizzativa (a livello di direzione o di sua sotto-articolazione) che ricada sulla valutazione della performance individuale di tutto il personale.