



**UNIVERSITÀ
DI TORINO**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
2023**

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

Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n.
12/2022/IV/1 del 22/12/2022

INDICE

1.	PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	3
2.	L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO	4
3.	IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	5
3.1	Fasi del Ciclo della Performance	5
3.2	Soggetti coinvolti	6
3.3	Sistemi informativi a supporto	8
4.	LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	10
4.1	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10
4.1.1	La definizione degli obiettivi di performance organizzativa	11
4.1.2	Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa	13
4.1.3	La misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa	14
4.2	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	15
4.2.1	L'assegnazione degli obiettivi	19
4.2.2	Il monitoraggio intermedio e la gestione delle criticità	19
4.2.3	La valutazione della Performance Individuale	19
4.2.4	Casi particolari	22
4.2.5	La procedura di conciliazione	23
5.	EVOLUZIONE DEL SISTEMA	24

1. PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento che descrive le metodologie e gli strumenti adottati dall'Ateneo per la gestione della *performance* e ha lo scopo di rendere espliciti i criteri per la misurazione e valutazione degli obiettivi definiti nella sottosezione Performance del PIAO¹.

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.

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.

¹ Il Piano integrato di attività e organizzazione è il documento unico di programmazione che assorbe molti dei Piani che le amministrazioni pubbliche sono tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, trasparenza e anticorruzione.

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

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.

L'aggiornamento 2023 si presenta come un consolidamento dell'impianto maturato nel corso degli anni con un ulteriore affinamento rispetto alla definizione del set delle competenze comportamentali con la finalità di una ulteriore semplificazione e miglior interpretabilità.

L'Amministrazione intende altresì avviare nel corso dell'anno la sperimentazione, in alcune specifiche realtà circoscritte, di un modello valutativo per il personale TA senza incarico. La scheda di performance individuale per tali persone sarà sviluppata partendo dal modello utilizzato per il personale con incarico manageriale, adeguatamente semplificato. La sperimentazione consentirà di acquisire elementi di valutazione al fine dell'estensione e della tenuta di tale modello in relazione alle dimensioni organizzative caratteristiche di un Ateneo di grandi dimensioni quale è l'Università degli Studi di Torino.

2.L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENE0

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

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

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

La struttura organizzativa adottata dall'Ateneo per la gestione dei servizi tecnici ed amministrativi, coerentemente con quanto disposto dal Regolamento Generale di Organizzazione⁴, 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 caratterizzanti⁵, 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>.

⁴ Il Regolamento, emanato con Decreto Rettorale n. 4712 del 30/12/2016, è consultabile sul sito di Ateneo al link: https://www.unito.it/sites/default/files/reg_organizzazione_generale_4712_2016.pdf .

⁵ I servizi caratterizzanti rispondono ad esigenze specifiche dei dipartimenti/centri di ricerca e consistono in servizi e azioni di supporto al personale docente per la realizzazione delle attività di didattica e ricerca.

3.IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La Performance è un processo ciclico, costituito da diverse fasi che si susseguono nel corso dell'annualità di riferimento. Nei paragrafi che seguono si dettagliano le fasi, i soggetti coinvolti con le relative responsabilità e i sistemi informativi a supporto della gestione del processo.

3.1 Fasi del Ciclo della Performance

Il ciclo della programmazione si compone di quattro fasi:

- programmazione
- monitoraggio periodico
- misurazione finale
- valutazione

La fase di **programmazione** consiste nella definizione degli obiettivi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere nel breve e medio periodo con la finalità di creare valore pubblico.

Il punto di partenza della fase di programmazione è rappresentato dal Piano Strategico di Ateneo e dai Piani Triennali di Dipartimento, e l'output è contenuto nel *PIAO - Sezione Performance*, che sostituisce il *Piano della Performance* introdotto dall'art 10 del D.Lgs 150/2009.

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 interventi correttivi a fronte delle eventuali criticità emerse.

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

L'esito di tale monitoraggio, corredato con le eventuali proposte di rimodulazione di obiettivi e/o target e conseguente adozione di azioni correttive, è sottoposto alla verifica del Nucleo di Valutazione e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

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

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

comportamentali e alla valorizzazione del coefficiente di differenziazione delle valutazioni effettuate (laddove previsto, in funzione dei diversi ruoli organizzativi).

Il ciclo della performance si chiude con la **Relazione annuale sulla Performance**.

In tale documento sono evidenziati i risultati raggiunti rispetto a quanto programmato e dichiarato nel *PIAO - Sezione Performance*.

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

3.2 Soggetti coinvolti

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

Rettore

- Contribuisce attraverso la definizione del Piano Strategico alla 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;

Consiglio di Amministrazione (CdA)

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

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

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

Direttore Generale (DG):

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

Direttori e Direttrici di Direzione:

- Partecipano alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa;
- Assegnano gli obiettivi di performance individuale al personale afferente alla loro struttura e ne effettuano la valutazione;

Direttori e Direttrici di Dipartimento/CdR di I livello:

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

Responsabili di Struttura (Area, Sezione, Staff e UP):

- Contribuiscono alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa;
- Contribuiscono al monitoraggio periodico e alla misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa;
- Effettuano la proposta di valutazione della performance individuale del personale Responsabile delle strutture di livello successivo alla propria.

Referenti performance di Direzione

- Sono le persone di riferimento per la gestione della performance organizzativa della propria Direzione, per la raccolta e certificazione dei dati necessari per la valorizzazione degli indicatori di performance. Sono individuate dal Direttore o Direttrice di Direzione tra il personale in possesso di competenze di project management e controllo di gestione;
- Supportano direttamente il Direttore o la Direttrice nella gestione dei processi di assegnazione, monitoraggio, misurazione e valutazione degli obiettivi organizzativi che riguardano le strutture afferenti alla Direzione di competenza;
- Contribuiscono all'individuazione dei target e al monitoraggio degli indicatori al fine di supportare le diverse fasi che riguardano il ciclo della performance;
- Supportano le persone della Direzione nell'uso degli applicativi informatici per la gestione delle attività relative alla performance;

- Rappresentano un ruolo di riferimento e raccordo con la struttura centrale di gestione e sviluppo della performance.

Referente gestionale dell'obiettivo:

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

Stakeholder:

- Sono i destinatari delle azioni e delle politiche dell'Ateneo;
- Sono primariamente individuati nella comunità studentesca, nel personale (docente, ricercatore e tecnico – amministrativo) negli enti territoriali e nelle imprese;
- Contribuiscono al processo di definizione degli obiettivi di performance organizzativa attraverso la partecipazione alle indagini di *customer satisfaction* sviluppate con il progetto *Good Practice* esprimendo il grado di soddisfazione in relazione ai servizi di cui usufruiscono.

Comitato di Conciliazione

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

3.3 Sistemi informativi a supporto

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

I servizi applicativi utilizzati da UniTO per la gestione del ciclo della performance sono:

- [Sprint - piattaforma di Performance management](#) per le fasi di definizione obiettivi e monitoraggio
- modulo [Valutazione Prestazioni di U-Web](#) per la fase di valutazione

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 diversificata per ruolo organizzativo, permettendo la condivisione e la sottoscrizione delle schede di performance individuale tra persona valutata e persona responsabile della valutazione.

Per supportare il personale nell'utilizzo di tali applicativi sono stati realizzati diversi eventi di formazione e sono previsti appositi momenti formativi per accompagnare l'introduzione di nuove funzionalità o procedure.

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

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

- nella **fase di assegnazione** gli obiettivi vengono inseriti su Sprint della persona valutata, e successivamente il workflow delle schede obiettivo prevede la verifica da parte della persona responsabile della valutazione e poi l'approvazione da parte degli uffici d'ambito.

Successivamente le schede performance vengono generate in U-Web VP unendo gli obiettivi derivanti da Sprint con le competenze previste dal SMVP per ciascun ruolo, e vengono consolidate da parte della persona responsabile della valutazione affinché ciascuna persona valutata ne possa prendere visione.

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

- nell'eventuale **fase di rimodulazione** su U-Web VP le schede performance vengono riportate in stato di definizione, per essere modificate nelle componenti per le quali è stata richiesta una rimodulazione. La persona responsabile della valutazione ripete l'operazione di consolidamento per consentire quindi alla persona valutata di prendere visione della scheda performance rimodulata.
- nella fase di **valutazione finale** la persona responsabile della valutazione, dopo aver effettuato su U-Web VP la valutazione delle singole componenti, completa le valutazioni finali complessive delle schede di performance individuale delle persone che deve valutare. La persona valutata è chiamata quindi a prendere visione della valutazione conseguita, approvando la propria scheda o richiedendo eventualmente l'avvio della procedura di conciliazione.

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

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

4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

La performance si articola in due dimensioni 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 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 stakeholder⁶.

Essa riguarda i risultati dell'Amministrazione considerata nel suo complesso e nelle sue diverse articolazioni organizzative, ed è descritta nel PIAO - Sezione Performance.

La Performance Organizzativa si articola in:

- Performance Istituzionale: è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso. E' 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 MUR, per valutare l'esito finale che l'azione dell'Amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento.
- Performance Organizzativa di Struttura: è declinata per ciascuna articolazione organizzativa, attraverso obiettivi di miglioramento dei livelli dei servizi erogati e/o di obiettivi progettuali che possono avere valenza pluriennale, con target definiti annualmente

Tali obiettivi sono derivati dagli ambiti della pianificazione strategica definiti nel Piano Strategico di Ateneo⁷, il documento che definisce la missione, gli indirizzi strategici delle politiche dell'Università di Torino.

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

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

⁶cfr le "Linee Guida per il Piano della performance" emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica-giugno 2017

⁷ <https://www.unito.it/ateneo/mission-politiche-e-strategie/piano-strategico> .

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 dall'utenza.

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

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

Il processo si chiude con la proposta degli obiettivi di performance organizzativa (istituzionale e di struttura) formulata dal Direttore Generale.

Tale proposta è contenuta nel PIAO - Sezione Performance ed è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, sentito il Rettore, entro il 31 gennaio di ogni anno.

Le tempistiche del processo di definizione degli obiettivi di performance sono raccordate con quelle del processo di definizione del budget di Ateneo, al fine di garantire la sostenibilità economico-finanziaria⁸: a partire dal mese di settembre si avvia la costruzione del bilancio di previsione per l'anno successivo, al fine di porre le basi per la definizione del budget e degli obiettivi di performance, individuati in cascata a partire dagli obiettivi del Piano strategico di Ateneo.

Nel mese di ottobre segue una fase di messa a punto delle scelte politiche, cui si accompagna la definizione e negoziazione tra Direttore Generale e Dirigenti delle risorse da investire in relazione agli obiettivi di performance da raggiungere, che si concretizza nei mesi da novembre a dicembre nella costruzione del budget e degli obiettivi di performance delle Direzioni (che verranno indicati nel PIAO - sezione performance, da approvarsi entro il 31 gennaio). I due processi di pianificazione si avviano dunque congiuntamente in tempo utile per definire gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi.

Tra gennaio e marzo vengono definiti e assegnati gli obiettivi di performance al restante personale in coerenza con le priorità operative di Ateneo e delle singole Direzioni/Dipartimenti.

Nel PIAO - sezione performance per ciascun obiettivo verranno indicate le risorse finanziarie in termini di costi e investimenti, ove previste, così come individuate nel budget di struttura (Direzione/Dipartimento), e le risorse organizzative coinvolte (Direzione/Dipartimento e sotto-articolazioni, ove previste).

⁸ cfr art. 19 del D.lgs. 91/2011 "Disposizioni in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili ", stabilisce che le pubbliche amministrazioni devono definire obiettivi e indicatori di bilancio coerenti con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati ai sensi del D.lgs. 150/2009.

Al fine di selezionare gli obiettivi di performance più significativi in termini di Valore Pubblico 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 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
- la continuità dei progetti pluriennali non ancora conclusi.

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

- la metrica di riferimento;
- l'unità di misura;
- il valore di partenza, 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 economicità;
- di realizzazione, inteso come il prodotto (output) dalle attività progettuali. Tali indicatori possono essere espressi generalmente attraverso una quantità numerica assoluta (esempio: numero di eventi/report/iniziativa realizzate) o come completamento delle attività programmate (stato avanzamento lavori -SAL- e rispetto del cronoprogramma del progetto);
- di impatto (outcome) inteso come ricaduta delle azioni intraprese dall'Ateneo sul contesto di riferimento. Tale tipologia di indicatore è adatta per misurare azioni di durata pluriennale.

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.

La misurazione del raggiungimento dell'obiettivo presenta 4 valori target:

- valori inferiori al target base;
- target base;
- target intermedio;
- target atteso.

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 atteso
.....	Indicatore 1	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi
	Indicatore n	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi	valore/range di valori attesi

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

4.1.2 Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa

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

Le persone Referenti performance di Direzione⁹, con il supporto delle persone Referenti gestionali degli obiettivi, assicurano il monitoraggio degli obiettivi organizzativi anche tramite l'inserimento nella procedura SPRINT dei dati utili alla misurazione degli indicatori individuati per ciascun obiettivo.

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

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

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

È in ogni caso previsto un monitoraggio formale da effettuarsi entro il 31 luglio di ogni anno nel quale il NdV, in presenza di criticità, provvede ad una segnalazione al CdA, che 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.

⁹ Per la descrizione dei ruoli cfr. paragrafo 3.2 "Soggetti coinvolti".

4.1.3 La misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa

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

Le persone Referenti Performance di Direzione e Le persone Referenti gestionali provvedono alla misurazione degli obiettivi di Direzione. Inoltre, ciascun Referente gestionale predisponde una relazione sintetica, utile alla descrizione dei risultati raggiunti che viene presentata al/alla Dirigente, che effettua le proprie considerazioni e procede alla validazione.

I risultati di tale processo sono inseriti nella **Relazione della Performance** che è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e successivamente alla validazione del Nucleo di Valutazione, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento¹⁰.

¹⁰ Art 7 c.2 b Dlgs 150/2009 modificato dall'articolo 5, comma 1, lettera b) del decreto legislativo 74/2017 secondo cui "La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

4.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale 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:

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

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

- uno o più obiettivi riconducibili alla Performance Organizzativa Istituzionale;
- uno o più obiettivi riconducibili alla Performance Organizzativa di Struttura;
- eventuali obiettivi individuali;
- obiettivi riconducibili alle competenze comportamentali attese;
- un obiettivo finalizzato a valorizzare la capacità di differenziazione delle valutazioni (obiettivo valorizzato solo per i ruoli dirigenziali; peso dell'obiettivo e target sono definiti nel paragrafo 4.2.3 del presente documento,).

La composizione ed il peso attribuito alle diverse componenti della Performance Individuale sopra descritte variano a seconda del ruolo organizzativo¹¹ come evidenziato dallo schema della tabella successiva.

¹¹ 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.

Tabella 2: Schema Composizione Performance Individuale

Componenti della performance individuale	Direttore Generale	Direttori/ Direttrici di Direzione	Resp. di Area	Resp. di Staff	Resp. di Unità di Progetto	Resp. di Sezione	Resp. 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%
Indicatore di differenziazione valutazioni (**)	5%	5%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

* % da definirsi nella scheda di performance individuale e che deve essere considerata in riduzione della performance organizzativa della struttura.

** cfr art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009 e *ss.mm.ii.*

Il set delle competenze comportamentali è stato individuato a partire dalla Libreria delle Competenze di Ateneo¹²: tale documento è il frutto di un processo di confronto nel Comitato di coordinamento Dirigenti nell'ambito delle attività sviluppate con il progetto "Guidare il cambiamento" realizzato con il supporto metodologico/scientifico del Dipartimento di Psicologia.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2023, pur essendo stato elaborato in una logica di stabilità e continuità metodologica rispetto ai Sistemi degli anni precedenti, presenta un elemento di novità rispetto alla definizione del set di competenze comportamentali utilizzato come componente di valutazione nella performance individuale.

Ciò è motivato dall'esigenza di superare una criticità riconducibile alla numerosità ed alla interpretabilità delle competenze comportamentali da valutare; le scelte in tal senso condizionano infatti la riconoscibilità e la significatività del sistema adottato, da parte di tutti gli attori coinvolti. Secondo tale logica, il sistema era già stato rivisto nel 2022 riducendo il numero di item su cui esprimere la valutazione passando da 24 item ad 8.

Nel corso dell'anno, Direttore Generale e Dirigenti hanno però ancora rilevato una ridondanza delle 8 competenze mantenute, in parte tra loro sovrapponibili e non sempre univocamente interpretabili. Si noti a titolo di esempio che il criterio "Orientamento al risultato e qualità del lavoro", nella sua applicazione pratica da parte dei valutatori, si è rivelato confondente, perché integra nello stesso criterio due elementi tra loro contrapposti (la qualità e la precisione del lavoro da un lato, l'efficienza e il rispetto dei tempi dall'altra), vanificando l'efficacia dei segnali di miglioramento che il SMVP deve fornire ai dipendenti. La modifica nasce dunque da un esito concreto verificatosi in fase di applicazione.

In una logica di semplificazione e migliore interpretabilità delle competenze da osservare il set di competenze è stato ridefinito come di seguito dettagliato:

1. LEADERSHIP E BENESSERE DELLA PERSONA intesa come la capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento per l'organizzazione e per i processi presidiati, di costruire e condividere gli obiettivi e lo sviluppo di una cultura organizzativa motivante, orientata al benessere e alla crescita professionale delle persone coinvolte;
2. ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE intesa come la capacità di leggere il contesto, identificando idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di progetti e buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e/o delle risorse umane e strumentali;
3. COLLABORAZIONE intesa come la capacità di collaborare attivamente con le persone nei team inter-funzionali e con interlocutori interni ed esterni, mettendo a disposizione le proprie capacità e competenze per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi;
4. ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ DEL LAVORO intesa come la capacità di lavorare con perseveranza e precisione nelle attività/progetti assegnati, fornendo output puntuali, accurati e di qualità;

¹² <https://intranet.unito.it/display/RU/Competenze#Competenze-1917323384> .

5. ORIENTAMENTO ALL'EFFICIENZA intesa come la capacità di organizzare e pianificare le attività in coerenza con i tempi e le priorità assegnate, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di lavoro a distanza.

Nel *PIAO - Sezione Performance* verranno declinate per ciascun ruolo organizzativo le competenze comportamentali ed i comportamenti organizzativi utili al fine di esprimere la valutazione di tale componente della scheda di performance individuale.

In corso d'anno sarà garantito il monitoraggio dell'adeguatezza di tali elementi nei processi di valutazione della performance individuale.

4.2.1 L'assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi di performance individuale sono declinati a partire dagli obiettivi di performance organizzativa definiti in sede di programmazione annuale.

Tali obiettivi sono individuati attraverso un processo di negoziazione tra persona che valuta e persona valutata; in una logica di significatività e semplificazione, si suggerisce che gli obiettivi non siano superiori a 4.

Gli obiettivi di performance individuale assegnati a Direttore Generale e a Direttori e Direttrici di Direzione sono riportati nel *PIAO - Sezione Performance* e pertanto vengono formalizzati entro il 31 gennaio di ogni anno, mentre al personale EP e al personale di cat D e C con incarico di responsabilità manageriale sono assegnati entro il 31 marzo.

Nel caso in cui in corso d'anno venga conferito un incarico soggetto a valutazione in relazione al presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la persona responsabile della valutazione dovrà, entro trenta giorni dalla data del decreto di incarico, provvedere alla formalizzazione della scheda di assegnazione obiettivi alla persona valutata.

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.

A prescindere dal monitoraggio formale, da effettuarsi entro il 31 luglio, ciascuna persona valutata è tenuta a segnalare tempestivamente alla persona Responsabile della struttura di appartenenza o della Direzione l'eventuale insorgenza di problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale dei target previsti, con relative proposte di azioni correttive.

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

4.2.3 La valutazione della Performance Individuale

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

La fase di valutazione si articola nelle seguenti attività:

- valutazione degli obiettivi di performance organizzativa che sono stati inseriti nelle schede di performance individuale, su una scala da 0 a 100 in relazione ai target raggiunti
- valutazione delle competenze comportamentali, su una scala da 0 a 100 in relazione all'adeguatezza del comportamento manifestato

- determinazione del Coefficiente di variazione inerente alla capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni (calcolato ove applicabile¹³ in base alle risultanze delle valutazioni effettuate)

La valutazione finale avrà quindi un valore compreso tra 0 e 100, dato dalla media ponderata dei punteggi ottenuti nelle diverse componenti oggetto di valutazione.

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

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

La valutazione viene espressa su una scala di tipo continuo con valori compresi tra 0 e 100: la persona responsabile della valutazione, a fronte del target raggiunto e attestato dalla fase di misurazione finale, dovrà indicare un punteggio di valutazione come indicato nella tabella seguente.

Tabella 3: attribuzione punteggio di valutazione

Obiettivo di Performance organizzativa	Indicatore	Valori di misurazione	Fasce di risultato ¹⁴	Punteggio di valutazione	Motivazione
<i>Es: ottimizzare i tempi medi rimborso missioni</i>	<i>numero medio di giorni per la realizzazione del rimborso</i>	<i>Valore misurato</i>	<i>Inferiore al Target base</i>	<i>da 0 a 59</i>	<i>obbligatoria in caso di punteggio di valutazione diverso da quello corrispondente alla fascia di risultato raggiunta</i>
			<i>Target base</i>	<i>da 60 a 79</i>	
			<i>Target intermedio</i>	<i>da 80 a 89</i>	
			<i>Target atteso</i>	<i>da 90 a 100</i>	

La persona responsabile della valutazione potrà comunque assegnare un punteggio relativo ad una fascia di risultato diversa rispetto a quella realizzata dandone una 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).

La seconda attività riguarda la **valutazione delle competenze comportamentali**, secondo lo schema riportato nella tabella 2 - Schema Composizione Performance Individuale.

Nel *PIAO - Sezione Performance* sono indicati per ogni ruolo i comportamenti organizzativi da osservare per esprimere la valutazione di ciascuna competenza.

¹³ Per le componenti di Valutazione v. tabella 2.

¹⁴ L'attribuzione del valore misurato alla fascia di risultato corrispondente avviene in base a stabilito in fase di programmazione (cfr. tabella 1)

La valutazione è effettuata su una scala di tipo continuo con valori tra 0 e 100, idealmente suddivisa in 5 diverse fasce di giudizio rispetto a come la competenza comportamentale è stata agita rispetto al ruolo organizzativo ricoperto: non adeguato, parzialmente adeguato, sufficientemente adeguato, discretamente adeguato, completamente adeguato.

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

Tabella 4: Scala di Valutazione competenze comportamentali

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

Anche al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, l'Ateneo ha consolidato nel tempo varie iniziative di calibrazione delle valutazioni¹⁵. Ciò favorisce la costruzione di una visione d'insieme delle logiche di valutazione e mitiga il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee.

La procedura adottata a partire dal ciclo performance 2022 prevede che la valutazione venga espressa dalla persona Responsabile della struttura di afferenza: laddove sussista un rapporto gerarchico diretto tra Dirigente e persona valutata, la valutazione viene effettuata direttamente dal o dalla Dirigente; diversamente la persona Responsabile di struttura effettua la propria valutazione e ne condivide gli esiti con il o la Dirigente, che a quel punto dovrà esprimere la propria valutazione. Per le persone afferenti ai Dipartimenti la valutazione è espressa dal Direttore/Direttrice di Dipartimento, che può avvalersi delle indicazioni fornite dal personale docente con cui principalmente collabora la persona valutata.

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

L'indicatore è calcolato come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni realizzate. Il valore target è fissato al 3% per tutti i ruoli.

La serie dei valori significativi viene utilizzata per calcolare il coefficiente di variazione, che viene quindi confrontato con il valore target. Tale dimensione di valutazione è applicabile in presenza di almeno 3 persone da valutare, diversamente il peso della dimensione viene aggiunto a quello dei comportamenti organizzativi.

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

¹⁵ 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.

complessiva inferiore a 60 comporta una valutazione negativa rilevante ai sensi dell'art. 3 c. 5-bis del Dlgs 150/2009¹⁶.

Con il SMVP 2022 è stata obbligatoria la restituzione degli esiti della valutazione attraverso il colloquio di feedback, 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.

La valutazione si formalizza attraverso la sottoscrizione in digitale della "Scheda di valutazione finale della performance individuale" da parte della persona responsabile della valutazione e della persona valutata attraverso l'applicativo Valutazione Prestazioni di U-Web.

Ai fini dell'individuazione della persona responsabile della valutazione vige il principio che tale attività spetti al Direttore o Direttrice della struttura presso cui la persona presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. In caso di una modifica organizzativa o di un cambio di afferenza tale attività sarà svolta avvalendosi delle opportune indicazioni fornite dal precedente Direttore o Direttrice. Se tali indicazioni non saranno disponibili, si procederà comunque alla valutazione sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione.

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 incarico o con un incarico differente. La seconda casistica riguarda il conferimento di un nuovo incarico manageriale ad interim (non gerarchicamente dipendente), in conformità con il RGO.

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

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.

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

¹⁶ "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.

Per attivare la procedura di conciliazione la persona valutata deve rivolgersi, entro 15 giorni dalla valutazione, al Comitato di Conciliazione e presentare le proprie 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 la persona responsabile della valutazione. La persona valutata può avvalersi dell'assistenza di una persona 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 alla persona responsabile della valutazione, 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;
- Una componente designata del Nucleo di Valutazione;
- 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.

Il Comitato di conciliazione resta 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

Il percorso di miglioramento dell'applicazione del Sistema richiede necessariamente un orizzonte pluriennale in considerazione delle caratteristiche intrinseche del processo di Misurazione e Valutazione, che è per sua natura complesso e articolato.

L'approccio dell'Ateneo pertanto prevede un approccio che integri:

- il consolidamento delle innovazioni introdotte in itinere, in particolare il *cascading* della responsabilità valutativa e la distinzione tra la fase di misurazione e quella della valutazione;
- progressivi affinamenti sulla base dei risultati man mano ottenuti, anche e tenendo conto dell'opinione delle persone coinvolte nel processo;
- il proseguimento dei percorsi formativi volti a migliorare la cultura della valutazione in Ateneo, iniziati negli anni precedenti e proseguiti nel 2022, con l'obiettivo di:
 - o sviluppare una cultura della valutazione positiva, trasparente ed equa;
 - o sviluppare le capacità di osservazione e valutazione delle competenze e delle performance;
 - o capacità di fornire feedback concreti, specifici, evolutivi;
 - o introdurre logiche di valutazione che operino anche in logica trasversale e bottom-up.
- la realizzazione di sperimentazioni che consentano di ampliare progressivamente gli ambiti di applicazione della valutazione individuale sia in termini di popolazione coinvolta sia di metodologie applicate (es: valutazione bottom up, valutazione tra pari);
- il continuo sviluppo dei sistemi informativi a supporto del processo, per migliorare la gestione delle fasi di misurazione e valutazione.