



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI
TORINO

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

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. 7/2018/III/7 del 20/7/2018
Valido a decorrere dal ciclo di pianificazione 2019



INDICE

PREMESSA.....	3
1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO E I PRINCIPI FONDANTI.....	4
2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'AMMINISTRAZIONE	5
3. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	6
3.1. MODALITA' DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA.....	6
3.2. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....	9
4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	12
4.1. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	13
4.2. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	14
4.3. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	14
5. RACCORDO CON IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE ECONOMICO -FINANZIARIA.....	16
6. SISTEMI DI INCENTIVAZIONE E IMPATTO SUL SISTEMA PREMIALE	18
6.1. RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEL DIRETTORE GENERALE.....	18
6.2. RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI DIRIGENTI.....	18
6.3. RETRIBUZIONE DI RISULTATO E INDENNITÀ DI RESPONSABILITÀ PERSONALE TITOLARE DI INCARICO RETRIBUITO (MANAGERIALE E PROFESSIONALE).....	20
7. LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE E DI CONCILIAZIONE.....	20
7.1. PROCEDURE DI VALUTAZIONE.....	20
7.2. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	22
8. QUADRO SINOTTICO DELLE DIMENSIONI DI VALUTAZIONE CON RELATIVI PESI PER RUOLO	23



PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema o SMVP) è lo strumento, delineato negli artt. 7, 8 e 9 del decreto legislativo n. 150/2009 (di seguito Decreto), attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni alimentano il proprio ciclo di gestione della performance (art. 4 del Decreto), pianificando, misurando e valutando annualmente la performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

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 e aggiornato nel 2015, nell'aprile e nel novembre 2017. Quest'ultimo aggiornamento si è reso necessario a seguito di due importanti eventi che hanno caratterizzato il 2017: la profonda riorganizzazione dei servizi tecnico-amministrativi a partire dal 1/1/2017, con i conseguenti impatti sulle attività correlate alla misurazione e valutazione della performance e le rilevanti modifiche apportate al d.lgs. 150/2009 dal d.lgs. n.74 del 25 maggio 2017 attuativo della Riforma della Pubblica Amministrazione (L. 124/2015 cd "riforma Madia").

Nell'ottica di un progressivo miglioramento metodologico e in ottemperanza a quanto disposto dal D.lgs 150/2009 che prevede un aggiornamento annuale obbligatorio del Sistema¹, il presente SMVP recepisce le considerazioni formulate dal Nucleo di Valutazione (nel seguito NdV), sia in occasione della Relazione annuale sul funzionamento del Ciclo della Performance, sia in occasione della Relazione di validazione della relazione integrata di Ateneo. Nel processo di aggiornamento del Sistema sono stati inoltre considerati gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri" pubblicate a dicembre 2017 e gli indirizzi relativi al sistema di gestione della performance forniti dall'ANVUR nella "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" pubblicata a dicembre 2017 e nelle "Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" approvate il 16 maggio 2018.

Il presente SMVP riguarda la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale del personale tecnico amministrativo (nel seguito T/A) titolare di incarico manageriale o di funzione professionale, relativamente al contributo che la sfera amministrativo-gestionale apporta agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni primarie di didattica, ricerca e terza missione.

¹ Art.7 c.1 D.lgs. 150/2009: "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il SMVP".



1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO E I PRINCIPI FONDANTI

Fin dal 1994, in attuazione della Legge n. 537 del 1993, che ha definito l'autonomia finanziaria delle università e previsto l'istituzione dei Nuclei di valutazione, la performance degli atenei italiani è stata oggetto di valutazione a livello di sistema generale.

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

Attualmente la norma di riferimento è il d.lgs 150/2009 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*) che all'articolo 7 prevede per tutte le amministrazioni pubbliche l'obbligo di valutazione annuale della performance organizzativa e individuale, nonché l'adozione e l'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance².

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

Sebbene l'impianto normativo di riferimento resti sostanzialmente confermato, con il recente d.lgs. 74/2017 in attuazione dell'ultima riforma della P.A. (L.124/2015) sono state introdotte importanti novità al d.lgs. 150/2009 quali:

- il rafforzamento del ruolo del NdV sia in termini di maggiori poteri e di nuovi compiti: accesso garantito agli atti e ai sistemi informativi con possibilità di svolgere verifiche anche in collaborazione con i Revisori dei Conti e di segnalare le irregolarità agli organi competenti; monitoraggio in corso d'esercizio dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati; segnalazione interventi correttivi in corso d'esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo; parere vincolante su aggiornamento annuale del SMVP; definizione e verifica modalità di partecipazione degli utenti finali alla misurazione della performance; verifica adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini; comunicazione criticità all'ANVUR; garanzia di una significativa differenziazione dei giudizi)³;
- la rinnovata sollecitazione a prevedere un raccordo tra obiettivi di performance e programmazione economico-finanziaria, agevolata dalla previsione che gli obiettivi di performance sono definiti dall'organo di indirizzo politico-amministrativo prima dell'inizio del rispettivo esercizio⁴;
- il coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione: è riconosciuto un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, mediante la definizione di sistemi di rilevazione della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi e anche attraverso la comunicazione diretta con il Nucleo di Valutazione⁵.

Inoltre, sempre nell'ambito della già citata riforma della Pubblica Amministrazione⁶, la Direttiva n.3 del Presidente del Consiglio dei Ministri emanata il 1° giugno 2017, *recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*, individua tra i passaggi fondamentali per il raggiungimento dei risultati attesi l'adeguamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per verificare l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini.

In questo insieme articolato di vincoli e processi di revisione normativa, l'Università degli Studi di Torino da tempo ha avviato un percorso per rendere più efficace e integrato il ciclo della performance, nella consapevolezza che si tratta di modifiche che richiedono tempo e un cambio di approccio culturale rispetto al passato. Anche cogliendo

² V. nota 1.

³ Cfr. d.lgs. 150/09 artt. 14,7, 6 c.1, 10 c.1, 19bis.

⁴ Cfr. d.lgs. 150/09 art. 5 c.1.

⁵ Cfr. d.lgs. 150/09 art. 19bis.

⁶ Legge 7 agosto 2015, n.124.



L'occasione della previsione di modifica annuale del SMVP, l'ateneo intende sviluppare attraverso un approccio sperimentale progressivo tale percorso, in linea con gli indirizzi tracciati dalla recente revisione normativa.

Il principio che ha guidato l'Università di Torino nella revisione del suo Sistema vede nella valutazione uno strumento di governo dell'intera istituzione, come processo in grado di valorizzare il merito e le competenze del personale tecnico amministrativo, come elemento chiave per un reale miglioramento continuo. La struttura del SMVP si sviluppa quindi nella consapevolezza che le persone e le strutture organizzative possano entrambe trarre vantaggio dal miglioramento dei processi di misurazione e valutazione delle proprie performance.

Il SMVP:

- identifica lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- definisce le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di performance;
- esplicita le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- indirizza l'integrazione tra la programmazione della performance, trasparenza e anticorruzione, mediante l'integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e in generale alla prevenzione della corruzione;
- sostiene la diffusione dei risultati della valutazione⁷ (intesa come trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche).

L'attuale aggiornamento del Sistema si presenta come un ulteriore passo in avanti nel percorso di miglioramento metodologico con l'intento di stimolare comportamenti organizzativi volti a promuovere l'orientamento all'utente finale e al miglioramento della qualità dei servizi resi.

Di seguito sono elencati i principi fondanti del SMVP:

- connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, definite nel Piano strategico, perseguendo la coerenza tra pianificazione strategica, obiettivi operativi e programmazione economico-finanziaria;
- applicazione del modello di *cascading* nella definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione e nella valutazione della performance, dove la performance dell'Ateneo rappresenta il collegamento con la performance di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative e il personale valutati;
- rilevanza, nel sistema, della performance organizzativa e, in particolare, dei servizi realizzati da ciascuna unità organizzativa e dei progetti di innovazione e miglioramento;
- orientamento dell'azione delle singole persone verso il raggiungimento di obiettivi individuali e comuni anche a più strutture organizzative;
- orientamento della misurazione della performance, organizzativa e individuale, a supportare meccanismi di apprendimento;
- condivisione e coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni;
- equità e trasparenza nei processi di definizione delle metodologie, assegnazione degli obiettivi, individuazione dei criteri di valutazione e pubblicizzazione dei risultati raggiunti;
- utilizzo del sistema di gestione delle competenze come leva per il miglioramento e lo sviluppo della performance individuale;
- utilizzo dei sistemi gestionali riferiti a dati e indicatori, carta e catalogo dei servizi, indagini di *customer satisfaction*, per monitorare e verificare l'andamento della performance;
- miglioramento continuo del Sistema e suo adattamento annuale allo sviluppo dell'organizzazione e dei sistemi di pianificazione, monitoraggio e valutazione di Ateneo.

2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'AMMINISTRAZIONE

Con oltre 74.500 studenti e circa 3.700 dipendenti (docenti e tecnico-amministrativi) l'Università degli Studi di Torino è uno dei più grandi Atenei italiani con varie sedi, dislocate principalmente a Torino e nella sua provincia.

⁷ Il d.lgs. 33/2013 prevede che le amministrazioni pubblichino sul proprio sito istituzionale "... c) l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti; d) l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti...".



In queste sedi si svolge attività didattica, di ricerca scientifica e di terza missione, che copre tutte le discipline accademiche a eccezione dell'Ingegneria e dell'Architettura.

Il 26 aprile 2016, il Consiglio di Amministrazione dell'Università di Torino ha avviato un importante processo di riorganizzazione dei servizi tecnici e amministrativi.

I cambiamenti mirano ad apportare un rinnovamento sul piano gestionale che si dovrebbe tradurre in un cambiamento culturale, al fine di incidere in modo significativo sul miglioramento dei servizi erogati, garantendo una loro maggior omogeneità all'interno dell'Ateneo, attraverso l'adozione di linee operative comuni e la standardizzazione dei processi, ma rispettando le specificità e le esigenze di personalizzazione, sulla base delle differenti utenze. Questo processo risponde anche alle sfide poste dal piano strategico di Ateneo in materia di didattica, ricerca e terza missione e di qualificazione delle relazioni con gli *stakeholder* del territorio nazionale e internazionale.

Dal 1° gennaio 2017 tutta l'attività tecnico-amministrativa è stata quindi riorganizzata in una logica di poli territoriali a servizio delle strutture dipartimentali, sedi primarie delle attività di didattica, ricerca e terza missione. I servizi tecnici amministrativi sono organizzati in un'unica Amministrazione di Ateneo, articolata in Direzioni, strutturate in unità organizzative a valenza generale e unità organizzative di polo, in relazione alle specificità scientifico-disciplinari e territoriali: 7 poli al servizio di Dipartimenti, Scuole, Strutture didattiche speciali e Centri di ricerca a supporto delle loro attività di ricerca, didattica e terza missione in modo da garantire, per quanto possibile, la vicinanza dei servizi alla propria utenza (docenti e studenti); più un polo al servizio delle Direzioni.

Tutto il personale tecnico-amministrativo è stato pertanto assegnato alle nuove Direzioni, a eccezione del personale "tecnico della ricerca" che rimane, in questa fase, sotto la diretta responsabilità del Direttore di Dipartimento, in quanto caratterizzato da stretta strumentalità con le attività di ricerca svolte nei Dipartimenti.

Il processo di riorganizzazione è stato progettato con la più ampia partecipazione della comunità dell'Ateneo e ha offerto la possibilità di un'importante operazione di riallocazione del personale in una logica di ascolto, di ricomposizione dei processi e di valorizzazione delle competenze. Particolare cura è inoltre stata posta nell'attribuzione delle posizioni manageriali basata anche sul nuovo sistema di gestione per competenze adottato dall'Amministrazione nel corso degli ultimi anni. L'organizzazione generale dell'Ateneo è definita nel [Regolamento Generale di Organizzazione](#)⁸ che delinea il sistema organizzativo dei servizi gestionali, tecnici e amministrativi a sostegno delle attività di didattica, di ricerca e di terza missione nel rispetto degli obiettivi di efficacia, di efficienza e di trasparenza dell'azione amministrativa.

3. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

3.1. MODALITA' DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA

L'Ateneo ha adottato per la prima volta nel 2015 un sistema integrato di pianificazione che vede la fase di programmazione strategica, di competenza degli Organi di governo, declinarsi nella fase attuativa degli obiettivi operativi, che compete al personale accademico e tecnico-amministrativo.

A partire dalla pianificazione strategica, i diversi strumenti di programmazione sono finalizzati alla declinazione operativa degli indirizzi e delle finalità strategiche definite dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.

La copertura delle azioni strategiche è assicurata attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa alle strutture dell'amministrazione generale unica in derivazione dagli obiettivi strategici, al fine di favorire un'azione sinergica della sfera accademica e di quella tecnico-amministrativa.

Nella Figura 1 riportata a seguire sono mostrate le diverse componenti del processo di Pianificazione di Ateneo, raggruppate secondo la logica dell'albero della performance, ovvero:

- la pianificazione strategica, coerente con la Programmazione ministeriale (L.43/2005) e caratterizzata anche da azioni che promuovono l'attuazione di Politiche per l'Assicurazione della Qualità;
- la pianificazione operativa, che in cascata consente l'attuazione degli obiettivi strategici da parte della componente accademica (valutata tramite le procedure AVA, di cui al D.lgs. 19/2012) e da parte del personale

⁸ Accesso dal portale di ateneo: www.unito.it → Ateneo → Statuto e regolamenti → Regolamenti: organizzazione.

tecnico amministrativo (valutato tramite gli obiettivi definiti nel Piano Integrato secondo una visione unitaria alle tematiche di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione, regolato dal Decreto e dai principi di cui al presente SMVP);

- la pianificazione e allocazione delle risorse attraverso il bilancio di previsione.

Il ciclo di pianificazione è attuato integrando i contenuti relativi agli standard di qualità dei servizi con quelli della programmazione finanziaria e di bilancio, della trasparenza e integrità, della prevenzione e contrasto alla corruzione ed è soggetto a processi di riesame intermedio e consuntivo, nonché ad analisi degli scostamenti, al fine di offrire elementi decisionali utili a ricalibrare i processi di programmazione in ottica di miglioramento continuo.

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

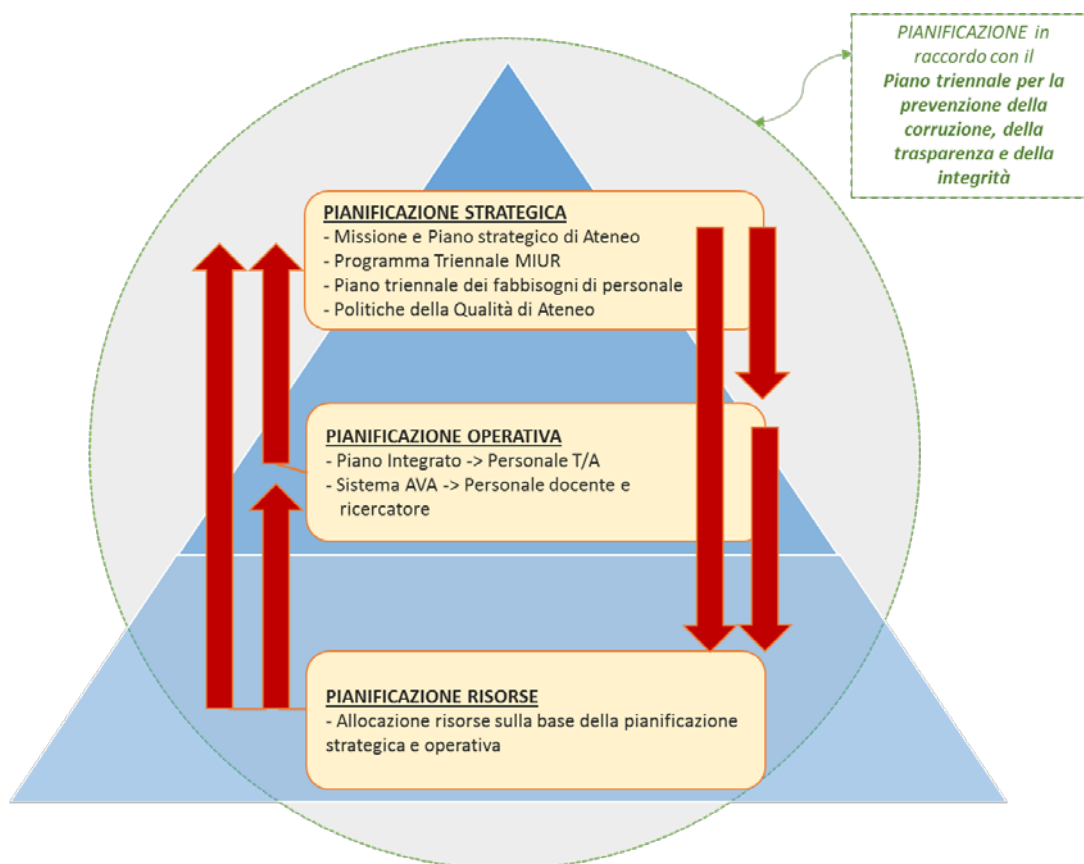


Fig. 1 - Elementi costituenti il processo di pianificazione integrata di Ateneo

Il processo di pianificazione integrata (Figura 2) trova esplicitazione nel Documento di programmazione integrata, composto da Piano Strategico, Programma triennale MIUR, Piano triennale dei fabbisogni di personale, Politiche della Qualità e Piano Integrato, cui segue al termine di ogni ciclo annuale della performance, la Relazione integrata sulle attività di Ateneo che sviluppa un quadro sinergico dei risultati conseguiti nell'anno precedente rispetto alle attività didattiche, di ricerca e di III missione (Relazione art. 3-quater L.1/2009) e alle attività tecnico amministrative (Relazione sulla performance).

Oltre alla Relazione integrata, sono previsti momenti di monitoraggio infra-annuali sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi operativi legati alla performance organizzativa e individuale.

A livello strategico il monitoraggio sugli obiettivi del Piano Strategico è effettuato a cadenza semestrale con focus su ambiti diversi sulla base del periodo in cui si consolida l'informazione relativa al processo osservato (anno solare o anno accademico). Un primo monitoraggio nel mese di aprile/maggio è relativo ai dati che sono disponibili per anno solare, vincolando la presentazione del monitoraggio alla disponibilità dei dati di bilancio relativi all'anno



solare precedente; un secondo monitoraggio nel mese di ottobre/novembre è relativo ai dati che sono disponibili per l'anno accademico appena concluso.

Anche a livello operativo gli obiettivi di performance del Piano integrato sono oggetto di monitoraggio semestrale: a metà anno è effettuata la verifica infra-annuale di avanzamento degli obiettivi assegnati per l'anno in corso e dall'inizio dell'anno successivo parte la consuntivazione dei risultati finalizzata all'avvio delle procedure di valutazione sull'anno appena concluso. L'amministrazione trasmette al Nucleo di Valutazione un report che illustra lo stato di avanzamento degli obiettivi, le eventuali criticità e azioni correttive e le eventuali proposte di variazione degli obiettivi/indicatori/target che sottoporrà al Consiglio di Amministrazione. Il Nucleo di Valutazione prende in esame le evidenze fornite nel Report e, qualora lo ritenga necessario, formula eventuali raccomandazioni e/o, in ultima istanza, segnala al Consiglio di Amministrazione la necessità di adottare interventi correttivi in corso d'anno. Qualora fosse necessario rimodulare gli obiettivi, gli indicatori e i target al di fuori del momento formale di monitoraggio infra-annuale, a seguito di criticità emerse in corso di esercizio, l'amministrazione deve provvedere a informare il Nucleo di Valutazione di tali rimodulazioni attraverso una comunicazione ufficiale, specificando altresì le motivazioni alla base dei cambiamenti. La comunicazione deve pervenire al Nucleo entro la prima riunione successiva alla deliberazione del CdA in merito alla rimodulazione.

Nella Relazione sulla Performance si dà evidenza degli scostamenti rispetto a quanto pianificato e, per gli eventuali obiettivi non più perseguibili, delle ragioni oggettive che ne impediscono il raggiungimento. Eventuali modifiche degli obiettivi e degli indicatori verranno inseriti all'interno della Relazione sulla Performance e valutati dal Nucleo di Valutazione in sede di validazione della Relazione, in accordo con quanto stabilito dal d.lgs 74 del 2017.

Oltre a questi momenti formali, che vengono portati all'attenzione del Nucleo di Valutazione e degli organi di governo, l'Ateneo intende valorizzare la fase del monitoraggio nello spirito delle recenti modifiche normative, per garantire un forte presidio sulla performance organizzativa dell'istituzione. A tal fine verranno ulteriormente valorizzati gli strumenti già in uso, quali i cruscotti direzionale e dipartimentali per l'ambito strategico, gli incontri periodici di confronto e raccordo a livello di *governance* (Rettore/DG) e gli incontri periodici di allineamento tra DG e Dirigenti, sede di monitoraggio informale dell'avanzamento degli obiettivi di performance organizzativa, con segnalazione di eventuali criticità in anticipo rispetto ai momenti di monitoraggio ufficiali.

Inoltre, anche per il già citato rafforzato ruolo del Nucleo di Valutazione, con i nuovi compiti a esso attribuiti nella fase di monitoraggio della performance organizzativa, l'Ateneo lavorerà perché il confronto con il Nucleo possa crescere, in un percorso graduale che verrà definito con il Nucleo stesso.



Fig. 2 - Schema dei documenti di programmazione di Ateneo e relativi sistemi di misurazione e valutazione

La pianificazione, misurazione e valutazione della performance si attuano dunque attraverso le seguenti fasi:



1. esplicitazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione da cui discendono gli obiettivi operativi del Piano Integrato attraverso il meccanismo della cascata (o albero della performance), in coerenza con gli obiettivi previsti dal Piano Triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza⁹;
2. individuazione dei servizi erogati sulla base dei processi caratteristici dell'organizzazione;
3. individuazione dei progetti di sviluppo più rilevanti per l'organizzazione;
4. programmazione degli obiettivi organizzativi e individuali a partire dai processi caratteristici e dai progetti (Piano integrato entro il 31/01 dell'anno di riferimento);
5. definizione del collegamento tra gli obiettivi e le risorse (umane e finanziarie);
6. misurazione e valutazione delle performance a livello intermedio (monitoraggio della performance) e consuntivo (Relazione sulla performance entro il 30/06 dell'anno successivo a quello di riferimento).

La valutazione dei risultati costituisce l'ultimo livello del ciclo della performance, da utilizzarsi quale elemento fondamentale per le successive programmazioni.

Le fasi di monitoraggio e rendicontazione finale sono supportate dal percorso evolutivo sviluppato in ateneo a partire dal 2014 e finalizzato a migliorare gli strumenti di supporto al processo di programmazione e controllo, e in particolare i sistemi a supporto alle decisioni.

Nel 2014 è stato avviato un Progetto di Ateneo finalizzato a sviluppare un sistema direzionale, basato su un insieme indicatori inseriti in un sistema di cruscotti direzionali di Ateneo e di Dipartimento, che consente di monitorare l'andamento delle principali variabili strategiche e operative dell'organizzazione.

Il SMVP adottato promuove la capacità dell'Ateneo di inquadrare il contesto di riferimento relativo al sistema di programmazione integrata di Ateneo entro cui si colloca il Ciclo della performance e consente di fornire un input al sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e l'efficienza dell'amministrazione nonché ottimizzare i contributi individuali al raggiungimento degli obiettivi complessivi di Ateneo e a valorizzare la qualità dei servizi resi.

3.2. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Di seguito si riportano i soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione:

- il Rettore, titolare della *leadership* politica, individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo e dei Dipartimenti, gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito della *missione* dell'Ateneo e delle politiche ministeriali. Lo sviluppo della *missione* e della *vision* deve essere realizzata con il coinvolgimento degli *stakeholder* più significativi: studenti, territorio, imprese; propone gli obiettivi operativi del Direttore Generale; si esprime sulla proposta di valutazione del Direttore Generale;
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo (CdA): esercita le funzioni di indirizzo politico amministrativo definendo gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti, approva il piano della performance (Piano Integrato) e la relazione sulla performance, assegna gli obiettivi operativi al Direttore Generale su proposta del Rettore; monitora l'andamento del piano della performance e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti del monitoraggio effettuato dal Nucleo di Valutazione; valuta, sentito il Rettore, il Direttore Generale a seguito di proposta del NdV; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente indicati nella Relazione sulla performance;
- il Direttore Generale (DG), propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi del piano delle *performance* in coerenza con quelli strategici, definendone indicatori e *target* in collaborazione con i Dirigenti;
- il Nucleo di Valutazione, alla luce del suo ruolo di OIV, è l'organo che:
 - esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
 - monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
 - effettua il monitoraggio della performance: accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo;

⁹ In ottemperanza all'Art. 3 c.1 D.lgs. 150/2009 e come suggerito dall'ANAC e previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione.



- propone la valutazione del Direttore Generale;
- valida la Relazione sulla performance;
- verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali;
- gli *stakeholder*, a partire dallo studente che ricopre il ruolo di utente principale, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, come richiesto dalle recenti modifiche normative introdotte nel d.lgs. 150/2009¹⁰ dal d.lgs. 74/2017, al fine di consentire all'amministrazione di individuare e mettere in campo azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti. Al tal fine, possono essere utili alcune iniziative, già introdotte nella gestione delle attività didattiche e amministrative, che sono monitorate e valutate dal Nucleo di Valutazione e potranno essere ulteriormente sviluppate, sistematizzate o eventualmente integrate per i successivi cicli di performance. Tra le attività di coinvolgimento e ascolto già in atto, si segnalano:
 - le indagini di *customer satisfaction* a vario titolo erogate dall'ateneo (indagine ANVUR su opinione studenti sugli insegnamenti, questionari sui servizi Progetto *Good Practice*, indagini su programmi di mobilità, indagini mirate rivolte a *target* specifici di studenti, etc.) e le valutazioni sulla qualità di alcuni servizi erogati *online* a seguito dell'utilizzo attraverso l'espressione da parte dello studente di un giudizio sintetico obbligatorio per concludere la procedura;
 - la partecipazione degli studenti alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, che in tal contesto potranno anche fornire *feedback* sulla base del grado di soddisfazione sui servizi gestionali-amministrativi, anche formulando proposte agli organi di indirizzo politico-amministrativo;
 - la partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi decisionali e valutativi di Ateneo, che consente agli studenti di partecipare alla vita di governo democratico delle università: i rappresentanti degli studenti contribuiscono all'adozione delle decisioni, tenendo conto degli elementi che derivano dalla loro capacità di ascolto dei colleghi anche sui servizi gestionali-amministrativi, attraverso efficaci meccanismi di collegamento con la base studentesca.

I soggetti deputati alla funzione di valutazione e monitoraggio potranno avvalersi di strumenti di *auditing* a supporto della fase di monitoraggio e rendicontazione.

Le principali fasi, le tempistiche, gli attori e i documenti prodotti (*output*) sono indicate nella tabella 1 di seguito riportata.

Fasi /Azioni	Attori	Documenti	Tempi
1 – Definizione/revisione obiettivi strategici di Ateneo	<ul style="list-style-type: none">- Rettore; Vice Rettori, Delegati- Direttore Generale, Dirigenti- Consiglio di Amministrazione	<ul style="list-style-type: none">- Piano strategico di Ateneo	Revisione annuale entro 31/12
2 – Definizione e assegnazione obiettivi operativi (art. 10 d.lgs. 150/09)	<ul style="list-style-type: none">- Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore per DG- Direttore Generale per Dirigenti- Dirigenti per pta assegnato	<ul style="list-style-type: none">- Piano Integrato- Schede assegnazione obiettivi	Entro 31/01
3 – Misurazione e valutazione della performance anno precedente (art. 7 d.lgs. 150/09)	<ul style="list-style-type: none">- Dirigenti valutano altro personale- Direttore Generale valuta Dirigenti- NdV valuta performance dell'Ateneo nel suo complesso e propone valutazione DG- CdA valuta DG su proposta del NdV, sentito Rettore	<ul style="list-style-type: none">- Schede di autovalutazione e valutazione Dirigenti e personale T/A- Relazione di autovalutazione DG- Documento di valutazione del NdV con schede proposta di valutazione DG- Delibera CdA con schede di valutazione DG	Entro 30/06

¹⁰ Cfr. art. 19 bis d.lgs. 150/2009.



Fasi /Azioni	Attori	Documenti	Tempi
4 – Rendicontazione dei risultati anno precedente agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (art. 10 d.lgs. 150/09)	- Consiglio di Amministrazione	- Relazione sulla Performance	Entro 30/06
5 – Validazione dei risultati della performance anno precedente (art. 14 d.lgs. 150/09)	- Nucleo di Valutazione	Documento di validazione della Relazione sulla Performance	Entro 30/06
6 – Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	- Direzione Personale	Dati relativi ai premi ¹¹	Dopo fase 5
7 – Monitoraggio avanzamento obiettivi anno in corso e segnalazione necessità/opportunità interventi correttivi (art. 6 d.lgs. 150/09)	- Nucleo di Valutazione (NdV) - Consiglio di Amministrazione	- Report di monitoraggio - Relazione sul funzionamento complessivo del ciclo della performance	Entro 31/07
8 – Aggiornamento annuale SMVP (art.7 d.lgs. 150/09)	- Nucleo di Valutazione esprime parere vincolante - Consiglio di Amministrazione delibera	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Entro 31/12

Tab. 1 – Fasi, attori, documenti e tempistiche ciclo della performance

Le tempistiche indicate in tabella sono coerenti con quelle previste dalla norma. Negli ultimi anni l'Ateneo ha avviato un percorso di anticipazione di tali tempistiche sia in fase di programmazione che in fase di rendicontazione. Nel caso in cui l'amministrazione non adottasse o non fosse nelle condizioni di rispettare le scadenze previste dal D.Lgs 150/2009 così come novellato dal D.Lgs 74/2017 per l'adozione del Piano integrato e della Relazione sulla performance, deve presentare al Nucleo di Valutazione, entro il rispettivo mese di scadenza, una comunicazione ufficiale contenente le motivazioni del ritardo. La comunicazione deve prevedere altresì un piano di adozione del documento con le relative tempistiche. Il Nucleo di Valutazione valuterà la consistenza delle giustificazioni e la fattibilità del piano di adozione.

¹¹ <https://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/dati-relativi-ai-premi>



4. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

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

Il ciclo di gestione della performance, ai sensi dell'art. 4 del Decreto, è caratterizzato da:

1. una fase iniziale di programmazione che si esplicita nel Piano Integrato da adottare in coerenza con i contenuti di tutti i documenti di programmazione approvati dagli organi di governo (finanziari e di bilancio, programmazione triennale MIUR, piano triennale per la prevenzione della corruzione, della trasparenza e della integrità, triennale delle opere pubbliche ed eventuali ulteriori documenti di programmazione) entro il 31/01 di ogni anno,
2. una fase di monitoraggio in itinere del Piano;
3. una fase di consuntivazione del Piano che coincide con la Relazione sulla performance, da adottare entro il 30/06 dell'anno successivo a quello oggetto di rendicontazione.

Il presente ciclo della performance si applica alla valutazione di obiettivi correlati alle seguenti tre dimensioni della performance:

- Performance organizzativa istituzionale
- Performance organizzativa di struttura
- Performance individuale

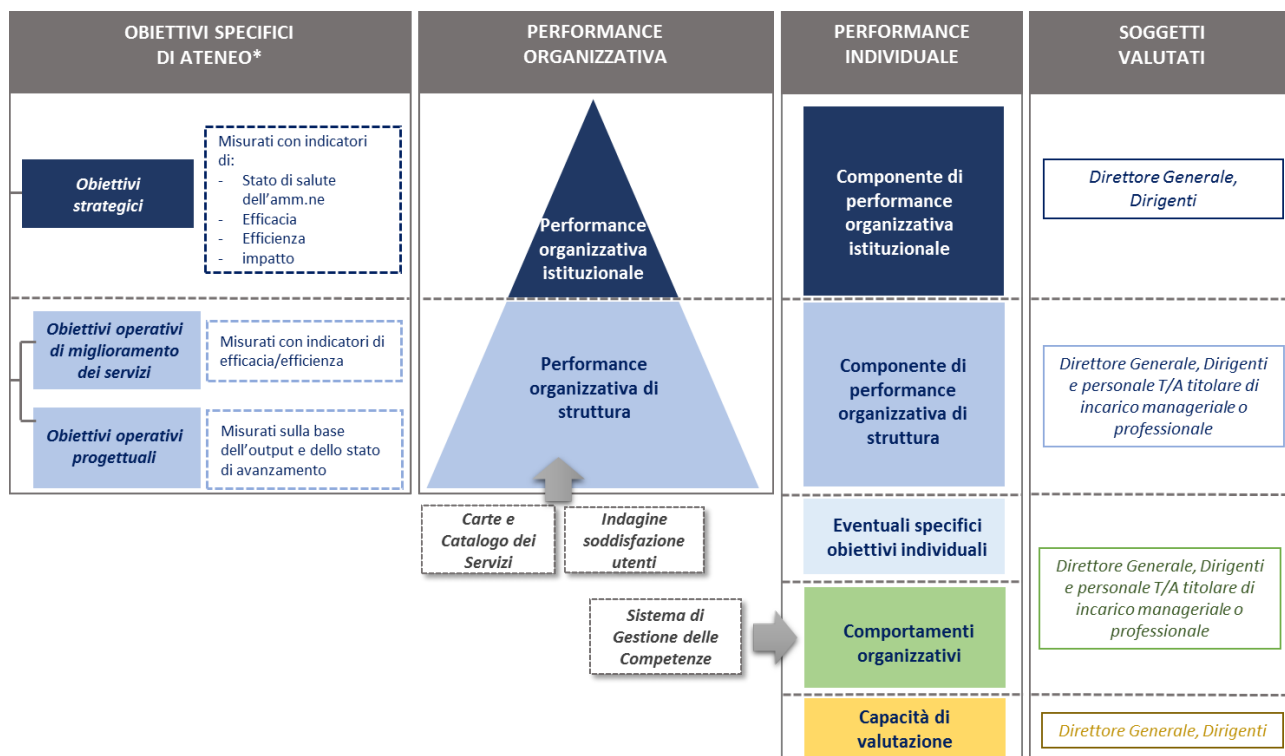
La **performance organizzativa istituzionale** è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso, ed è misurata attraverso un set di indicatori individuati nell'ambito strategico, per valutare l'esito finale che la spesa pubblica, o in generale l'azione dell'amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale dei ruoli apicali, nello specifico il Direttore Generale e i Dirigenti.

La **performance organizzativa di struttura** è declinata attraverso obiettivi di miglioramento dei livelli di servizio erogati e obiettivi progettuali, di diretta derivazione dagli obiettivi strategici. Essa è misurata attraverso un set di indicatori volti a monitorare l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (efficacia oggettiva e percepita), la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (efficienza), la capacità realizzativa di progetti e il loro impatto. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo titolare di incarico con responsabilità manageriali e professionali.

La **performance individuale** misura invece il contributo fornito dal singolo individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione. A seconda del ruolo e della posizione organizzativa ricoperti dall'individuo all'interno dell'amministrazione, tale contributo potrà essere misurato prendendo in considerazione:

- i risultati di performance organizzativa istituzionale, di performance organizzativa della struttura cui appartiene o che dirige, di altri eventuali specifici obiettivi individuali;
- i comportamenti organizzativi agiti;
- la capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori.

La figura 3 schematizza le dimensioni della performance e ne evidenzia i soggetti interessati e il collegamento con il sistema di pianificazione e con il Sistema di gestione delle competenze.



* Obiettivi strategici e operativi di ogni singola amministrazione definiti in coerenza con gli obiettivi generali (ovvero le priorità strategiche delle P.A. definiti con Linee Guida Triennali emanate con DPCM).

Fig. 3 - Schema della performance di Ateneo

4.1. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La **performance organizzativa** concerne in dettaglio¹²:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance organizzativa, come già specificato, è costituita dalle dimensioni istituzionale e di struttura e ha lo scopo di fornire una misura dell'effettivo andamento dell'intera organizzazione. Questi due aspetti hanno la finalità di evidenziare il contributo dell'amministrazione alla realizzazione dell'impatto sugli *stakeholder* dei servizi erogati e una finalità di comunicazione e "accountability" nei confronti dell'utente.

In prima applicazione, in attesa della predisposizione di appositi modelli definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e delle indicazioni che perverranno da ANVUR, la valutazione della performance organizzativa viene fatta sulla base di modelli definiti dall'Ateneo.

In linea con le disposizioni di legge, ai risultati di performance organizzativa è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, in relazione all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e al ruolo agito¹³.

¹² Cfr. art. 8, d.lgs. 150/2009.

¹³ Art.9, c.1-a del D.lgs. 150/2009 novellato da D.lgs. 74/2017.



4.2. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale è finalizzata alla valorizzazione del contributo che ogni singolo individuo apporta, coerentemente con il proprio ruolo, al miglioramento continuo della performance organizzativa di Ateneo.

La valutazione della performance individuale deve garantire la valorizzazione del personale, attraverso l'identificazione di obiettivi e indicatori specifici e misurabili in termini concreti e chiari, con target sfidanti, raggiungibili e correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili, nonché il rispetto delle pluralità professionali e dei ruoli organizzativi. I principi guida cui si ispira la valutazione individuale sono i seguenti:

- oggettività delle metodologie
- equità di trattamento;
- trasparenza e pubblicità dei risultati e dei criteri utilizzati per la valutazione;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- partecipazione degli *stakeholder* al processo di valutazione dei servizi;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La performance individuale è collegata:

- ai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso (performance organizzativa istituzionale);
- ai risultati relativi agli obiettivi di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o di appartenenza (performance organizzativa di struttura);
- ai risultati relativi a eventuali obiettivi individuali assegnati;
- ai risultati relativi ai comportamenti organizzativi agiti;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Nel paragrafo 8 è presente un quadro sinottico che schematizza le componenti della valutazione individuale con i relativi pesi per ogni ruolo valutato nel presente Sistema.

I comportamenti organizzativi valutati nell'ambito della performance individuale sono quelli attesi dagli specifici profili di ruolo identificati nel Sistema di gestione delle competenze del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo.

L'Ateneo ha infatti introdotto in via sperimentale da alcuni anni un Sistema di Gestione delle Competenze¹⁴ del personale tecnico amministrativo individuando, per ciascuna posizione organizzativa, le competenze professionali necessarie all'organizzazione, con lo scopo di favorire lo sviluppo di azioni formative e gestionali orientate allo sviluppo delle competenze.

Qualora una dimensione di valutazione o un suo elemento risulti non applicabile per l'anno oggetto di valutazione, il suo peso dovrà essere distribuito sulle altre dimensioni o elementi.

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

4.3. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

L'Ateneo declina i propri obiettivi specifici in coerenza con gli obiettivi generali (ovvero le priorità strategiche delle P.A. definiti con Linee Guida Triennali emanate con DPCM) in obiettivi strategici e obiettivi operativi, questi ultimi suddivisi in obiettivi rivolti al miglioramento del livello dei servizi erogati e obiettivi di tipo progettuale. Alcuni obiettivi possono essere programmati su base triennale e declinati su base annuale dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentito il vertice amministrativo che a sua volta consulta i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative, prima dell'inizio del rispettivo esercizio e in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici¹⁵.

¹⁴ Il progetto di sviluppo del Sistema di gestione delle competenze procederà nel 2018 con ulteriori azioni disponibili nella pagina intranet all'indirizzo https://www.serviziweb.unito.it/politiche_di_ateneo/sviluppare-professionalita.

¹⁵ Cfr. d.lgs. 150/2009 art.5 c.1.



Nella fase di definizione degli obiettivi sarà fondamentale individuare obiettivi sfidanti, volti al miglioramento continuo delle strutture e dell'istituzione nel suo complesso, e oggettivamente misurabili, anche grazie ai sistemi di gestione e controllo disponibili.

I criteri guida per la definizione della metodologia da utilizzare per l'assegnazione e la misurazione degli obiettivi sono i seguenti:

- la performance organizzativa istituzionale è misurata attraverso una selezione di indicatori di efficacia, efficienza, impatto di stato delle risorse e/o livello di salute dell'amministrazione di derivazione dall'ambito strategico;
- la performance organizzativa di struttura è declinata attraverso obiettivi rivolti al miglioramento del livello dei servizi erogati e alla realizzazione di progetti;
- gli obiettivi di struttura possono essere di tipo trasversale (obiettivo comune a due o più strutture con valutazione unica), di tipo ripetuto (obiettivo comune a più strutture con valutazione distinta per struttura), di tipo singolo (obiettivo assegnato in via esclusiva ad una struttura) in numero non superiore a quattro per struttura con presenza di almeno un obiettivo trasversale, coerentemente con il proprio ambito organizzativo di riferimento;
- gli obiettivi di miglioramento dei servizi (da riprendere dalle carte e cataloghi dei servizi di Ateneo), devono essere espressi in modo chiaro e sintetico. Per ciascuno devono essere individuati: il valore di partenza (ove disponibile), un indicatore di efficienza e/o efficacia oggettiva e un indicatore di qualità percepita; il target di ciascun indicatore deve essere sfidante, significativo rispetto all'obiettivo, raggiungibile stanti le risorse disponibili e i vincoli di contesto; per ogni target deve essere indicato con precisione il periodo di riferimento per la sua valutazione. Particolare rilievo verrà garantito alle indagini di *customer satisfaction* verso l'utenza interna ed esterna, per garantire che gli *stakeholder* assumano il ruolo previsto dal d.lgs. 74/2017 nel processo di misurazione della performance organizzativa;
- gli obiettivi progettuali, espressi in modo chiaro ed esaustivo, sono misurati attraverso indicatori di *output* e di impatto, in modo da facilitare la valutazione anche da parte di soggetti esterni;
- in fase di definizione degli obiettivi devono essere definite le fonti (facilmente accessibili e individuabili) dei dati e delle informazioni necessarie per la misurazione e i soggetti responsabili della loro produzione e certificazione.



5. RACCORDO CON IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA

L'ateneo, al fine di rendere il ciclo della performance uno strumento sempre più efficace, lavora per il miglioramento dell'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria, sia potenziando i sistemi gestionali di pianificazione e controllo esistenti sia ottimizzando e rendendo coerenti le tempistiche di redazione dei vari documenti; tale integrazione è da intendersi come un percorso graduale che l'Università di Torino vuole portare avanti con progressivi raffinamenti al fine di esplicitare i legami esistenti tra obiettivi assegnati e risorse necessarie per il loro conseguimento.

I sistemi gestionali in uso presso l'Ateneo consentono la definizione del bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio e di previsione triennale (L. 240/2010) e l'adozione, completata nel 2015, del nuovo sistema di contabilità generale e analitica (D.lgs. 18/2012); questi due aspetti hanno consentito di definire una struttura del bilancio per "natura" e per "destinazione" e di utilizzare un budget economico e degli investimenti in fase di pianificazione delle risorse vincolate agli obiettivi in maniera più puntuale e tempestiva, di pari passo con il processo di definizione del nuovo bilancio preventivo annuale e pluriennale da approvare alla fine di ogni anno.

L'integrazione tra la definizione degli obiettivi e la programmazione economico-finanziaria si attua, anche a livello temporale, in base allo schema riportato alla Figura 5, che mostra in parallelo fasi di definizione della programmazione strategica e operativa di Ateneo e della pianificazione economico-finanziaria.

Subito dopo l'estate si avvia un confronto degli attori politici e istituzionali che consente l'identificazione di obiettivi strategici utili alla costruzione/revisione del Piano strategico cui consegue la costruzione del bilancio di previsione per l'anno successivo, al fine di porre le basi per la definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.

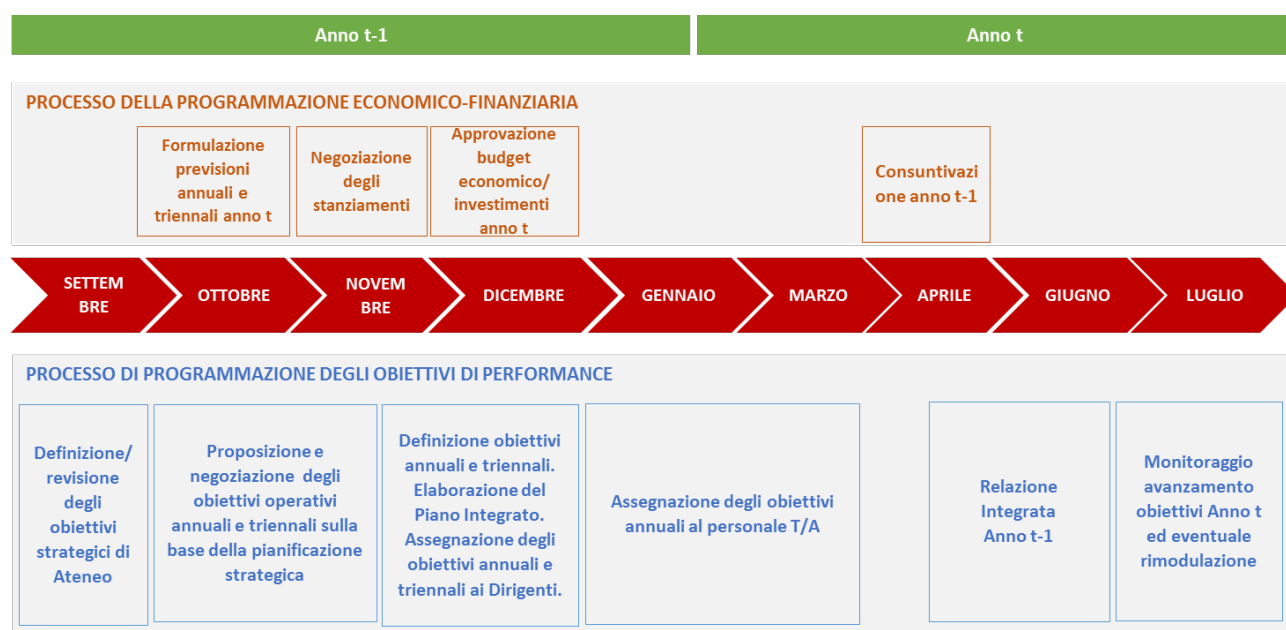


Fig. 5 – Fase di programmazione finanziaria in rapporto alla definizione degli obiettivi del Piano

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 da raggiungere, che si concretizza nei mesi seguenti nella costruzione del budget e degli obiettivi di performance che confluiranno nel Piano Integrato. I due processi di pianificazione si avviano dunque congiuntamente in tempo utile per definire gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi; per favorire quindi la coerenza tra gli obiettivi e le



risorse¹⁶, si è stabilito di anticipare il processo di predisposizione del Piano Integrato (da adottare entro il 31 gennaio dell'anno t) con l'obiettivo di concluderlo contestualmente all'approvazione del budget economico e degli investimenti entro il 31/12 dell'anno t-1.

In riferimento al percorso di crescita graduale già citato, il raccordo con le risorse finanziarie interessa dal 2018 sia gli obiettivi con cui l'Ateneo sviluppa e realizza le attività progettuali correlate alle proprie strategie, sia gli obiettivi connessi al miglioramento dei servizi collegati alle attività correnti.

Per gli obiettivi progettuali, il raccordo avviene considerando le risorse finanziarie direttamente imputabili al progetto e i costi del personale a essi dedicato, calcolati sulla base delle ore uomo impiegate, mediante una stima fornita dai Dirigenti al momento della definizione di tali obiettivi. La Direzione Bilancio associa gli obiettivi individuali ai progetti e li configura nel sistema contabile affinché ciascun Dirigente possa allocarvi le risorse finanziarie disponibili. In tale fase devono essere individuati il personale strutturato a sostegno all'attività progettuale e la percentuale di tempo a essa dedicata.

Trattandosi di un percorso che vede l'introduzione di una nuova modalità di raccordo tra gli obiettivi progettuali e le relative risorse, in corso d'opera si verificherà l'usabilità e l'idoneità degli strumenti di gestione del bilancio di previsione ai fini del monitoraggio di tale raccordo e saranno predisposte le azioni di miglioramento eventualmente necessarie per lo sviluppo degli strumenti informatici attualmente in uso in Ateneo.

Per gli obiettivi di miglioramento dei servizi, il raccordo avviene in prima applicazione attraverso la sola associazione del costo del personale, che rappresenta la quota maggiore dei costi collegati alle attività correnti. Il costo del personale è calcolato sulla base del personale di struttura dedicato alle attività correnti al netto delle ore uomo impiegate sulle attività progettuali, fornendo una vista per Direzioni e per Poli.

Nel percorso che l'ateneo intende seguire, si lavorerà per rafforzare ulteriormente il raccordo tra obiettivi operativi di performance e programmazione economico-finanziaria, affinando la metodologia adottata in questa fase iniziale.

¹⁶ L'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.



6. SISTEMI DI INCENTIVAZIONE E IMPATTO SUL SISTEMA PREMIALE

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale, il rispetto delle metodologie e l'utilizzo degli strumenti individuati nel presente documento sono condizione necessaria per l'erogazione di:

- retribuzione di risultato del Direttore Generale;
- retribuzione di risultato dei Dirigenti;
- retribuzione di risultato del personale di categoria EP con incarico retribuito di tipo manageriale e di tipo professionale;
- indennità di responsabilità del personale di categoria C e D con incarico retribuito di tipo manageriale.

6.1. RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEL DIRETTORE GENERALE

La retribuzione di risultato del Direttore Generale, pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo¹⁷, viene erogata in proporzione ai risultati conseguiti e misurati secondo il presente sistema di misurazione e valutazione nonché sulla base del collocamento della percentuale di valutazione nelle fasce di risultato riportato in Tabella 3.

PERFORMANCE DIRETTORE GENERALE			
Fasce di risultato			
Inizio validità: performance 2017			
FASCE DI RISULTATO	PERCENTUALE DI REALIZZO DEL RISULTATO	RETRIBUZIONE DI RISULTATO	PERCENTUALE DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO SULLA POSIZIONE
I FASCIA	Da maggiore o uguale al 95% fino al 100%	€ 36.600	20%
II FASCIA	Da minore di 95% fino a maggiore o uguale al 90%	€ 34.770	19%
III FASCIA	Da minore di 90% fino a maggiore o uguale a 80%	€ 31.110	17%
IV FASCIA	Da minore di 80% fino a maggiore o uguale a 60%	€ 27.450	15%
V FASCIA	Da minore di 60% fino a maggiore o uguale al 50%	€ 18.300	10%
VI FASCIA	Minore di 50%	-	0%

Tab. 3 – Fasce di risultato performance Direttore Generale

6.2. RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI DIRIGENTI

La retribuzione di risultato dei Dirigenti, che non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita¹⁸, viene erogata sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi¹⁹, misurati secondo il presente sistema di misurazione e valutazione nonché sulla base del collocamento nelle fasce di complessità e nella percentuale di realizzo in cui le stesse sono articolate. Il collocamento dei dirigenti nelle predette fasce

¹⁷ Art. 2, comma 4 D.M. n. 194 del 30 marzo 2017.

¹⁸ Art. 25, comma 3 del CCNL 2006-2009 Dirigenza delle Università.

¹⁹ Art. 26, comma 2 del CCNL 2006-2009 Dirigenza delle Università.



dipende dai contesti in cui i dirigenti agiscono in quanto caratterizzati da differenti gradi di complessità che incidono sulla retribuzione di risultato, secondo quanto indicato in Tabella 4²⁰.

PERFORMANCE DIRIGENTI				
Fasce di complessità articolate in base alla percentuale di realizzo. Inizio validità: performance 2017				
FASCIA DI COMPLESSITA'	FASCE DI RISULTATO	PERCENTUALE DI REALIZZO DEL RISULTATO	RETRIBUZIONE DI RISULTATO (€)	% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO SULLA POSIZIONE
Fascia di complessità A	I FASCIA	Da maggiore o uguale al 95% fino al 100%	25.266	60%
	II FASCIA	Da minore di 95% fino a maggiore o uguale al 90%	23.160	55%
	III FASCIA	Da minore di 90% fino a maggiore o uguale a 80%	21.476	51%
	IV FASCIA	Da minore di 80% fino a maggiore o uguale a 60%	19.791	47%
	V FASCIA	Da minore di 60% fino a maggiore o uguale al 50%	17.686	42%
	VI FASCIA	Minore di 50%	0	0%
Fascia di complessità B	I FASCIA	Da maggiore o uguale al 95% fino al 100%	20.634	49%
	II FASCIA	Da minore di 95% fino a maggiore o uguale al 90%	18.950	45%
	III FASCIA	Da minore di 90% fino a maggiore o uguale a 80%	17.686	42%
	IV FASCIA	Da minore di 80% fino a maggiore o uguale a 60%	16.423	39%
	V FASCIA	Da minore di 60% fino a maggiore o uguale al 50%	14.317	34%
	VI FASCIA	Minore di 50%	0	0%
Fascia di complessità C	I FASCIA	Da maggiore o uguale al 95% fino al 100%	17.265	41%
	II FASCIA	Da minore di 95% fino a maggiore o uguale al 90%	15.581	37%
	III FASCIA	Da minore di 90% fino a maggiore o uguale a 80%	14.317	34%
	IV FASCIA	Da minore di 80% fino a maggiore o uguale a 60%	13.054	31%
	V FASCIA	Da minore di 60% fino a maggiore o uguale al 50%	10.949	26%
	VI FASCIA	Minore di 50%	0	0%
Fascia di complessità D	I FASCIA	Da maggiore o uguale al 95% fino al 100%	15.160	36%
	II FASCIA	Da minore di 95% fino a maggiore o uguale al 90%	13.896	33%
	III FASCIA	Da minore di 90% fino a maggiore o uguale a 80%	12.633	30%
	IV FASCIA	Da minore di 80% fino a maggiore o uguale a 60%	11.370	27%
	V FASCIA	Da minore di 60% fino a maggiore o uguale al 50%	9.264	22%
	VI FASCIA	Minore di 50%	0	0%

Tab. 4 – Fasce di risultato performance Dirigenti

²⁰ A partire dalla valutazione degli obiettivi di performance assegnati per l'anno 2017 e fino alla predisposizione ed entrata in vigore del Contratto Integrativo per il personale dirigente, il Consiglio di Amministrazione ha approvato con delibera n. 3/2017/IV/1 in data 28/3/2017, l'adozione delle fasce di complessità per i Dirigenti articolate in base alla percentuale di realizzo riviste contenute nella tabella 4. La Direttrice Generale con proprio atto ha provveduto a collocare i Dirigenti in distinte fasce di complessità, sulla base di criteri quali, ad esempio, la presenza di responsabilità giuridiche particolari o l'eterogeneità e complessità degli ambiti di gestione.



6.3. RETRIBUZIONE DI RISULTATO E INDENNITÀ DI RESPONSABILITÀ PERSONALE TITOLARE DI INCARICO RETRIBUITO (MANAGERIALE E PROFESSIONALE)

La percentuale della retribuzione di risultato del personale di **categoria EP titolare di incarico**, calcolata in punti percentuali sulla retribuzione di posizione, è commisurata al punteggio di valutazione ottenuto secondo il presente sistema di misurazione e valutazione e secondo la seguente distribuzione²¹:

Punteggio di valutazione	% retribuzione di risultato
100 - 90	18%
89 - 70	14%
69 - 50	10%
< 50	0%

Tab. 5 – % risultato performance personale di categoria EP titolare di incarico retribuito

Il personale di **categoria C e D titolare di incarico manageriale** percepisce un'indennità di responsabilità attribuita in funzione dell'incarico che, per la quota pari a un decimo della somma, è corrisposta sulla base della valutazione individuale²² effettuata secondo il presente sistema di misurazione e valutazione.

7. LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE E DI CONCILIAZIONE

7.1. PROCEDURE DI VALUTAZIONE

Sono qui presentate le linee generali delle procedure di valutazione e conciliazione: per ulteriori dettagli operativi si rimanda al Manuale operativo di gestione e valutazione della performance individuale.

I soggetti coinvolti nella **procedura di valutazione** sono indicati nella tabella riportata di seguito:

VALUTATO	VALUTATORE
Direttore Generale	Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore, valuta.
Personale T/A con funzioni dirigenziali	Direttore Generale
Personale T/A di categoria EP con incarico manageriale o professionale	Dirigente della Direzione o Direttore di Dipartimento/CdR di I livello cui afferisce il valutato ²³
Personale T/A di categoria C e D titolare di incarico manageriale	Dirigente della Direzione cui afferisce il valutato o Direttore di Dipartimento - o suo delegato - per il personale dedicato ai servizi tecnici di supporto alla ricerca

Tab. 6 – Soggetti coinvolti nella procedura di valutazione

La procedura di valutazione si compone delle seguenti fasi:

1. Fase di assegnazione

²¹ Art. 7 CCI 2011-2012.

²² Art. 10, comma 4 CCI 2011-2012.

²³ Per la valutazione del personale di categoria EP è ancora prevista la presenza di un secondo valutatore, Dirigente o Docente, individuato dal primo valutatore.



Entro il mese di gennaio di ogni anno (per il DG e i Dirigenti) e entro marzo (per il resto del personale T/A), vengono assegnati e definiti:

- gli obiettivi di miglioramento dei servizi, gli indicatori con i relativi pesi e target, i progetti con relativi output e milestones, gli eventuali specifici obiettivi individuali, con i relativi pesi e output;
- le competenze comportamentali appartenenti al profilo di ruolo come previsto dal Sistema di gestione delle competenze;
- il target del coefficiente di differenziazione dei giudizi, in funzione del ruolo agito dal personale T/A (si veda tabella sinottica paragrafo 8).

Tali elementi sono definiti in coerenza con le strategie approvate dagli organi di governo nell'ambito del Piano Integrato e con i risultati di monitoraggio della qualità percepita dei servizi erogati. La formalizzazione di questa fase avviene attraverso la sottoscrizione, da parte dei valutatori e dei valutati, delle "Schede di assegnazione", contenute nel Manuale operativo di gestione della performance individuale, che devono essere trasmesse alla Direzione Personale per gli adempimenti di competenza.

2. Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d'anno

Entro il primo semestre dell'anno oggetto di valutazione, è previsto il monitoraggio dell'andamento della performance individuale; in questa fase i valutati devono fornire ai valutatori tutta la documentazione che consenta di prendere atto dello stato avanzamento lavori in relazione alle componenti di performance sulle quali sono valutati.

A prescindere dal monitoraggio previsto, il valutato è comunque tenuto a segnalare tempestivamente al valutatore l'eventuale insorgenza di problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o degli indicatori, con relative proposte.

Nel caso in cui dal monitoraggio o dalle segnalazioni previste emergano problemi e situazioni critiche sugli obiettivi/indicatori o sugli aspetti riferiti ai comportamenti organizzativi, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione, si valuta l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio e si prevedono obiettivi/indicatori nuovi o rimodulati.

La formalizzazione di questa fase avviene attraverso la sottoscrizione, da parte dei valutatori e dei valutati, delle "Schede di segnalazione problemi e soluzioni critiche" e di nuove "Schede di assegnazione" che devono essere trasmesse alla Direzione Personale per gli adempimenti di competenza.

3. Fase di valutazione finale della performance

Al fine di poter consentire di effettuare la valutazione finale da parte dei valutatori, il valutato deve predisporre la seguente documentazione secondo le scadenze indicate:

TERMINE PRESENTAZIONE DOCUMENTAZIONE	PERSONALE T/A CHE DEVE PREDISPORRE DOCUMENTAZIONE	DOCUMENTAZIONE DA PRODURRE	TERMINE DELLA PROCEDURA DI VALUTAZIONE FINALE
Entro GENNAIO dell'anno successivo a quello posto in valutazione	- EP - D, C titolari di incarico manageriale	Scheda e Relazione di autovalutazione	MARZO
Entro FEBBRAIO dell'anno successivo a quello posto in valutazione	Dirigenti	Scheda e Relazione di autovalutazione	APRILE
Entro MARZO dell'anno successivo a quello posto in valutazione	Direttore Generale	Scheda e Relazione di autovalutazione	MAGGIO

Tab. 7 – Soggetti, tempistiche e output procedura di valutazione finale

La formalizzazione di questa fase avviene attraverso la sottoscrizione, da parte dei valutatori e dei valutati, delle "Schede di valutazione finale della performance", contenute nel Manuale operativo di gestione della valutazione della performance individuale, che devono essere trasmesse alla Direzione Personale per gli adempimenti di competenza.



7.2. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nel caso in cui insorgano controversie in ordine alla valutazione delle attività svolte il personale tecnico amministrativo oggetto di valutazione, può presentare reclamo secondo quanto previsto dalla **procedura di conciliazione**.

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

Il restante personale T/A valutato, può, entro 15 giorni, rivolgersi al Comitato di conciliazione competente e presentare le proprie osservazioni.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



8. QUADRO SINOTTICO DELLE DIMENSIONI DI VALUTAZIONE CON RELATIVI PESI PER RUOLO

COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	CRITERI DI VALUTAZIONE	DIRETTORE GENERALE	PERSONALE CON FUNZIONI DIRIGENZIALI
A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Indicatori di performance istituzionale, dei servizi e/o stati di avanzamento dei progetti con riferimento agli output	30% Obiettivi Performance Organizzativa Istituzionale 70% Obiettivi Performance Organizzativa	10% Obiettivi Performance Organizzativa Istituzionale 90% Obiettivi Performance Organizzativa di struttura
	Peso %	40%	40%
B - EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI	Indicatori di performance dei servizi e/o stati di avanzamento dei progetti con riferimento agli output		
	Peso %	20%*	20%*
C - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI ⁽¹⁾	VISIONE STRATEGICA	X	
	LEADERSHIP	X	X
	FARE RETE	X	X
	COLLABORAZIONE TRASVERSALE ⁽²⁾	X	X
	ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE		X
	RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA	X	X
	Peso %	35%	35%
D - CAPACITA' DI VALUTAZIONE E DI DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI	VALUTAZIONE COLLABORATORI	coefficiente di differenziazione dei giudizi ⁽³⁾	coefficiente di differenziazione dei giudizi ⁽⁴⁾
	Peso %	5%	5%
PESO TOTALE %		100%	100%

* Qualora la dimensione "B - EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI" non venga attivata, il relativo peso è assorbito dalla dimensione "A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA".

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾ Si rimanda alle note a pag. 26.



COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	CRITERI DI VALUTAZIONE	RESPONSABILE DI AREA		RESPONSABILE DI STAFF		RESPONSABILE DI UNITA' DI PROGETTO	
		EP	D	EP	D	EP	D
A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Indicatori di performance dei servizi e/o stati di avanzamento dei progetti con riferimento agli output	Obiettivi Performance Organizzativa di Struttura	Obiettivi Performance Organizzativa di Struttura	Obiettivi Performance Organizzativa di Struttura	Obiettivi Performance Organizzativa di Struttura	Obiettivi Performance Organizzativa di Struttura	Obiettivi Performance Organizzativa di Struttura
		Peso %	40%	40%	40%	40%	40%
B - EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI	Indicatori di performance dei servizi e/o stati di avanzamento dei progetti con riferimento agli output						
	Peso %	20%*	20%*	20%*	20%*	20%*	20%*
C - COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI ⁽¹⁾	LEADERSHIP	X	X				
	ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE			X	X	X	X
	COLLABORAZIONE TRASVERSALE ⁽²⁾	X	X	X	X	X	X
	ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	X	X				
	ENGAGEMENT	X	X	X	X	X	X
	PROBLEM SOLVING			X	X		
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO					X	X
	RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA	X	X	X	X	X	X
	VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	X	X	X	X	X	X
	Peso %	40%	40%	40%	40%	40%	40%
PESO TOTALE %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

* Qualora la dimensione "B - EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI" non venga attivata, il relativo peso è assorbito dalla dimensione "A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA".

⁽¹⁾⁽²⁾ Si rimanda alle note a pag. 26.



COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	CRITERI DI VALUTAZIONE	RESPONSABILE DI SEZIONE		RESPONSABILE DI UFFICIO		FUNZIONE PROFESSIONALE
		EP	D	D	C	EP
A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Indicatori di performance dei servizi e/o stati di avanzamento dei progetti con riferimento agli output	Obiettivi Performance Organizzativa di Struttura	Obiettivi Performance Organizzativa di Struttura	Obiettivi Performance Organizzativa di Struttura	Obiettivi Performance Organizzativa di Struttura	Obiettivi Performance Organizzativa di Struttura
	Peso %	35%	35%	35%	35%	35%
B - EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI	Indicatori di performance dei servizi e/o stati di avanzamento dei progetti con riferimento agli output					
	Peso %	20%*	20%*	20%*	20%*	20%*
C - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ⁽¹⁾	LEADERSHIP	X	X			
	ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE					
	COLLABORAZIONE TRASVERSALE ⁽²⁾	X	X	X	X	X
	ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	X	X	X	X	X
	ENGAGEMENT	X	X	X	X	X
	PROBLEM SOLVING			X	X	X
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO					X
	RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA	X	X	X	X	
	VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	X	X			
	Peso %	45%	45%	45%	45%	45%
	PESO TOTALE %	100%	100%	100%	100%	100%

* Qualora la dimensione "B - EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI" non venga attivata, il relativo peso è assorbito dalla dimensione "A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA".

⁽¹⁾⁽²⁾ Si rimanda alle note a pag. 26.



<p>(1) La valutazione della dimensione relativa al comportamento organizzativo è declinata in 8 livelli</p>	<p>Scala di valutazione</p> <ol style="list-style-type: none">1. per nulla soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati sono assenti2. poco soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si manifestano sporadicamente e sono scarsamente efficaci3. quasi soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si presentano in modo discontinuo e sono moderatamente efficaci4. abbastanza soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si manifestano ma non sono sempre efficaci5. soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si manifestano regolarmente e sono efficaci6. più che soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati sono superiori alle aspettative7. molto soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati sono riconosciute dagli altri e presi come esempio di buona pratica8. eccellente: il comportamento o la capacità osservati costituiscono un modello di riferimento di sistema.
<p>(2) COLLABORAZIONE TRASVERSALE - Capacità di collaborare attivamente con i/le colleghi/e per il raggiungimento degli obiettivi trasversali comuni</p>	<p>Al fine di consentire una maggior efficacia dell'azione amministrativa dei Dirigenti in merito agli obiettivi di natura trasversale alle Direzioni, il Sistema di gestione delle competenze ha introdotto una nuova competenza comportamentale che mira a rafforzare lo spirito di squadra, la collaborazione e l'agire sinergico nel perseguire gli obiettivi comuni.</p>
<p>(3) Calcolo coefficiente di variazione e confronto con target - Direttore Generale</p>	<p>La capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni è calcolata con apposito indicatore, che è dato dal Coefficiente di variazione espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni dei Dirigenti, applicato alla serie delle valutazioni depurata dai valori anomali (i valori anomali sono i valori non significativi rispetto alla "selettività" della valutazione. I valori anomali sono identificati attraverso una formula che individua i valori troppo distanti dal valore mediano della serie di valutazioni).</p> <p>La serie dei valori significativi viene utilizzata per calcolare il coefficiente di variazione che viene quindi confrontato con il valore target, fissato annualmente e comunque non inferiore al 3%.</p>
<p>(4) Calcolo coefficiente di variazione e confronto con target - Dirigenti</p>	<p>La capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni è calcolata con apposito indicatore, che è dato dal Coefficiente di variazione espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni dei comportamenti organizzativi del personale titolare di incarico manageriale o di funzione professionale, applicato alla serie delle valutazioni depurata dai valori anomali (i valori anomali sono i valori non significativi rispetto alla "selettività" della valutazione. I valori anomali sono identificati attraverso una formula che individua i valori troppo distanti dal valore mediano della serie di valutazioni). La serie dei valori significativi viene utilizzata per calcolare il coefficiente di variazione che viene quindi confrontato con il valore target, fissato annualmente e comunque non inferiore al 3%.</p>

**UNIVERSITA' DEGLI
STUDI DI TORINO**

Direzione Attività Istituzionali,
Programmazione, Qualità e
Valutazione
