

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA' DEL PIEMONTE ORIENTALE - ANNO 2019**

### **1. PRINCIPI GENERALI E RIFERIMENTI NORMATIVI**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento, di natura programmatica, con cui le Amministrazioni Pubbliche definiscono ed esplicitano le modalità, i criteri e lo schema logico di riferimento dei propri meccanismi di misurazione e valutazione delle performance, sulla base di quanto prescritto dal D. Lgs. 150/2009 e successive modificazioni ed integrazioni normative.

Il SMVP, adottato e aggiornato annualmente previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV), è lo "strumento metodologico" che descrive, con riferimento al Ciclo della Performance:

- a) il processo di definizione ed assegnazione degli obiettivi;
- b) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo ed integrazione tra obiettivi e risorse (programmazione finanziaria e bilancio);
- d) i meccanismi di monitoraggio in itinere (controllo concomitante) e le modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi;
- e) le modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale;
- f) l'iter e le scadenze, interne ed esterne, di predisposizione ed approvazione dei documenti correlati al Ciclo della Performance;
- g) le procedure di conciliazione relativa all'applicazione del SMVP.

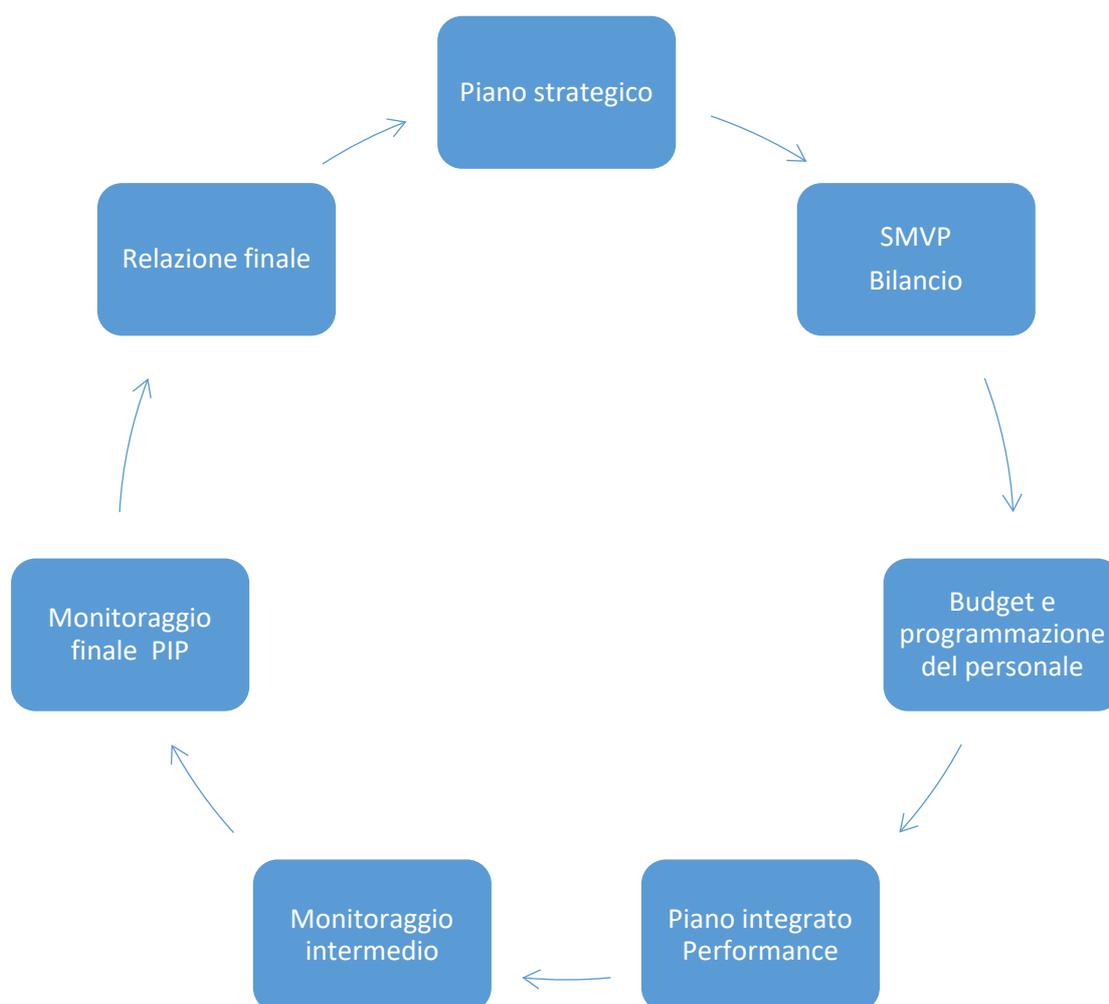
Il presente documento è stato redatto alla luce della più recente revisione normativa (D. Lgs. 150/2009 novellato) e tiene conto delle considerazioni ed osservazioni formulate dal NdV nelle sue Relazioni periodiche. In merito a quanto previsto dall'art. 7, c. 1 del D. Lgs. 150/2009, si fa riferimento alla "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", approvata dal Consiglio Direttivo dell'Anvur in data 20/12/2017.

Il modello concettuale cui l'UPO si ispira, si fonda sui seguenti principi generali:

- a. orientamento al miglioramento continuo in termini di efficienza ed efficacia (qualità e volume dei servizi erogati);
- b. impegno costante rivolto all'accrescimento delle competenze professionali del PTA e valorizzazione del merito;
- c. sviluppo e diffusione della cultura della valutazione, del miglioramento e del soddisfacimento dei bisogni dell'utenza;

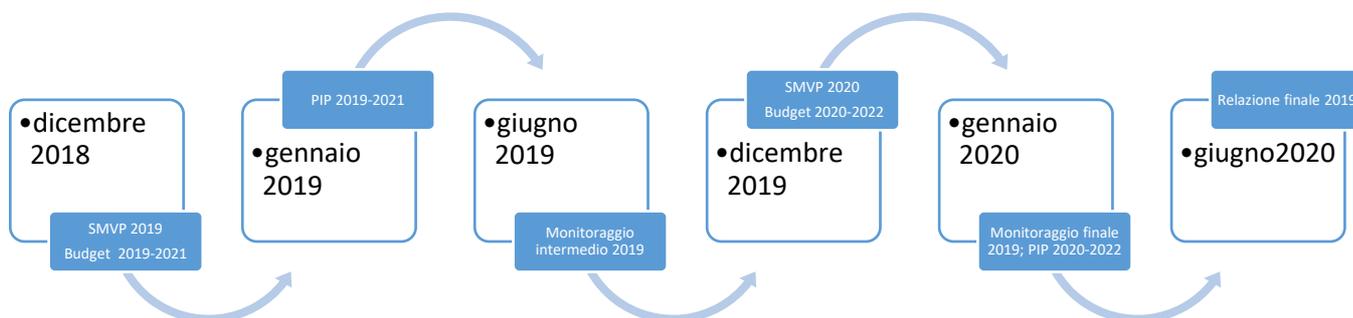
d. massima trasparenza in merito a meccanismi e criteri di misurazione e valutazione delle performance.

Il ciclo della programmazione strategica, il ciclo di performance e il ciclo di programmazione economico-finanziaria e del personale si integrano tra loro. In particolare essendo il Piano Integrato delle Performance e la programmazione economico-finanziaria strumenti di supporto alla pianificazione e programmazione, è necessario conoscere il punto di partenza, tenendo conto dei risultati ottenuti nel ciclo precedente.



Particolare attenzione deve essere dedicata al riallineamento temporale del ciclo della performance con il ciclo di programmazione delle risorse e con quello di programmazione strategica.

Il grafico successivo illustra la sequenza temporale del ciclo 2019-2021 e l'avvio del ciclo 2020-2022.



## 2. LE PERFORMANCE DI ATENEO

Ogni Amministrazione Pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento:

- all'amministrazione nel suo complesso
- alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola
- ai singoli dipendenti.

L'attuazione dei principi generali previsti dall'art. 3 del D. Lgs. 150/2009 comporta l'individuazione dunque di tre dimensioni della performance:

1. Performance Istituzionale
2. Performance Organizzativa
3. Performance individuale

La Performance Istituzionale è la performance dell'Ateneo considerato nel suo complesso ed è misurata attraverso Indicatori di Posizionamento che consentono di monitorare sistematicamente gli andamenti generali dell'Ateneo con riferimento alle sue missioni istituzionali e strategiche non solo in una prospettiva interna ma anche come confronto con le più generali dinamiche del Sistema Universitario Italiano.

La Performance Organizzativa è il risultato ottenuto dalle strutture organizzative di primo, secondo e terzo livello, centrali e dipartimentali, ed è misurata attraverso il livello di raggiungimento degli Obiettivi Specifici dell'Ateneo nel suo insieme.

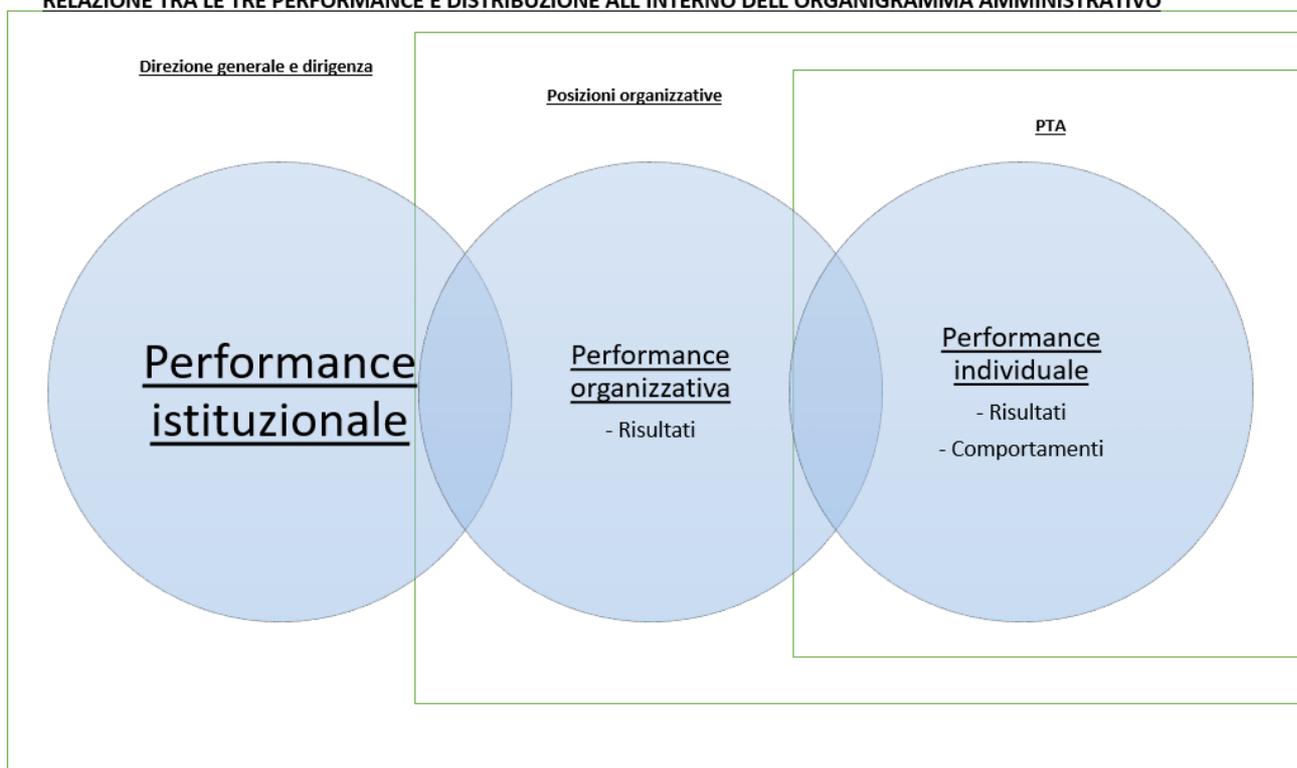
La Performance Individuale è il contributo che ogni singolo individuo apporta all'Ateneo e alla struttura organizzativa in cui opera ed è misurata attraverso indicatori correlati al comportamento organizzativo e all'orientamento al miglioramento continuo.

La misurazione e valutazione della performance si riferiscono ad unità di analisi differenti ma tra loro correlate:

1. Amministrazione nel suo complesso,
2. singole articolazioni dell'Amministrazione, lungo tutto la linea organizzativa, centrali o periferiche;
3. processi e progetti;
4. individui.

Quando il focus si sposta sull'individuo si entra nel campo della performance individuale, la cui misurazione e valutazione è utilizzata per l'applicazione di meccanismi premianti discussi in sede di contrattazione integrativa. È evidente che le tre performance sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo: solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente infatti il raggiungimento di risultati organizzativi e di Ateneo.

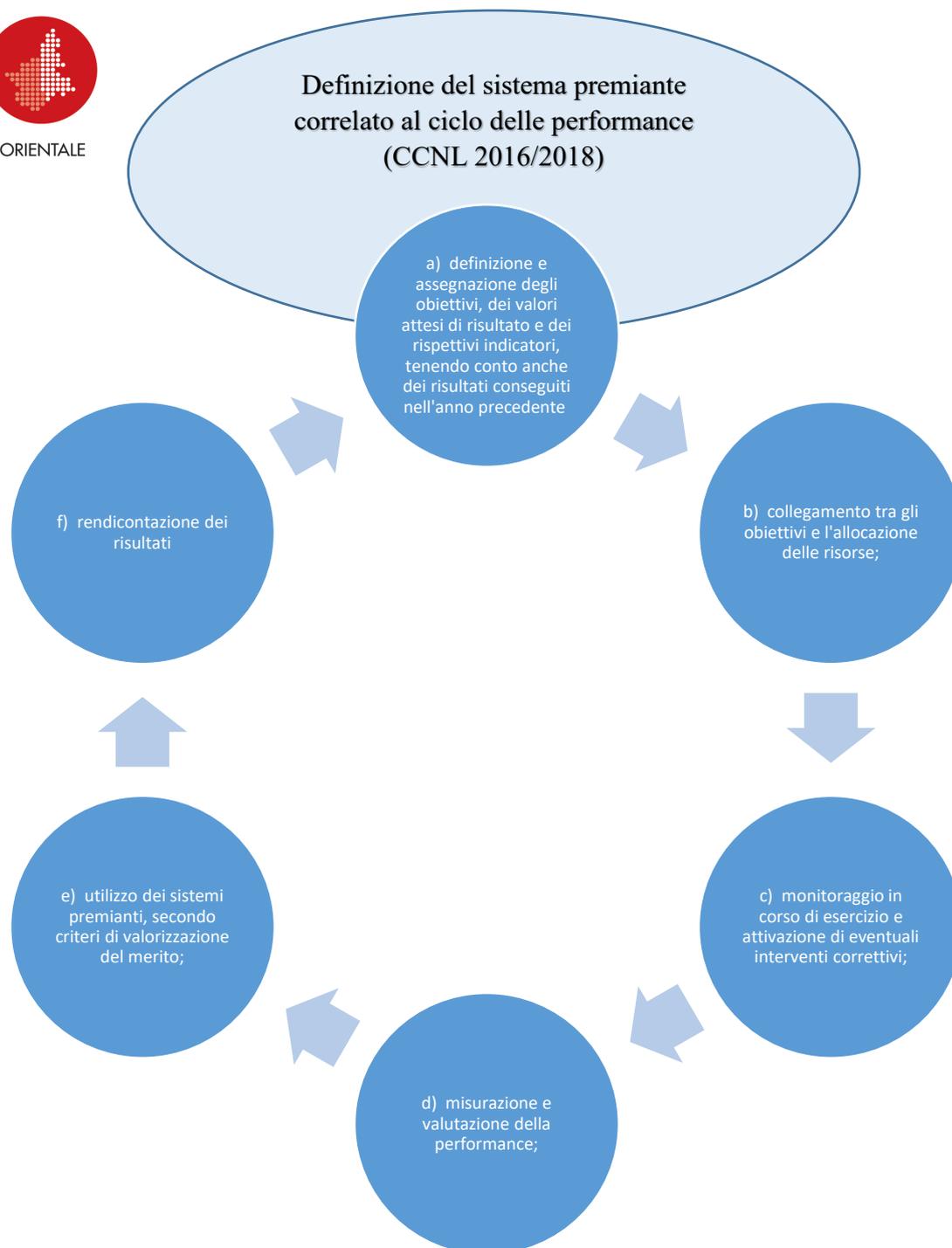
#### RELAZIONE TRA LE TRE PERFORMANCE E DISTRIBUZIONE ALL'INTERNO DELL'ORGANIGRAMMA AMMINISTRATIVO



### 3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

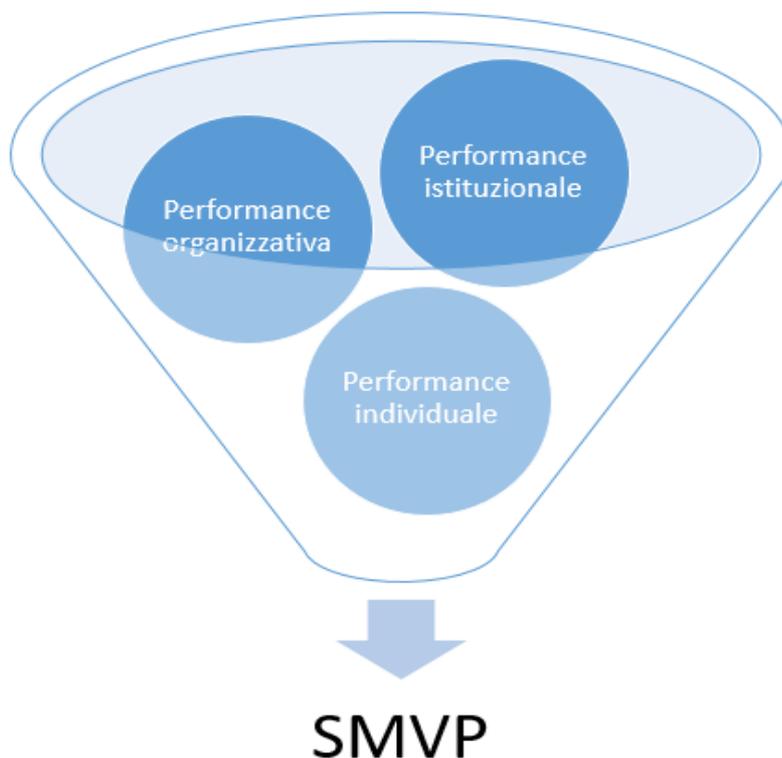
Le Amministrazioni Pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del personale, il ciclo di gestione della performance.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:



Il presente documento illustra il sistema di misurazione e valutazione nel suo complesso ed espone le regole di funzionamento del sistema stesso.

**SISTEMA MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE APPARATO AMMINISTRATIVO**



- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati 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.

Il ciclo si colloca temporalmente tra la fine del 2018 e il primo semestre 2020, secondo il seguente programma cronologico:

Ciclo Performance anno 2019	2018			2019												2020						
	IV trim			I trim			II trim			III trim			IV trim			I trim			II trim			
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
Aggiornamento SMVP	■	■	■																			
Programmazione obiettivi			■	■																		
Assegnazione obiettivi operativi				■	■																	
Azione amministrativa							■	■	■	■	■	■	■	■	■							
I Monitoraggio										■												
II Monitoraggio																■	■	■				
Valutazione																			■	■	■	
Relazione finale																						■

Il ciclo della performance vede in prima linea i decisori politici e amministrativi. Nello specifico:

- l'organo di indirizzo politico-amministrativo, al quale compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;
- i dirigenti cui compete la responsabilità univoca dei programmi assegnati e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati;
- i titolari di posizioni organizzative, che partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire risorse e obiettivi nella fase top down e successivamente in quella bottom up, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.

Il Nucleo di Valutazione fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Più nel dettaglio le funzioni del Nucleo sono:

- presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul SMVP, la validazione della Relazione sulla Performance e la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema;
- valutazione della performance organizzativa, effettuata nel rispetto degli indirizzi espressi in queste linee guida;
- monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica dell'andamento della performance dell'Amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
- proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

In riferimento al ruolo del Nucleo, il SMVP tiene conto di due requisiti essenziali per la sua efficacia:

- condivisione, fra Nucleo e Amministrazione, delle modalità ottimali per consentire al NdV il pieno e autonomo accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi, attuata tramite l'accesso diretto al software di gestione del Sistema delle Performance di Ateneo e a tutta la documentazione;
- dotazione della "Struttura Tecnica Permanente a Supporto del Nucleo di Valutazione e del Presidio di Qualità", in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto delle funzioni proprie del NdV.

#### **4. PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI LIVELLI DI PERFORMANCE ATTESA**

Il D.lgs. 150/2009 introduce le categorie degli obiettivi generali e degli obiettivi specifici: i primi sono determinati con eventuali linee guida, adottate su base triennale con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri; i secondi (specifici) sono definiti da ciascuna Amministrazione nel proprio Piano, in coerenza con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'Amministrazione è chiamata ad agire nel triennio e nell'annualità successiva.

Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, l'Ateneo ha individuato un set di Obiettivi Istituzionali con relativi indicatori di posizionamento dell'Ateneo nei confronti del Sistema Universitario, al fine di poter programmare i propri obiettivi specifici con riferimento alle missioni istituzionali e alle proprie Linee strategiche.

A questi si aggiungono gli obiettivi di performance individuale, la cui valutazione sarà utilizzata ai fini dell'applicazione del sistema premiante stabilito in sede di contrattazione integrativa.

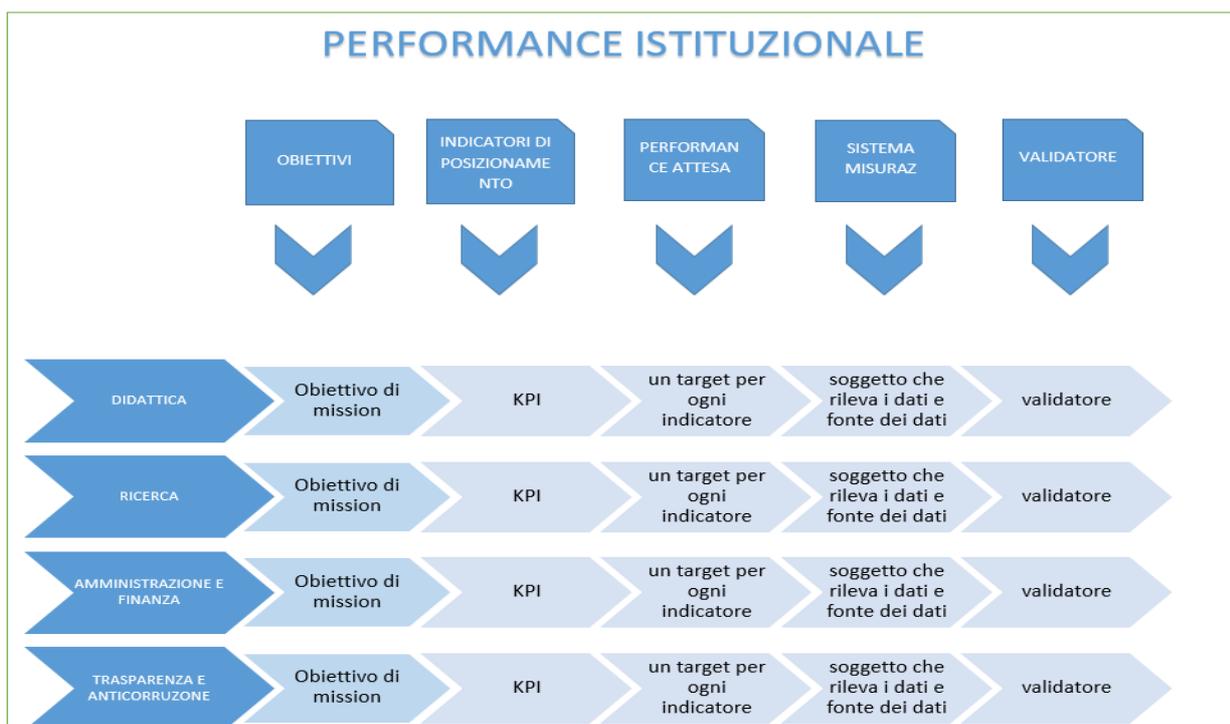
Gli obiettivi di performance dell'UPO si articolano pertanto in:

1. Obiettivi istituzionali
2. Obiettivi specifici
3. Obiettivi individuali

Gli Obiettivi Istituzionali sono stabiliti in relazione alle dimensioni di rilevanza istituzionale dell'Ateneo e al suo peso nel Sistema Universitario:

- Didattica
- Ricerca
- Amministrazione e Finanza
- Trasparenza e Prevenzione della Corruzione

Per ogni dimensione è definito, nel Piano Integrato delle Performance, un set di indicatori, con un valore target. Il Piano Integrato definisce inoltre, per ogni indicatore, la fonte dei dati, il soggetto responsabile della rilevazione di tali dati e il soggetto che valida i dati esposti.



Gli Obiettivi Specifici sono stabiliti con riferimento alla performance organizzativa.

La performance organizzativa è l'elemento centrale del ciclo. Essa è l'insieme dei risultati attesi, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target e deve considerare il funzionamento, le politiche di settore, nonché i progetti strategici o di miglioramento organizzativo. La performance organizzativa è pertanto riferita a tutte le strutture organizzative dell'Ateneo, centrali e dipartimentali, intese non come elementi separati e a sé stanti, ma come articolazioni di un unico insieme: l'Ateneo, appunto.

La definizione di performance organizzativa è multidimensionale. Gli aspetti più rilevanti da tenere in considerazione attengono a:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi strategici;
- 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 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.

Per la definizione degli Obiettivi Specifici, pertanto, l'UPO fa riferimento alla propria pianificazione strategica e pertanto:

- alle linee strategiche del mandato rettorale;
- agli obiettivi strategici di Ateneo (Dipartimenti e Amministrazione);
- agli obiettivi della didattica, dello sviluppo e crescita dello studente della ricerca e della terza missione;
- agli obiettivi del sistema della qualità;
- al miglioramento continuo dei processi interni sotto il profilo dell'efficienza, efficacia e della customer satisfaction;
- all'attuazione del programma edilizio;
- all'attuazione della trasparenza in tutti gli aspetti gestionali, evitando nel contempo di aggravare i procedimenti con ricadute negative sui cittadini e sulle imprese, nonché alla prevenzione della corruzione;
- alla promozione dell'immagine dell'Ateneo.

Nelle Linee strategiche si trovano le basi per lo sviluppo della pianificazione integrata di Ateneo, destinata a orientare l'azione di governo dell'intero Ateneo comprensivo di tutte le sue articolazioni (Dipartimenti e Amministrazione), utilizzando strumenti unitari di ambito e superando le suddivisioni interne.

Per ognuna delle aree di interesse sono redatti specifici documenti che compongono e completano la strategica generale di Ateneo, approvati dal Consiglio di Amministrazione, dal Senato Accademico e dagli Organi di Ateneo e di dipartimento secondo le specifiche attribuzioni:

- Piano degli obiettivi strategici di Ateneo: Amministrazione e Dipartimenti
- Piani dei Delegati del Rettore:
  - Piano della didattica
  - Piano dello sviluppo e crescita dello studente
  - Piano della ricerca scientifica
  - Piano della terza missione
  - Piano per l'internazionalizzazione
- Programma per l'edilizia universitaria
- Piano della qualità
- Mappatura dei Processi
- Piano per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione
- Piano della comunicazione

Tali documenti individuano gli Obiettivi della Pianificazione Strategica dell'Ateneo a cui dare attuazione nel ciclo di gestione di riferimento. Il perseguimento di tali obiettivi implica tuttavia un processo di condivisione e confronto a due vie. La prima via è dal vertice verso il basso, lungo la struttura organizzativa, per articolare gli obiettivi in progetti e attività, andando a verificare la fattibilità e i risultati attesi. La seconda via è dal basso verso l'alto; chi opera ogni giorno su progetti e attività possiede una conoscenza "sul campo" che permette di integrare le informazioni necessarie ad una simulazione dei risultati che l'Amministrazione può ambire ad ottenere. Questo processo di programmazione e condivisione permette di ridurre l'asimmetria informativa che esiste nelle Amministrazioni sia verticalmente che orizzontalmente. I livelli più alti hanno una conoscenza più ampia delle strategie e dei processi dell'Amministrazione, tuttavia non possono conoscere nel dettaglio le singole attività. Viceversa più si scende lungo l'organigramma più aumenta la conoscenza verticale, perdendo tuttavia la visione "larga" e di lungo periodo dell'Amministrazione.

La declinazione degli Obiettivi della Pianificazione Strategica dell'UPO segue pertanto il seguente iter:

- il Consiglio di Amministrazione, su proposta della Direzione Generale, individua gli Obiettivi Specifici nell'ambito dei piani sopra citati e li assegna alle strutture organizzative di primo livello,

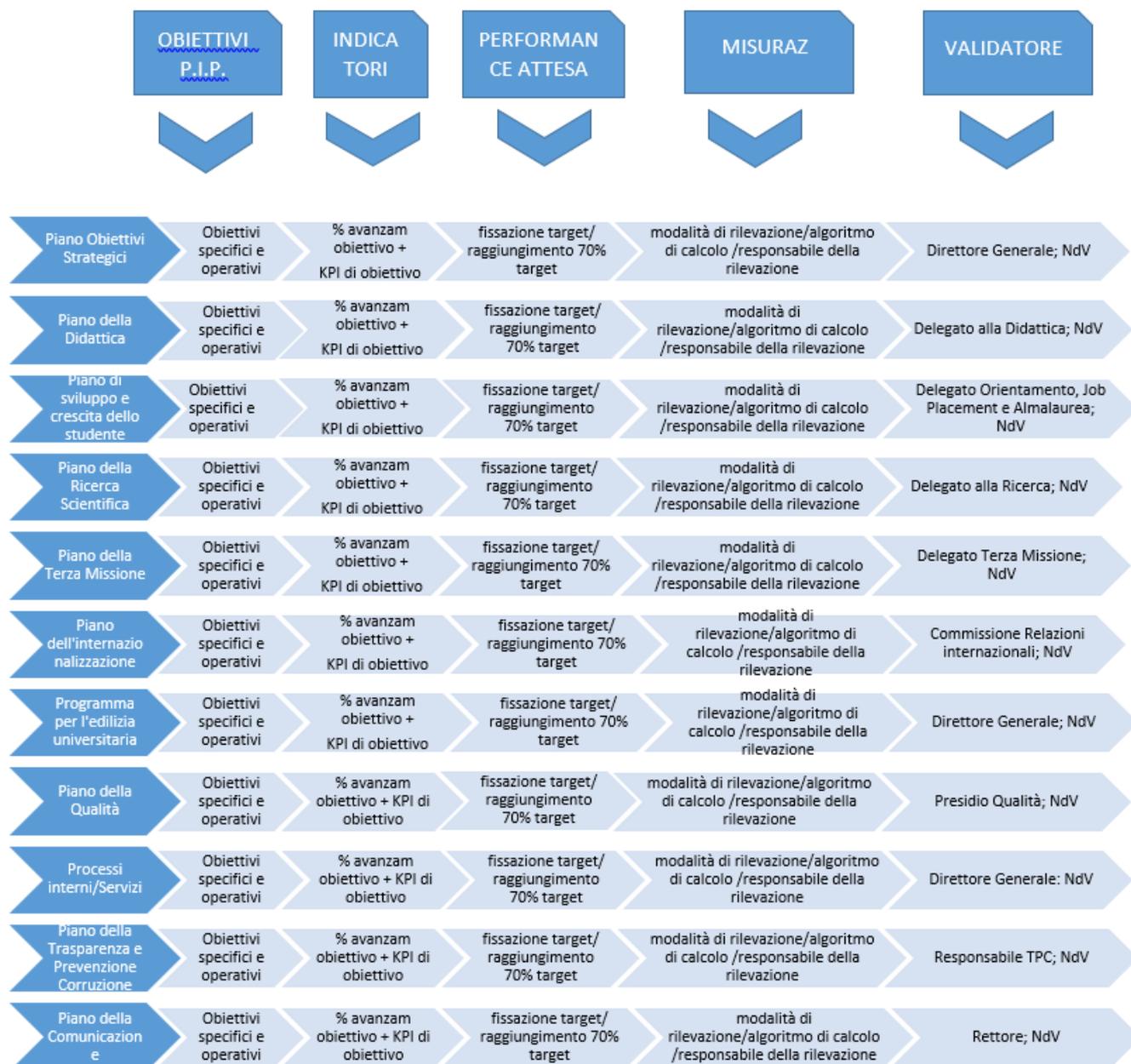
sia centrali che dipartimentali, tramite il Piano Integrato delle Performance;

- entro il mese di febbraio le strutture organizzative di primo livello (Settori e Uffici dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti) propongono fasi operative di dettaglio, che si traducono in Obiettivi Operativi, da assegnare alle strutture organizzative di secondo e terzo livello;
- il processo di assegnazione degli Obiettivi Specifici è di tipo Top-down mentre la definizione degli Obiettivi Operativi attraverso i quali realizzarli segue una logica di negoziazione che si articola in due fasi:
  - una prima fase in cui la struttura organizzativa di primo livello, individuata come responsabile dell'Obiettivo Specifico, negozia con le strutture organizzative di secondo e terzo livello la definizione degli Obiettivi Operativi. In questa fase di negoziazione, data la possibile trasversalità funzionale, può risultare necessario concordare attività comuni, per il perseguimento dell'Obiettivo Operativo, con strutture organizzative di secondo e terzo livello gerarchicamente subordinate ad altre strutture organizzative di primo livello. Con queste sarà necessario concordare un progetto operativo comune;
  - una seconda fase di negoziazione in cui la struttura organizzativa di primo livello, individuata come responsabile dell'Obiettivo Specifico, propone alla Direzione Generale gli Obiettivi Operativi funzionali alla realizzazione dell'Obiettivo Specifico che sono stati concordati con le strutture organizzative di secondo e terzo livello, gli indicatori di misurazione e i relativi target, il soggetto responsabile della rilevazione di tali dati e il soggetto che valida i dati esposti;
- la Direzione Generale valuta le proposte approvando o richiedendo modifiche alla definizione degli Obiettivi Operativi;
- il Piano degli Obiettivi Operativi è approvato con apposito decreto del Direttore Generale entro il mese di febbraio dell'anno di riferimento.

La performance di struttura è misurata, per ogni Obiettivo Specifico e Operativo, con riferimento alla percentuale di avanzamento dell'Obiettivo e all'indicatore di misurazione approvato.

I risultati della misurazione della performance organizzativa sono validati dal soggetto indicato nel grafico successivo e dal Nucleo di Valutazione.

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (DI STRUTTURA)



Gli Obiettivi Individuali sono stabiliti con riferimento ai comportamenti attesi e alla crescita professionale, con riferimento ai criteri generali per l'utilizzo del sistema premiante stabiliti in sede di contrattazione integrativa.

La performance individuale è misurata attraverso la Scheda di Valutazione.

## **5. LE MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLE PERFORMANCE E CICLO DI BILANCIO**

La legge n. 240/2010 con il bilancio unico e la centralizzazione della gestione contabile ha valorizzato l'unitarietà dell'Ateneo, anche al fine di garantire una maggiore efficacia dell'utilizzo delle risorse. Tuttavia l'autonomia gestionale dei dipartimenti costituisce un fattore di spinta e responsabilizzazione progettuale verso l'ottenimento di migliori risultati. L'equilibrio dinamico fra l'obiettivo della unità e quello dell'autonomia si fonda proprio sulla predisposizione di un disegno strategico unitario e condiviso insieme a un utilizzo evoluto dello strumento del budget.

Il concetto di integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio deve essere realizzato prima di tutto a livello "strategico". La costruzione del budget deve essere coerente con le linee strategiche indicate dalla governance. Per tale motivo in allegato al Piano strategico è presentato un Documento Economico-Finanziario di raccordo tra il Piano strategico stesso e il bilancio. Tale documento viene aggiornato annualmente in fase di predisposizione del bilancio di previsione triennale.

L'integrazione tra il ciclo di Pianificazione, il Ciclo delle Performance e il ciclo di Programmazione Economico-finanziario e dei Fabbisogni di Personale deve realizzarsi anche in termini di coerenza fra i contenuti e tempi di programmazione, in quanto i cicli hanno finalità diverse.

I cicli sono connessi l'uno all'altro: i risultati, anche se preliminari, riferiti ad un anno influenzano la pianificazione relativa a quelli successivi.

Relativamente allo stato delle risorse (umane, economico-finanziarie e strumentali), la dotazione di risorse è contenuta nel limite delle risorse disponibili e pertanto i margini di modifica sostanziale sono ridotti.

In riferimento al Fabbisogno di Personale, in particolare, il vincolo principale è dato dalla disponibilità di punti organico. Considerare lo stato delle risorse è tuttavia importante per verificare la sostenibilità degli obiettivi e dei risultati attesi, sia in termini di efficacia che di efficienza.

In relazione alle risorse economiche, in allegato al Piano Strategico è data evidenza della coerenza tra linee strategiche e bilancio triennale di Ateneo, mentre in sede di programmazione degli Obiettivi Operativi, per ogni obiettivo sono indicati i costi direttamente connessi con la realizzazione dell'obiettivo e le relative voci di budget disponibile, le risorse umane utilizzabili e il loro impiego.

Nel Piano degli obiettivi operativi sarà indicato l'importo complessivo di tali costi e la voce di budget in cui è stanziato.

Il Settore Risorse Finanziarie certifica lo stanziamento a budget e la sostenibilità economico-finanziaria degli obiettivi, apponendo apposito visto di controllo sul decreto di approvazione del Piano degli Obiettivi.

## **6. I MECCANISMI DI MONITORAGGIO IN ITINERE (CONTROLLO CONCOMITANTE) E LE MODALITÀ DI ATTIVAZIONE DI EVENTUALI INTERVENTI CORRETTIVI**

Al fine di presidiare la corretta applicazione del Ciclo della Performance il Nucleo di Valutazione di Ateneo monitora costantemente il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, di misurazione e valutazione. Nell'esercizio di tali funzioni il Nucleo di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti e ha accesso diretto al sistema informativo di gestione del Ciclo delle Performance oltre che ai dati contenuti in tutti i sistemi informativi dell'amministrazione. Il Nucleo di valutazione elabora una relazione annuale sullo stato del sistema, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

E' stato inoltre costituito all'interno dell'Ateneo un gruppo di lavoro permanente denominato "Task Force Performance", con il compito di:

- supportare i vertici di Ateneo durante tutte le fasi del Ciclo della Performance;
- contribuire alla redazione del Piano della Performance e di tutti gli altri documenti collegati al Ciclo della Performance;
- collaborare con il Direttore Generale per la diffusione della cultura della valutazione e del miglioramento continuo;
- presidiare le procedure di monitoraggio;
- garantire il costante aggiornamento di modalità e strumenti a supporto del ciclo.

Nel corso del mese di giugno dell'anno di riferimento la Task Force provvede a monitorare lo stato di attuazione degli obiettivi al fine di individuare e segnalare le eventuali criticità riscontrate e di proporre e applicare, se necessario, interventi correttivi.

Il monitoraggio viene effettuato dal Direttore Generale sugli Obiettivi Strategici assegnati ai responsabili delle strutture organizzative di primo livello e a cascata dai responsabili delle strutture organizzative di primo livello sugli Obiettivi Operativi assegnati ai responsabili delle strutture organizzative di secondo o terzo livello seguendo la stessa logica di attribuzione degli obiettivi.

Il monitoraggio rileva la percentuale di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi e consente di individuare gli eventuali scostamenti rispetto ai valori attesi.

Qualora si siano manifestati nel corso dell'anno eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione, in fase di monitoraggio verranno attivate tempestivamente misure correttive che potrebbero determinare il congelamento dell'obiettivo o la rimodulazione dello stesso.

## 7. LE MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ISTITUZIONALE, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

La misurazione e la valutazione della performance sono, ai sensi dell'art. 3 del D. Lgs 150/2009, volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle Amministrazioni Pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La performance è il contributo che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In termini più immediati, la performance è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività.

La misurazione della performance è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, degli indicatori di risultato. La misurazione concerne i risultati ottenuti dall'Amministrazione in termini di prodotti (output) e impatti (outcome). Ma la misurazione riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (input) che rendono possibili tali attività.

Costituiscono elementi di misurazione della performance:

- l'indicatore individuato per la misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo, le modalità di rilevazione e il relativo algoritmo di calcolo;
- il risultato atteso dell'indicatore, espresso ex ante come target e il valore di partenza dell'indicatore;
- l'attività che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato.
- la rilevazione ex post dell'indicatore come esito;
- il soggetto responsabile della rilevazione e del calcolo dell'indicatore;
- il soggetto che valida il risultato raggiunto;
- il soggetto cui tale risultato è riconducibile;
- le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi.

Gli indicatori, le metriche di misurazione, i target, i responsabili della rilevazione e i soggetti valutatori sono esplicitati nel Piano Integrato delle Performance. Per i vari ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa dovranno essere individuati nel Piano Integrato delle Performance i seguenti indicatori:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività: *Indicatori di impatto*;

- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse: *Indicatori di efficacia*;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive: *Indicatori di efficacia qualitativa (customer satisfaction)*;
- d) il miglioramento qualitativo dell'organizzazione: *Indicatori di stato delle risorse (salute organizzativa)*;
- e) il miglioramento qualitativo delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi: *Indicatori di stato delle risorse (salute professionale)*;
- f) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione: *Indicatori di stato delle risorse (salute relazionale)*;
- g) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi: *Indicatori di efficienza*;
- h) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati: *Indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa*;
- i) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità: *Indicatori di stato delle risorse (salute di genere)*.

La valutazione della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti e impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi programmati. Il processo di valutazione è tipicamente un processo comparativo, di raffronto cioè tra il valore che gli indicatori definiti in fase di misurazione hanno assunto e il valore obiettivo che era stato definito.

Al termine della valutazione si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

L'analisi degli scostamenti tra obiettivo programmato e obiettivo raggiunto deve tenere conto dei fattori che hanno portato a variazioni significative. I valori definiti in fase di programmazione non sono mai delle previsioni esatte, è quindi normale avere degli scostamenti tra target e consuntivo, è utile concentrare l'attenzione su scostamenti significativi. Per l'individuazione delle variazioni significative viene fatto riferimento ai seguenti criteri:

## PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

< 50%	Tra 50% e 69%	Tra 70% e 100%	>100%
OBIETTIVO NON RAGGIUNTO	OBIETTIVO PARZIALMENTE RAGGIUNTO	OBIETTIVO RAGGIUNTO	OBIETTIVO RAGGIUNTO CON ECCELLENZA
Risultato : 0%	Risultato: 70%	Risultato: 100%	Risultato: 100% + premio

- *sotto il 50% la percentuale di raggiungimento del target è 0%: l'obiettivo non è stato raggiunto;*
- *tra il 50% e il 70% la percentuale di raggiungimento target è 70%: l'obiettivo è parzialmente raggiunto;*
- *tra il 70% e il 100% la percentuale di raggiungimento target è 100%: l'obiettivo è raggiunto;*
- *oltre il 100% la percentuale di raggiungimento target è 110%: l'obiettivo è raggiunto con un livello di eccellenza superiore alle aspettative*

In particolare l'analisi degli scostamenti individua:

- i fattori esogeni, ossia fattori non direttamente controllabili dall'Amministrazione;
- i fattori endogeni, ossia variabili controllabili dall'Amministrazione, che presentano valori diversi da quanto preventivato in fase di pianificazione. Nell'effettuare l'analisi degli scostamenti è importante verificare la correttezza del sistema di indicatori e delle misure utilizzate;
- i problemi/errori nella costruzione dell'indicatore in fase di programmazione.

La fase di valutazione è finalizzata a:

- identificare i fattori che hanno portato allo scostamento, al fine di individuare eventuali rischi non valutati in sede di analisi dei rischi in fase di programmazione. I rischi sono eventi che possono inficiare il raggiungimento degli obiettivi e che l'Ateneo deve monitorare. Le cause degli scostamenti sono rischi che si sono verificati, l'analisi delle cause consente di migliorare l'analisi dei rischi del successivo ciclo di programmazione ed inserire il monitoraggio dei rischi nei sistemi di controllo;
- verificare se gli scostamenti sono dovuti ad un problema del sistema, con particolare riferimento alle fasi di programmazione e misurazione. In questo caso è necessario valutare possibili miglioramenti del sistema, in relazione beneficio informativo del miglioramento del sistema rispetto al costo e alla sostenibilità dello stesso;
- verificare se gli scostamenti sono dovuti a errori nella costruzione degli indicatori che necessitano

di essere corretti e ricalcolati.

La fase di valutazione si conclude, quindi, con la formulazione di un *giudizio* o con l'assegnazione di un punteggio, utilizzati per le seguenti finalità:

- il miglioramento continuo del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;
- la ridefinizione degli obiettivi dell'Ateneo nel successivo ciclo di programmazione;
- la valorizzazione delle risorse umane.

Le evidenze emerse nella fase di valutazione sono riassunte nella Relazione annuale sulla Performance che, evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano, le cause degli scostamenti e le azioni correttive da intraprendere. Nella Relazione, l'Amministrazione inoltre evidenzia le modalità secondo cui si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione.

## **8. VALUTAZIONE INDIVIDUALE E UTILIZZO DEI SISTEMI PREMIANTI, SECONDO CRITERI DI VALORIZZAZIONE DEL MERITO**

Le Amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

Ai fini della valutazione individuale sono presi in considerazione:

- i risultati raggiunti nell'ambito della performance istituzionale
- i risultati raggiunti nell'ambito della performance organizzativa
- i risultati raggiunti nell'ambito della performance individuale con riferimento anche ai comportamenti attesi.

Il peso attribuito alle dimensioni della performance varia in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, ossia con la sua posizione all'interno della struttura organizzativa.

	STRUTTURATI <sup>1</sup>			NON STRUTTURATI <sup>2</sup>		
	PERFORMANCE ISTITUZIONALE	PERFORMANCE DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE	PERFORMANCE ISTITUZIONALE	PERFORMANCE DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE
DIRETTORE GENERALE	20	60	20		-	-
DIRIGENTI	10	70	20		-	-
RESP. 1° LIV. - LINE	5	55	40		-	-
RESP. 1° LIV. - STAFF	5	35	60	5	15	80
RESP. 2° LIV.	5	35	60	5	15	80
RESP. 3° LIV.	5	15	80	5	15	80
PTA senza posizione organizzativa	0	0	100	0	0	100

Il processo viene formalizzato tramite apposite schede di valutazione individuali.

Si precisa che, qualora l'obiettivo, attribuito al titolare di posizione organizzativa e funzionale alla valutazione della *performance di struttura organizzativa*, non risultasse raggiungibile a causa di fattori esogeni o endogeni pervenuti successivamente e oggettivamente indipendenti dalla volontà del soggetto titolare dell'obiettivo stesso, il peso percentuale corrispondente alla *performance di struttura organizzativa* verrà ribaltato sulla percentuale della *performance individuale*.

Il Nucleo di Valutazione presenta una proposta di valutazione annuale del Direttore Generale al Rettore e al Consiglio di Amministrazione cui compete il potere decisionale in merito.

Il Direttore Generale è il valutatore di tutti i Dirigenti e dei responsabili di Strutture di Staff della Direzione Generale.

I Dirigenti, a loro volta, valutano i responsabili delle strutture organizzative di primo livello della propria Divisione.

I responsabili di 1° livello valutano i responsabili di 2° livello che a loro volta valutano i responsabili di 3° livello.

Il personale non titolare di posizione organizzativa viene valutato dal responsabile della struttura a cui afferisce.

<sup>1</sup> STRUTTURATI: posizione organizzativa con gestione di personale

<sup>2</sup> NON STRUTTURATI: posizione organizzativa senza gestione di personale

Ogni elemento valutativo ha un peso differente a seconda del livello di responsabilità individuale.

Le modalità e le scale di valutazione sono stabilite nel Piano Integrato delle Performance, con riferimento all'individuazione e all'applicazione dei meccanismi premianti stabiliti in sede di contrattazione integrativa.

## 9. RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI AGLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO-AMMINISTRATIVO

Le fasi che caratterizzano il Ciclo della Performance dell'Università del Piemonte Orientale si sviluppano secondo la seguente tempistica:

<b>FASI</b>	<b>TEMPI</b>	<b>SOGGETTI RESPONSABILI</b>	<b>DOCUMENTI</b>
PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	30 GIUGNO	RETTORE/ CdA	PIANO STRATEGICO
AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DICEMBRE DELL'ANNO PRECEDENTE	DIREZIONE GENERALE/ T.F. PERFORMANCE	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
OBIETTIVI SPECIFICI APPROVATI DAL CdA	NOVEMBRE DELL'ANNO PRECEDENTE	RETTORE/CdA	PIANO ANNUALE DELLE PRIORITA'
PIANO DELLA PERFORMANCE	31 GENNAIO	RETTORE/DIREZIONE GENERALE/CdA	PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE
DEFINIZIONE/NEGOZIAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI	ENTRO MARZO DI OGNI ANNO	DIREZIONE GENERALE/ RESPONSABILI 1° LIVELLO/ T.F. PERFORMANCE	PROGRAMMA DEGLI OBIETTIVI (DECRETO DIRETTORIALE)
MONITORAGGIO INTERMEDIO AL 30 GIUGNO	30 SETTEMBRE	DIREZIONE GENERALE/ T.F. PERFORMANCE	RELAZIONE SUL MONITORAGGIO INTERMEDIO AL 30 GIUGNO
MONITORAGGIO FINALE	ENTRO MARZO DELL'ANNO SUCCESSIVO	DIREZIONE GENERALE/ RESPONSABILI	
COLLOQUIO FINALE E APPLICAZIONE DEL SISTEMA PREMIANTE	ENTRO MAGGIO DELL'ANNO SUCCESSIVO	RETTORE/CdA/ DIREZIONE GENERALE/ DIRIGENTI/RESPONSABILI	SCHEDA DI VALUTAZIONE
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	30 GIUGNO DELL'ANNO SUCCESSIVO	DIREZIONE GENERALE/CdA	RELAZIONE ANNUALE

La Relazione annuale sulle Performance e la Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, costituiscono i documenti di rendicontazione agli organi di vertice.

## **10. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE RELATIVA ALL'APPLICAZIONE DEL SMVP**

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, e si ispirano ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, salvaguardando la validità del sistema stesso.

Sia in fase di assegnazione degli obiettivi che in fase di restituzione della valutazione della performance sono previsti colloqui di condivisione e di confronto con i diretti interessati.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, il dipendente può avanzare contestazione della valutazione e richiedere l'avvio della procedura di conciliazione, limitatamente alla verifica del rispetto delle norme procedurali previste dal sistema di valutazione e misurazione della performance.

Le procedure di conciliazione prevedono le seguenti fasi e modalità di attuazione:

- comunicazione al Direttore Generale dell'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, da attuarsi entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione;
- convocazione della Commissione, istruttoria e richiesta di documentazione;
- eventuali incontri con i soggetti interessati;
- analisi risultanze, stesura relazione finale e chiusura della procedura, che dovrà avvenire entro 60 giorni dalla presentazione della contestazione da parte del valutato.

La Commissione è così composta:

- Presidente CUG (Presidente);
- Rappresentante Parte Sindacale (componente);
- Dirigente (componente).

## **11. CONCLUSIONI**

L'UPO si impegna a promuovere una reale cultura della valutazione e del miglioramento individuando azioni, anche di tipo formativo, rivolte sia ai valutatori sia ai valutati in attuazione dei principi generali vigenti.

La cultura della valutazione e del merito non sono intesi dall'UPO come mero atteggiamento adempimentale ma costituiscono elemento fondamentale dell'organizzazione e della gestione dell'attività amministrativa.