



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

Triennio 2019-2021



INDICE

I.	Introduzione	2
II.	Inquadramento strategico dell'Ateneo	3
A.	Integrazione tra Piano Integrato della Performance e Piano Strategico	5
B.	Integrazione tra Piano integrato delle Performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	7
C.	Integrazione tra Piano integrato delle Performance e Bilancio.....	7
III.	La performance organizzativa	9
A.	Obiettivi operativi - indicatori - soggetti coinvolti e responsabili.....	9
B.	Metodologia di costruzione, coerenza, condivisione e valutazione degli obiettivi.....	11
IV.	Analisi delle aree di rischio	13
V.	Comunicazione e trasparenza	13
VI.	La performance individuale	13



I. Introduzione

Il presente documento, Piano Integrato della Performance (PIP), riferito al triennio 2019-2021, ha natura programmatica e, in questo senso, costituisce elemento fondante del “processo di pianificazione integrata di Ateneo”, trovando piena corrispondenza e coerenza con il “Piano Strategico 2019-2024”¹ (strategie) e con il Bilancio di Previsione Triennale 2019-2021 (risorse).

La costruzione del PIP è avvenuta secondo i principi metodologici definiti dall’Ateneo nel documento “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019” (SMVP) e tiene conto, proseguendo l’azione di miglioramento iniziata negli anni precedenti, del “Feedback al PIP 2016-2018” prodotto dall’ANVUR, della “Relazione annuale del Nucleo di Valutazione anno 2018”, del D.Lgs n. 74/2017 e delle Linee Guida dell’Anvur.

Il D.Lgs n. 74/2017, in vigore dal 22/06/2017, ha apportato alcune modifiche al D.Lgs. n. 150/2009, attribuendo in via definitiva all’ANVUR le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance del comparto università e ricerca; sono stati introdotti gli “obiettivi generali” che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, da determinarsi mediante linee guida triennali con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

Al momento tali linee guida non sono ancora state emanate ma, nel comparto universitario e della ricerca, esistono già documenti di indirizzo programmatico definiti dal MIUR (l’“Atto di indirizzo”, i decreti per la Programmazione Triennale, il “Programma Nazionale per la Ricerca”) che fissano delle priorità nazionali cui le università sono chiamate ad agganciare gli obiettivi deliberati dai propri organi di governo.

Nel “PIP”, in piena coerenza con gli indirizzi strategici e con i contenuti del “Piano Strategico 2019-2024”, vengono definite le linee di attività, gli obiettivi, gli indicatori e gli aspetti organizzativi legati alla sfera di governo del Direttore Generale e dell’intera struttura tecnico-amministrativa.

Come prima indicato, in un’ottica di miglioramento continuo, il presente Piano Integrato è stato predisposto tenendo conto dell’esperienza maturata negli esercizi precedenti e dei suggerimenti e raccomandazioni formulati periodicamente dal Nucleo di Valutazione. In particolare un grosso sforzo è stato dedicato al tema dell’integrazione “strategie – bilancio – performance”. Con riferimento al “Bilancio Preventivo” questa integrazione trova esplicitazione in un documento denominato “Documento Economico Finanziario di raccordo tra Piano Strategico 2019-2024 e Programmazione Economico-Finanziaria triennale 2019-2021”² e nei contenuti del presente Piano Integrato. In una prospettiva di “programmazione ciclica”, altrettanta rilevanza e attenzione sarà data al “Bilancio Consuntivo”, con la chiara volontà di mettere a confronto i risultati raggiunti con le risorse utilizzate. Le analisi e le valutazioni derivanti da tale confronto consentiranno all’Ateneo di razionalizzare ulteriormente i processi di allocazione delle risorse con effetti positivi in termini di efficacia ed efficienza della gestione.

¹ Approvato dal CdA il 21/12/2018 e pubblicato al seguente [link](#)

² Approvato dal CdA il 21/12/2018



II. Inquadramento strategico dell'Ateneo

“L'UPO persegue l'eccellenza e l'innovazione nella ricerca e nella didattica, ponendo al centro delle proprie iniziative gli **studenti** e stimolando il **contagio delle idee e dei saperi e l'interdisciplinarietà**” (Piano Strategico di Ateneo 2019-2024, pag. 12).

All'orientamento di consolidamento dei risultati conseguiti e di miglioramento sui versanti ancora deboli, si affianca l'obiettivo di stimolare l'interesse degli *stakeholder*, migliorando costantemente la reputazione dell'Ateneo. Al contempo, il *fil rouge* dell'intera *vision* è la centralità dello studente, in termini di servizi offerti e di crescita personale e professionale.

L'Ateneo persegue la propria Vision attraverso il Piano Strategico, articolato nelle seguenti linee e obiettivi strategici.

garantire la centralità dello studente	<ul style="list-style-type: none">• Potenziamento dell'offerta residenziale, strutturale e delle attività ricreative• Miglioramento della mobilità tra le sedi• Rafforzamento di orientamento, tutorato, job placement e servizi agli studenti• Creare una popolazione universitaria cosmopolita• Commissione per il diritto allo studio
promuovere una ricerca multidisciplinare d'impatto nazionale e internazionale	<ul style="list-style-type: none">• Miglioramento della qualità dei prodotti della ricerca• Sviluppo di progetti di ricerca innovativa e interdisciplinare tra Dipartimenti; consolidamento e incremento del numero dei Dipartimenti di eccellenza• Potenziamento del dottorato di ricerca• Incremento dell'internazionalità della ricerca• Miglioramento del successo nei bandi competitivi
favorire l'innovazione e l'internazionalizzazione della didattica	<ul style="list-style-type: none">• Incremento dell'interdisciplinarietà e dell'intersectorialità dell'offerta formativa• Aumento dei corsi di studio innovativi e internazionali• Accredimento periodico dell'Ateneo e dei corsi di studio• Commissione di Ateneo per le relazioni internazionali• Apprendimento <i>online</i>
introdurre procedure di <i>best practice</i> per elevare gli standard qualitativi	<ul style="list-style-type: none">• Riorganizzazione e Razionalizzazione della struttura amministrativa e tecnica dell'Ateneo• Realizzazione di interventi organizzativi urgenti: implementazione del supporto tecnico-amministrativo alla didattica, alla ricerca, agli acquisti e alle biblioteche.• Incentivazioni e premialità delle professionalità e miglioramento dell'efficacia del sistema tecnico-amministrativo e della docenza• Aggiornamento delle politiche di reclutamento delle risorse umane• Politica orientata a favorire l'incremento e l'efficacia delle Scuole
valorizzare l'interazione con il territorio e il mondo produttivo	<ul style="list-style-type: none">• Aumento del trasferimento della conoscenza, del <i>public engagement</i> e delle attività di terza missione• Promozione dell'immagine e delle attività dell'UPO a livello locale, nazionale e internazionale• Avvio delle procedure per l'istituzione della Fondazione UPO

Come specificato nel SMVP, in attuazione dei principi generali previsti dall'articolo 3 del D.Lgs. 150/2009, sono individuate 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 e fa riferimento alle dimensioni istituzionali dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Amministrazione e finanza, Trasparenza e Anticorruzione) e agli obiettivi indicati nel Piano Strategico di Ateneo ("Linee e obiettivi strategici") che danno sostanza alla Mission e alla Vision dell'UPO. Per ogni dimensione è definito un set di indicatori con un valore base e un valore target. Per ogni indicatore sono inoltre specificate la fonte dei dati, il soggetto responsabile della rilevazione e il soggetto validatore. Ogni indicatore pesa il 12,5% sulla performance istituzionale complessiva.

Missione istituzionale	Indicatore	Valore base	Target	Fonte	Validatore
DIDATTICA	Iscritti	2018/2019: 13.284	2019/2020: ≥ 13.000	Cruscotto Anagrafe Nazionale Studenti (17/01)	Nucleo di Valutazione
DIDATTICA	Immatricolati	2018/2019: 4.755	2019/2020: ≥ 4.500	Cruscotto Anagrafe Nazionale Studenti (17/01)	Nucleo di Valutazione
DIDATTICA	% laureati in corso	2017: 60,76%	2019: ≥ 60,00%	Programmazione triennale parametro D22	Nucleo di Valutazione
RICERCA	Indice di qualità media dei collegi di dottorato	2018/2019: 3,30	2019/2020: ≥ 3,30	Programmazione triennale parametro D11	Nucleo di Valutazione
RICERCA	IRAS 2	2018: 0,83	2019: ≥ 0,80	MIUR - ffo	Nucleo di Valutazione
AMMINISTRAZIONE E FINANZA	ISEF	2017: 1,28	2019: > 1,20	MIUR - Proper	Nucleo di Valutazione
AMMINISTRAZIONE E FINANZA	Indicatore di tempestività dei pagamenti	2018: - 10,91	2019: ≤ 0	Fonte interna: pubblicazione su Amministrazione trasparente	Collegio dei Revisori e Nucleo di Valutazione
TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	Classifica Bussola della Trasparenza	2018: 100%	2019: 100%	Dipartimento della funzione pubblica	Nucleo di Valutazione

Ai fini dell'applicazione del sistema premiante, qualora non fossero disponibili i dati dell'anno 2019 verranno utilizzati i dati disponibili più recenti.



A. Integrazione tra Piano Integrato della Performance e Piano Strategico

La performance dell'UPO attiene ai risultati che l'Ateneo consegue svolgendo determinate attività al fine del raggiungimento di obiettivi sia dell'Amministrazione nel suo complesso che delle strutture organizzative in cui essa si articola. Il "Piano Integrato delle Performance" deve pertanto trarre origine dal "Piano Strategico di Ateneo" e con esso integrarsi in modo coerente.

Gli obiettivi assegnati dal Rettore alla Direzione generale sono i seguenti:

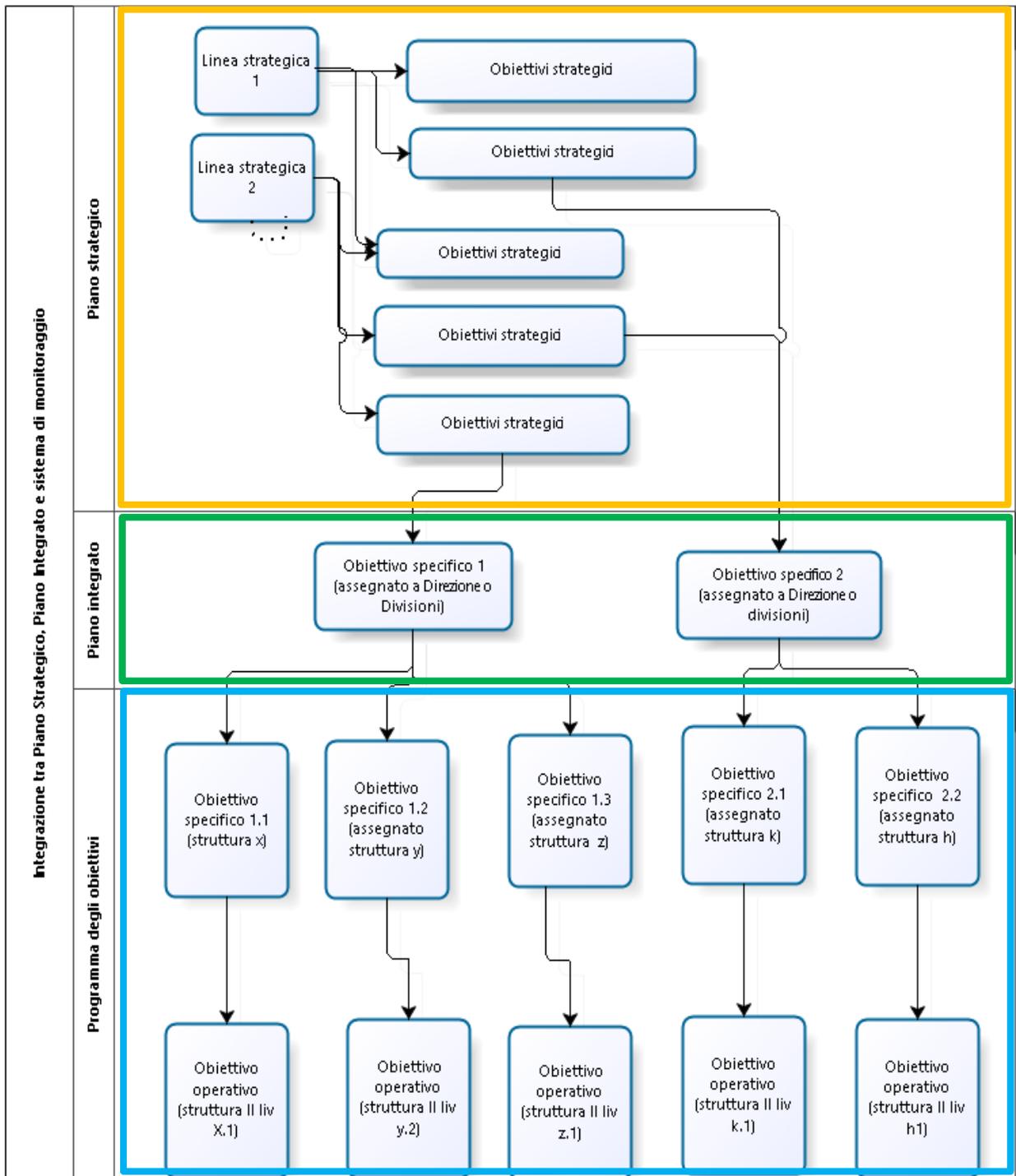
1. Riorganizzazione e razionalizzazione della struttura amministrativa e tecnica dell'Ateneo (Obiettivo 4.1 del "Piano Strategico");
2. Realizzazione di interventi organizzativi urgenti: costituzione di una struttura di "Data mining and Managing" di Ateneo e presentazione di un progetto da realizzare a fine novembre per la creazione di due strutture di supporto alla ricerca (Obiettivo 4.2 del "Piano Strategico");
3. Incentivazioni e premialità delle professionalità e miglioramento dell'efficacia del sistema tecnico-amministrativo e della docenza (Obiettivo 4.3 del "Piano Strategico");
4. Aggiornamento delle politiche di reclutamento delle risorse umane (Obiettivo 4.4 del "Piano Strategico");
5. Supporto al raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nei documenti programmatici (generico trasversale a tutti gli obiettivi strategici), anche con riguardo alle problematiche concernenti la trasparenza e l'anticorruzione.

Coerentemente con quanto previsto dal "SMVP 2019", con un processo *top down* vengono individuati e assegnati dal Direttore Generale gli obiettivi alle strutture organizzative con presidio dirigenziale (Divisioni). Tali obiettivi derivano dal "Piano Strategico" e/o sono ulteriori declinazioni di obiettivi assegnati alla Direzione Generale. L'elenco degli obiettivi è riportato nel Capitolo III "Performance organizzativa".

Nel corso del mese di febbraio la Direzione Generale e i responsabili delle Divisioni attribuiranno, in coerenza con il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance", gli obiettivi delle strutture di I, II e III livello.



Fig.1 – “Integrazione tra Piano Strategico, Piano Integrato e Sistema di Monitoraggio”





B. Integrazione tra Piano integrato delle Performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC)

Il Piano strategico 2019-2024 ha previste Linee ed obiettivi strategici nell'ambito della ricerca, della didattica, dell'amministrazione e della terza missione. In particolare ha inteso garantire la centralità dello studente. Sono inoltre in corso di stesura diversi altri documenti programmatici strettamente collegati con le strategie dell'Ateneo, quali ad esempio il Piano della Ricerca Scientifica, il Piano della Didattica, il Piano della Terza Missione e l'Analisi e il miglioramento dei processi.

Nell'ambito del Piano strategico il Piano integrato della performance 2019-2021 prevede l'assegnazione alla Direzione generale di alcuni obiettivi tra i quali:

1. La riorganizzazione e la razionalizzazione della struttura amministrativa e tecnica dell'Ateneo (Obiettivo 4.1 del "Piano Strategico");
2. L'aggiornamento delle politiche di reclutamento delle risorse umane (Obiettivo 4.4 del "Piano Strategico");
3. Il supporto al raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nei documenti programmatici (Obiettivo 5 della Direzione Generale, generico trasversale a tutti gli obiettivi strategici), anche con riguardo alle problematiche concernenti la trasparenza e l'anticorruzione.

Trattasi di obiettivi collegati al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) in quanto in detto Piano è prevista nel 2019 la mappatura approfondita, tra l'altro, dei processi relativi alla ricerca scientifica, al reclutamento del personale universitario, allo svolgimento di attività extra istituzionali, alla partecipazione in Enti societari e non societari, agli affidamenti *in house* e alla costituzione di spin-off.

In particolare l'obiettivo n. 3 relativo al supporto al raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nei documenti programmatici, con particolare riguardo alle problematiche concernenti la trasparenza e l'anticorruzione tocca questi ultimi aspetti con riferimento alla intera strategia dell'ateneo.

Verranno, inoltre, assegnati obiettivi operativi che dovranno trovare riscontro nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2019-2021.

In riferimento alla Trasparenza invece, il Piano Integrato delle Performance prevede un monitoraggio a livello di Performance Istituzionale, tramite l'indicatore "Bussola della trasparenza" nell'ambito dell'omonimo progetto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione - Dipartimento della Funzione Pubblica.

Sotto un altro profilo il PTPC è uno dei documenti programmatici a corredo del Piano strategico 2019-2024.

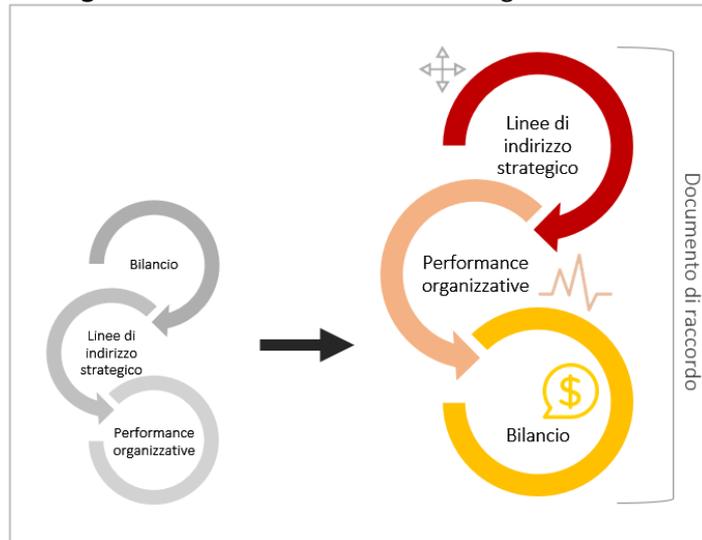
C. Integrazione tra Piano integrato delle Performance e Bilancio

In base alle nuove "Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università" (Novembre 2018), si ravvisa l'esigenza di sviluppare un nuovo assetto organizzativo che tenga conto delle necessarie interdipendenze tra "Piano Integrato delle Performance" e "Bilancio". In ottica del tutto innovativa, a partire da opportune linee di indirizzo strategico, connesse alle relative modalità realizzative (*performance*), vengono stimate di conseguenza le risorse di cui disporre (bilancio) per la concretizzazione delle strategie stesse, invertendo, di fatto, il corso tradizionale delle fasi. In base a un approccio sostanzialmente circolare, ma con forte ancoraggio a livello "alto", il budget deve essere



coerente con le linee strategiche indicate dalla *Governance* e riferirsi, in chiave analitica, alle azioni realizzate e le risorse utilizzate nel periodo di competenza. Questo modello può influenzare sensibilmente la cultura organizzativa, responsabilizzando gli organi di governo non solo in fase di allocazione delle risorse, ma anche in relazione al loro utilizzo in termini di efficienza ed efficacia. Il modello teorico descritto, si concretizza nella redazione del “Documento Economico Finanziario di raccordo tra Piano Strategico 2019-2024 e Programmazione Economico-Finanziaria triennale 2019-2021”.

Fig.2 - “Ciclo della Pianificazione Integrata”



Come sopra accennato, le linee strategiche e di conseguenza le relative modalità di realizzo (ai vari livelli gerarchici) influenzano la quantificazione e la successiva allocazione delle risorse, *in primis* tra gli obiettivi di tipo strategico e a cascata su quelli specifici di divisione sino a quelli operativi.

Parimenti, come indicato nel Documento Economico Finanziario di raccordo, se già a livello strategico è imprescindibile una stima iniziale delle risorse, specie quelle economiche e finanziarie, a disposizione “per comprendere quali indirizzi strategici è verosimile perseguire con successo”, tale necessità si rende ancora più esplicita in sede di definizione e quantificazione delle *performance*.

Ne è conseguenza, innanzitutto, la definizione degli obiettivi strategici assegnati alla Direzione Generale, la cui sostenibilità, economico-finanziaria, trova copertura nel “Bilancio di previsione” tramite il Documento Economico Finanziario di raccordo.

Di conseguenza, sempre a livello manageriale, gli obiettivi specifici assegnati dalla Direzione Generale alle Divisioni appaiono coerenti e sostenibili, dal punto di vista economico-finanziario, poiché adottati con un approccio di tipo *top-down*.

La successiva fase di formulazione degli obiettivi di tipo operativo, contenuti nel “Programma degli Obiettivi Operativi”, esplicherà analiticamente le risorse necessarie alla realizzazione delle specifiche attività da parte delle strutture organizzative, sia di primo livello che dei successivi livelli. Sempre in tale fase, oltre alla definizione del fabbisogno finanziario, le



strutture organizzative anzi citate devono individuare i budget da cui attingere tali risorse, oltre che l'unità amministrativa responsabile che si occupa del procedimento (es. formazione, missioni, acquisto beni e servizi, acquisti beni informatici, manutenzioni).

A tal fine, in sede di rinegoziazione degli obiettivi operativi, le strutture di II e III livello indicano, nelle apposite schede di obiettivo, le risorse finanziarie necessarie ed esplicano le coordinate di budget su cui tali risorse sono stanziare. L'effettiva disponibilità di tali risorse è verificata dalla Divisione Risorse Finanziarie e l'importo complessivo è inserito nel "Programma degli obiettivi" quale finanziamento dell'obiettivo stesso.

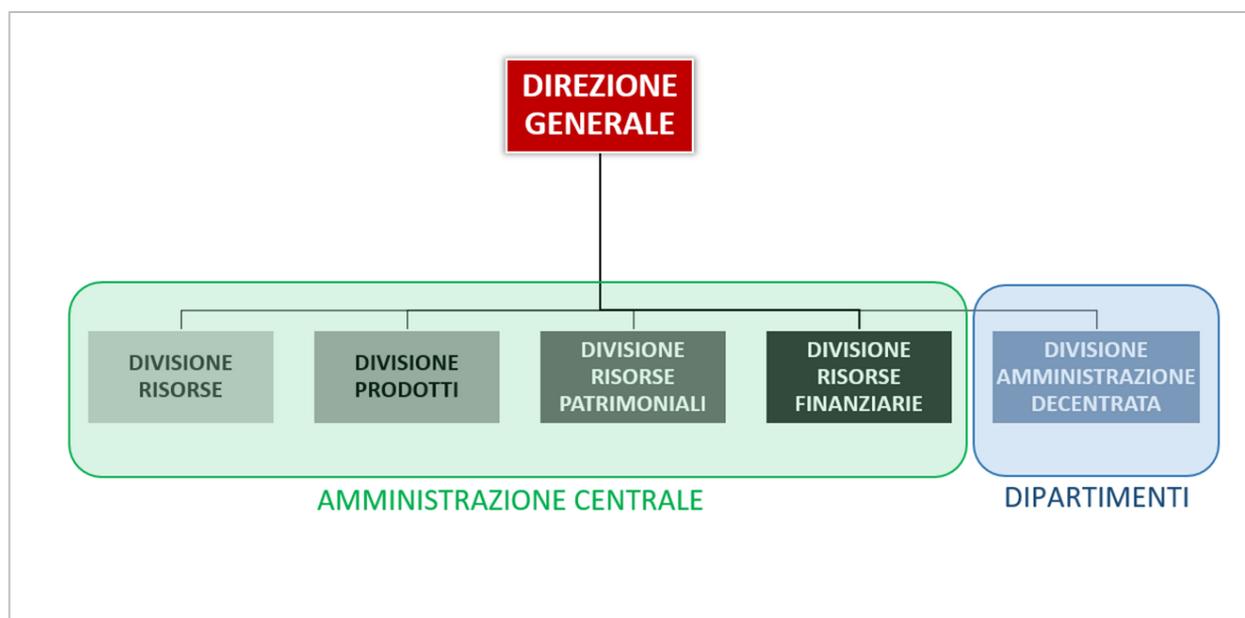
Il processo è supportato dall'applicativo di gestione delle *performance*.

III. La performance organizzativa

A. Obiettivi operativi - indicatori - soggetti coinvolti e responsabili

La struttura organizzativa dell'UPO, alle dipendenze della Direzione Generale, prevede un'articolazione in cinque Divisioni e in Strutture di I, II e III livello, corrispondenti ai Settori e agli Uffici di staff, alle Tematiche e alle Sottotematiche. Il primo livello di *performance* è pertanto il livello delle Divisioni, di competenza dirigenziale.

Fig.3 – "Organigramma"



Al fine di rendere più snello e flessibile il processo di programmazione-monitoraggio-valutazione per il 2019, nel "Piano Integrato delle Performance" sono stabiliti gli obiettivi assegnati alle Divisioni con i collegamenti con gli obiettivi strategici e gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale:



DIVISIONE PRODOTTI

1. Avvio e gestione di strumenti per il monitoraggio e la valutazione della produzione scientifica (Obiettivo 2.1);
2. Progetto “Miglioramento servizi agli studenti” (Obiettivo 1.3);
3. Supporto al raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nei documenti programmatici (Obiettivo 5 Direzione Generale), anche con riguardo alle problematiche concernenti la trasparenza e l’anticorruzione.

DIVISIONE RISORSE

1. Revisione delle procedure concorsuali (Obiettivo 4.4);
2. Progetto “Miglioramento servizi agli studenti (risorse umane)” (Obiettivo 1.3);
3. Progetto “Premialità personale docente e personale tecnico e amministrativo” (Obiettivo 4.3).

DIVISIONE RISORSE PATRIMONIALI

1. Redazione, gestione e monitoraggio del “Programma per l’Edilizia universitaria” e del “Programma triennale dei lavori pubblici 2019-2021” (Obiettivo 1.1);
2. Redazione, gestione e monitoraggio del “Programma Biennale degli Acquisti di Forniture e Servizi 2019-2020” (Obiettivo 4.2);
3. Supporto al raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nei documenti programmatici (Obiettivo 5 Direzione Generale), anche con riguardo alle problematiche concernenti la trasparenza e l’anticorruzione.

DIVISIONE RISORSE FINANZIARIE

1. Implementazione di un sistema di monitoraggio della performance organizzativa (Obiettivo 4.1);
2. Integrazione tra Documenti Programmatici e sistema di bilancio (Obiettivo 4.1);
3. Supporto al raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nei documenti programmatici (Obiettivo 5 Direzione Generale), anche con riguardo alle problematiche concernenti la trasparenza e l’anticorruzione.

DIVISIONE AMMINISTRAZIONE DECENTRATA

1. Supporto al raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nei documenti programmatici (Obiettivo 5 Direzione Generale), anche con riguardo alle problematiche concernenti la trasparenza e l’anticorruzione;
2. Creazione di un sistema di misurazione e monitoraggio della *customer satisfaction* degli utenti interni ed esterni dei Dipartimenti (Obiettivo 4.1).

Per ogni obiettivo è definito un set di indicatori con un valore base e un valore *target*. Per ogni indicatore sono inoltre specificate la fonte dei dati, il soggetto responsabile della rilevazione e il soggetto validatore. Tutte le informazioni sono riportate nell’Allegato 1.

L’operatività vera si sviluppa successivamente, nel corso dell’anno, nelle sottoarticolazioni organizzative delle divisioni, ovvero nei Settori/Uffici, Tematiche e Sottotematiche, che corrispondono alle articolazioni operative della struttura organizzativa di I, II e III livello. La



declinazione degli obiettivi delle Divisioni nelle sottoarticolazioni operative è effettuata con il Programma degli obiettivi, redatto nel mese di febbraio e approvato entro il mese di marzo, il cui scopo è quello di essere uno strumento di lavoro flessibile e adatto alla gestione della normale operatività.

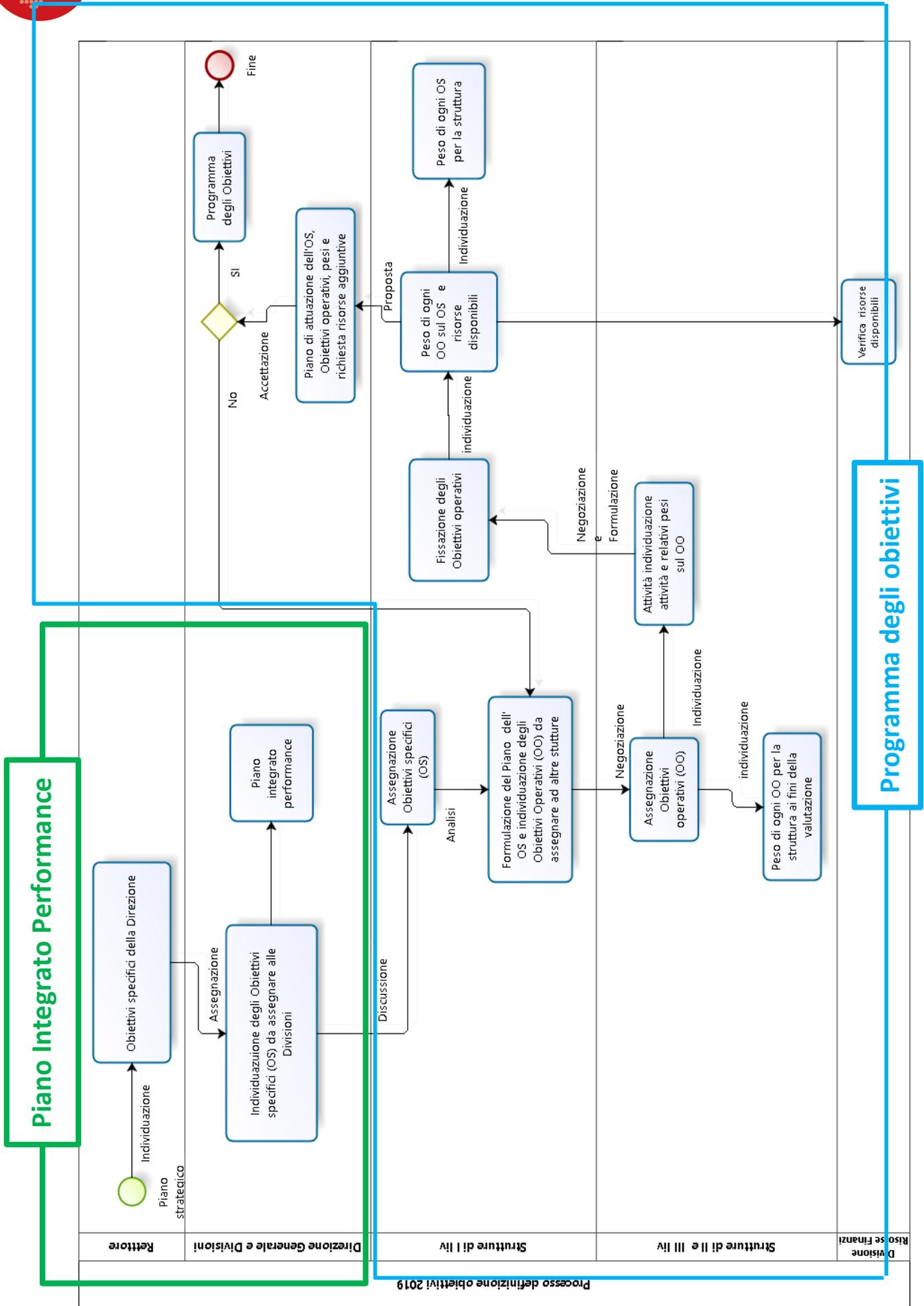
B. Metodologia di costruzione, coerenza, condivisione e valutazione degli obiettivi

L'UPO interpreta il concetto di performance organizzativa attribuendo a tale termine la valenza di performance di Struttura amministrativa.

La metodologia con cui gli obiettivi vengono assegnati alle Strutture dell'UPO è descritta nel "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019" ed esemplificata nel diagramma in Figura 4.



Fig.4 - "Processo definizione obiettivi 2019"





L'attività di valutazione della performance organizzativa viene effettuata sulla base dei dati inseriti nella "Piattaforma degli obiettivi" con riferimento alla percentuale di completamento degli stessi e, ove possibile, ad indicatori numerici di risultato riferiti agli obiettivi.

A tale scopo, l'UPO utilizza un applicativo informatico per la gestione degli obiettivi, la "Piattaforma degli obiettivi", che ne consente il caricamento, il monitoraggio in itinere e la valutazione finale del grado di raggiungimento.

IV. Analisi delle aree di rischio

Il "Piano Nazionale Anticorruzione", in tema di individuazione e successiva analisi delle aree di rischio, funge da scheletro normativo-metodologico alla mappatura dei processi, obiettivo strategico previsto per l'anno 2019. La mappatura consentirà l'esplicazione di possibili aree potenzialmente fertili per lo sviluppo di dinamiche corruttive, indicate preventivamente dall'ANAC nel proprio corollario minimo. Nell'aggiornamento 2017 al "Piano Nazionale Anticorruzione", l'ANAC individua le nuove aree di rischio, specifiche per le università e indicate nel "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione" (PTPC).

V. Comunicazione e trasparenza

Il "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione", attuativo delle linee di indirizzo contenute nel "Piano Nazionale Anticorruzione" aggiornato annualmente dall'ANAC, acquisisce ulteriore significato e centralità nello stretto e indissolubile legame che intercorre tra corruzione e trasparenza, laddove la seconda è condizione necessaria alla rimozione di quell'*humus* fertile all'attecchimento di fenomeni corruttivi. Al fine di migliorare la comunicazione e diffusione della "cultura della trasparenza", così definita dall'ANAC, il "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2019-2021", contenente anche il "Programma Triennale della Trasparenza e Integrità 2019-2021", cui si rimanda, indica l'elenco degli obblighi di pubblicazione vigenti.

VI. La performance individuale

La Performance individuale, intesa come il contributo che ogni singolo individuo apporta all'Ateneo e alla struttura organizzativa in cui opera, è misurata, come indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, attraverso indicatori correlati al comportamento organizzativo e all'orientamento al miglioramento continuo.

Il peso attribuito alla Performance individuale varia a seconda della posizione che i soggetti assumono all'interno della struttura organizzativa.

1. VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DEL DIRETTORE GENERALE

Ai fini della valutazione del comportamento organizzativo del Direttore Generale, il cui peso è pari al 20% della complessiva valutazione sulla sua *Performance*, vengono prese in esame tre distinte aree comportamentali:



1. *Area intellettuale*, a cui viene attribuito un peso relativo pari al 30%.
2. *Area gestionale*, a cui viene attribuito un peso relativo pari al 40%.
3. *Area relazionale*, a cui viene attribuito un peso relativo pari al 30%.

1. AREA INTELLETTUALE – DIRETTORE GENERALE

In questa area del comportamento organizzativo vengono valutate:

1.1 DG	le doti di autorevolezza e di autonomia intellettuale;	20
1.2 DG	la flessibilità di pensiero e la capacità di adottare uno stile di leadership adeguato alle necessità e alle situazioni;	20
1.3 DG	la capacità di adottare una visione sistemica e di risolvere i problemi utilizzando con la opportuna discrezionalità risorse umane, organizzative, processuali, strumentali disponibili al fine di ottenere il risultato;	20
1.4 DG	la capacità di anticipare e prevenire i problemi e di adattamento a situazioni inedite;	20
1.5 DG	l'orientamento all'interdisciplinarietà.	20

2. AREA GESTIONALE – DIRETTORE GENERALE

In questa area del comportamento organizzativo vengono valutate:

2.1 DG	la capacità di pianificare, programmare e gestire efficacemente il lavoro;	20
2.2 DG	la capacità di individuare le priorità d'azione, di rispettare e far rispettare tempi, scadenze e vincoli normativi;	20
2.3 DG	l'attitudine a cooperare in modo efficace con le altre parti dell'organizzazione;	20
2.4 DG	la capacità di promuovere concretamente l'orientamento alla qualità, al risultato, e al miglioramento continuo delle performance;	20
2.5 DG	la capacità di favorire il cambiamento organizzativo.	20

3. AREA RELAZIONALE – DIRETTORE GENERALE

In questa area del comportamento organizzativo vengono valutate:

3.1 DG	la capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori;	20
3.2 DG	la capacità di comunicare scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e di instaurare un clima di lavoro positivo e stimolante;	20
3.3 DG	la capacità di relazionarsi costruttivamente con il personale e i collaboratori, favorendo la motivazione e il lavoro in team dei collaboratori;	20
3.4 DG	la capacità di negoziazione e di gestione dei conflitti;	20



3.5 DG	la capacità di relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti.	20
-----------	--	----

1.2 PARAMETRI DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

<i>Totalmente dimostrato</i>	Il comportamento viene dimostrato in modo sistematico, in maniera autonoma e spesso con risultati eccellenti. Peso 20
<i>Quasi completamente dimostrato</i>	Il comportamento viene dimostrato in maniera frequente e soddisfacente. Peso 15
<i>Parzialmente dimostrato</i>	Il comportamento viene mediamente dimostrato sia in situazioni complesse che in situazioni non complesse. Peso 10
<i>Scarsamente dimostrato</i>	Il comportamento viene mediamente dimostrato solo in situazioni non complesse. Peso 5
<i>Non dimostrato</i>	Il comportamento non è mai dimostrato. Peso 0

2. VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DEI DIRIGENTI

Ai fini della valutazione del comportamento organizzativo dei Dirigenti, il cui peso è pari al 20% della complessiva valutazione sulla sua *Performance*, vengono prese in esame tre distinte aree comportamentali:

1. *Area intellettuale*, a cui viene attribuito un peso relativo pari al 30%.
2. *Area gestionale*, a cui viene attribuito un peso relativo pari al 40%.
3. *Area relazionale*, a cui viene attribuito un peso relativo pari al 30%.

1. AREA INTELLETTUALE - DIRIGENTE

In questa area del comportamento organizzativo vengono valutate:

1.1 D	le competenza professionali e manageriali e di autonomia;	20
1.2 D	la capacità di condividere la cultura e i valori dell'istituzione e di diffonderli;	20
1.3 D	la capacità di valutare gli effetti delle proprie scelte e delle proprie azioni;	20
1.4 D	la capacità di affrontare e gestire adeguatamente situazioni nuove;	20
1.5 D	la capacità di curare il proprio auto sviluppo.	20

2. AREA GESTIONALE - DIRIGENTE

In questa area del comportamento organizzativo vengono valutate:

2.1 D	la capacità di risolvere i problemi di piccola o grande entità che si manifestano nel corso dell'anno nella gestione della propria struttura organizzativa;	20
2.2 D	la capacità di focalizzare l'attenzione sulle attività prioritarie senza tuttavia trascurare le altre attività svolte dalla propria unità organizzativa e non direttamente riconducibili agli obiettivi assegnati;	20



2.3 D	la capacità di relazionarsi con gli organi istituzionali;	20
2.4 D	la capacità di promuovere concretamente l'orientamento alla qualità, al risultato, e al miglioramento continuo delle performance;	20
2.5 D	l'orientamento all'innovazione dei processi e delle modalità di lavoro.	20

3. AREA RELAZIONALE - DIRIGENTE

In questa area del comportamento organizzativo vengono valutate:

3.1 D	la capacità di dare supporto consulenziale ai propri collaboratori;	20
3.2 D	la capacità di comunicare scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo al fine di favorire il lavoro in team;	20
3.3 D	la capacità di motivare i propri collaboratori anche attraverso azioni di delega/partecipazione;	20
3.4 D	la capacità di valutarne i risultati raggiunti e i comportamenti lavorativi posti in essere tramite una significativa differenziazione dei giudizi, ove necessario	20
3.5 D	la capacità di relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti.	20

2.1 PARAMETRI DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

<i>Totalmente dimostrato</i>	Il comportamento viene dimostrato in modo sistematico, in maniera autonoma e spesso con risultati eccellenti. Peso 20
<i>Quasi completamente dimostrato</i>	Il comportamento viene dimostrato in maniera frequente e soddisfacente. Peso 15
<i>Parzialmente dimostrato</i>	Il comportamento viene mediamente dimostrato sia in situazioni complesse che in situazioni non complesse. Peso 10
<i>Scarsamente dimostrato</i>	Il comportamento viene mediamente dimostrato solo in situazioni non complesse. Peso 5
<i>Non dimostrato</i>	Il comportamento non è mai dimostrato. Peso 0