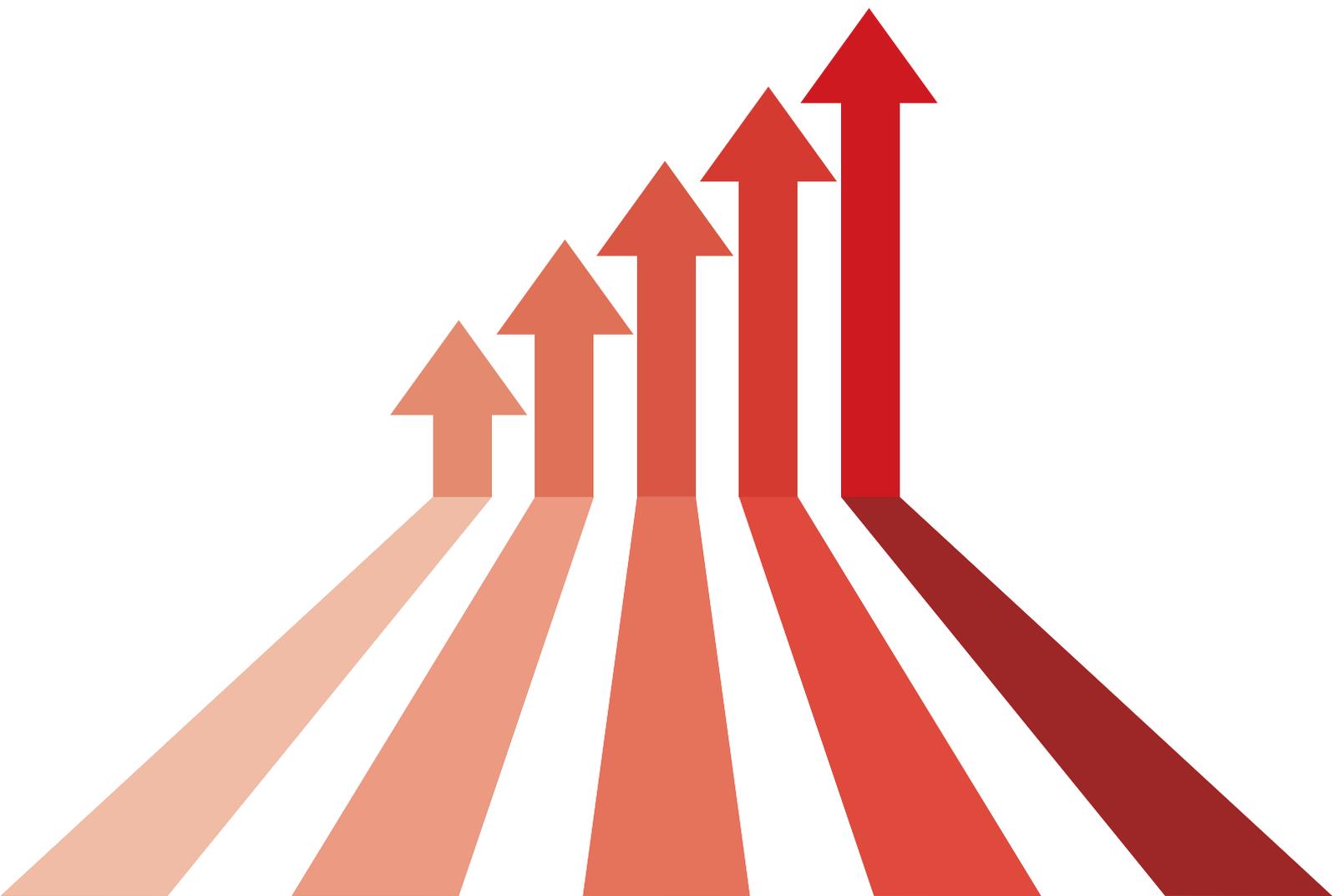




UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2024

Università del Piemonte Orientale



1.	PRINCIPI GENERALI E RIFERIMENTI NORMATIVI	3
1.1.	Attori e caratteristiche dell'UPO	4
1.2.	Calendario Ciclo Performance	6
1.3.	PIAO – Fissazione obiettivi, monitoraggio in itinere e modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi	9
2.	SISTEMA DELLE PERFORMANCE	10
2.1.	Performance Organizzativa di Ateneo (istituzionale)	12
2.1.1.	Criteri e modalità di fissazione degli obiettivi	12
2.1.2.	Modalità di rilevazione e misurazione	12
2.1.3.	Valutazione	12
2.2.	Performance delle Unità Organizzative (di struttura)	13
2.2.1.	Criteri e modalità di fissazione degli obiettivi	13
2.2.2.	La scheda di Performance delle unità organizzative	16
2.2.3.	Modalità di rilevazione e misurazione	17
2.2.4.	Valutazione	17
2.3.	Performance Individuale	18
2.3.1.	Criteri	18
2.3.2.	Modalità di rilevazione e valutazione del giudizio sui comportamenti attesi e dei risultati finali	21
2.3.3.	Risultati e sistema premiante	22
2.3.4.	Casi particolari	25
3.	PARTECIPAZIONE DEGLI UTENTI AL PROCESSO DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	27
4.	MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE TRA CICLO PERFORMANCE E BILANCIO	28
5.	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	29
6.	CONCLUSIONI	29



1. Principi generali e riferimenti normativi

L'Università del Piemonte Orientale (UPO) aggiorna annualmente il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP), previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV), come prescritto dal D.Lgs. n. 74/2017 “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”.

Il SMVP è un documento di natura programmatica con cui le Pubbliche Amministrazioni stabiliscono la struttura logica su cui si basa il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, delineando i criteri e le modalità con cui intendono operare, in accordo a quanto prescritto dal D.Lgs. 150/2009 e successive modificazioni ed integrazioni normative.

Il presente documento è stato redatto tenendo conto delle considerazioni ed osservazioni formulate dal NdV e nel rispetto di quanto indicato nelle “Note di indirizzo per la gestione del ciclo della Performance 2018-2020”, approvata dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR in data 20 dicembre 2017 e nelle “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della Performance e del Bilancio delle Università statali italiane” approvate dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR in data 23 gennaio 2019.

L’UPO considera il SMVP come una guida, uno “strumento metodologico” che descrive, con riferimento al Ciclo delle Performance:

- la definizione e l’assegnazione degli obiettivi 2024;
- il processo di *performance budgeting*;
- le fasi, i tempi, le modalità ed i soggetti responsabili del processo di misurazione e valutazione della Performance;
- i meccanismi di monitoraggio in itinere e le modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi necessari;
- l’iter e le scadenze, interne ed esterne, di predisposizione ed approvazione dei documenti correlati al Ciclo della Performance;
- le modalità di misurazione e valutazione della Performance organizzativa e della Performance individuale;
- le procedure di conciliazione nel rispetto dell’applicazione del SMVP.

Il modello concettuale dell’UPO si basa sui seguenti principi generali:

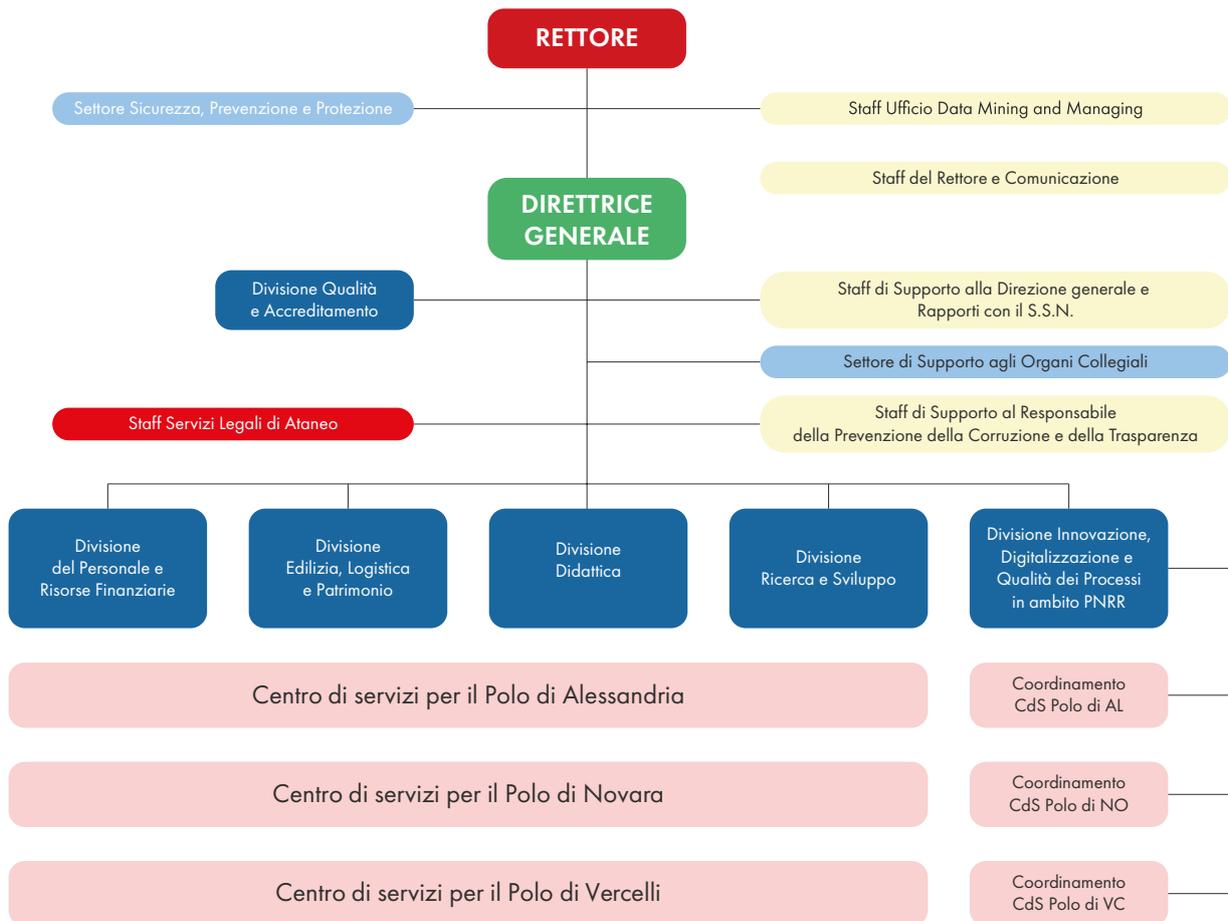
- orientamento al miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza;
- impegno costante finalizzato allo sviluppo delle competenze professionali del PTA e alla valorizzazione del merito;
- diffusione capillare della cultura della valutazione, del miglioramento e del soddisfacimento dei bisogni dell’utenza;
- massima trasparenza in merito alle modalità e ai criteri di misurazione e valutazione delle Performance.



1.1 Attori e caratteristiche dell'UPO

L'UPO è un'università giovane e in crescita. Ha un modello policentrico insediato nel territorio del Piemonte orientale con sedi a Vercelli, Novara ed Alessandria. La sede del Rettorato è a Vercelli.

Il progetto "Analisi e miglioramento dei Processi", avviato nel 2020, ha permesso di apportare rilevanti modifiche alla struttura organizzativa dell'Ateneo; sono state così create, a partire dal 2023, sei nuove Divisioni (Personale e Risorse Finanziarie; Edilizia, Logistica e Patrimonio; Didattica; Ricerca e Sviluppo; Innovazione, Digitalizzazione e Qualità dei Processi in ambito PNRR; Qualità e Accreditamento), articolate in strutture di I livello (Staff e Settori) e di II livello (Uffici).

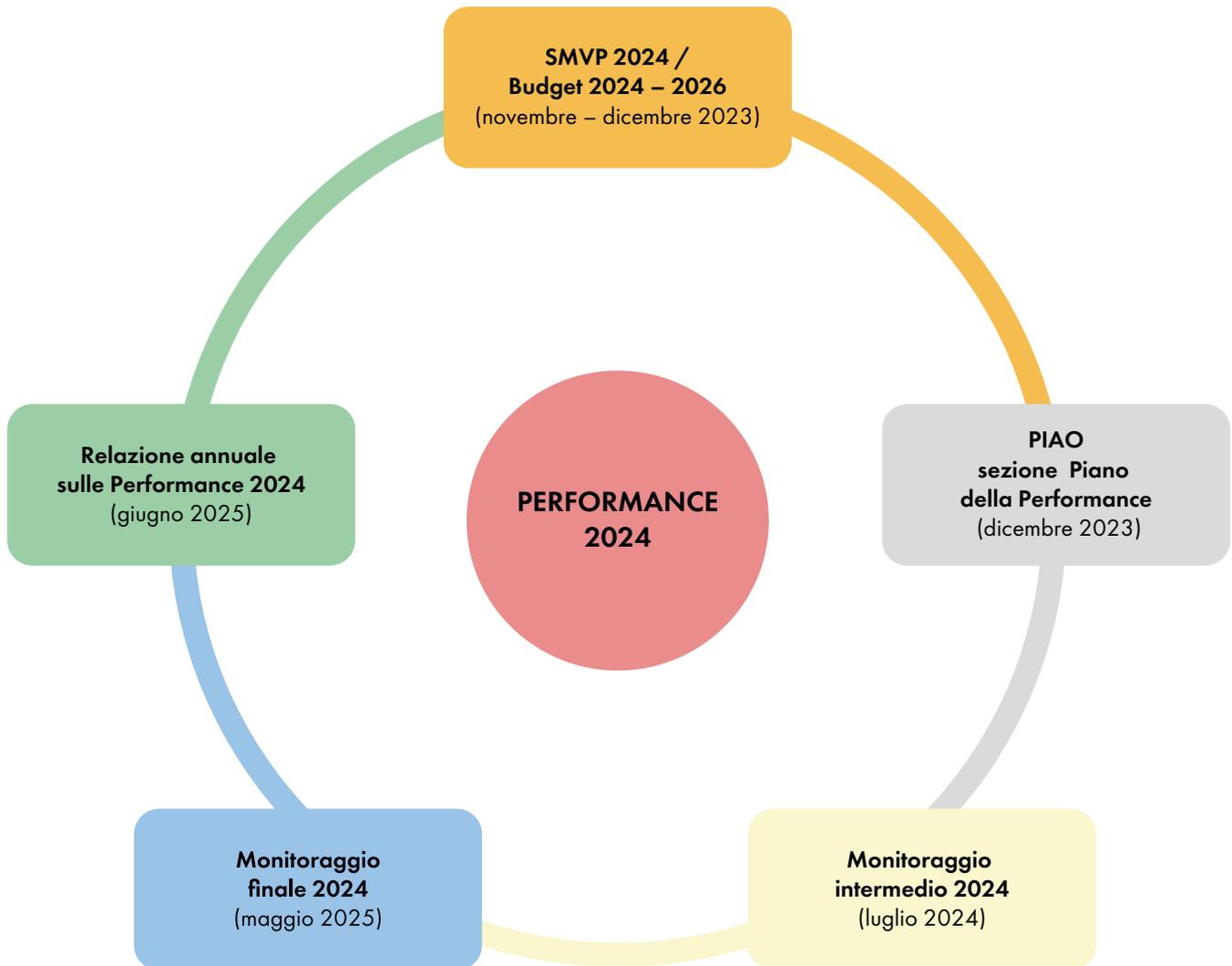


Gli attori coinvolti nel processo delle Performance sono:

- il Rettore e il Consiglio di Amministrazione, che delineano la strategia stabilendo gli obiettivi strategici da perseguire;
- la/il Direttrice/Direttore Generale, che presidia i processi operativi necessari per il raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano delle Performance della struttura tecnico-amministrativa;
- le/i Dirigenti, che sono responsabili dell'attività amministrativa e dei relativi risultati conseguiti dalle proprie Divisioni;
- l'Ufficio Sviluppo Organizzativo, Premialità e Performance, in supporto alla Direzione Generale per la produzione dei documenti programmatici relativi alle performance ed il monitoraggio degli obiettivi;
- la componente sindacale in sede di contrattazione integrativa;
- I titolari di incarichi di responsabilità presenti in Amministrazione Centrale e nei Dipartimenti, che collaborano alla fase di definizione di risorse ed obiettivi ed hanno il compito di coordinare il personale tecnico amministrativo cui sono a capo per raggiungere tale scopo;
- il Nucleo di Valutazione (NdV), che ha una funzione di supporto e di monitoraggio relativamente al funzionamento del sistema di misurazione e valutazione delle Performance nel suo complesso. Per questo motivo l'Amministrazione concede al NdV:
 1. un accesso diretto al software di gestione delle Performance di Ateneo;
 2. accesso a tutta la documentazione collegata;
 3. l'assistenza di una struttura interna qualificata di PTA.
- il personale tecnico-amministrativo;
- gli stakeholders che partecipano al processo attraverso indagini di *customer satisfaction*, questionari di gradimento, ecc.



1.2 Calendario Ciclo Performance



Il SMVP, il Piano della Performance e la Programmazione economico-finanziaria triennale sono strumenti di supporto alla pianificazione e programmazione.

Il ciclo della Performance, come raffigurato nel grafico precedente, è un processo ciclico in cui sono costruite solide fondamenta già a partire dagli ultimi mesi dell'anno precedente, nella fase di definizione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e del Budget di Ateneo.

FASI	TEMPI	SOGGETTI RESPONSABILI	DOCUMENTI
Aggiornamento delle Regole del sistema delle Performance per il 2024	Entro dicembre dell'anno precedente	Direzione Generale / Dirigenti	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
Collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse e performance budgeting	Entro dicembre dell'anno precedente	Rettore / Direzione Generale / Dirigenti	BUDGET DI ATENEO 2024 - 2026: RACCORDO TRA PIANO STRATEGICO 2019 - 2024 E PROGRAMMAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA TRIENNALE
Fissazione degli obiettivi di Performance di Ateneo e della Dirigenza (organizzativi e individuali)	Entro 31 Dicembre	Rettore / Direzione Generale / CdA	PIAO SEZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE
Fissazione obiettivi delle strutture organizzative	Entro 31 Gennaio	Direzione Generale / Dirigenti	SCHEDE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVE
Fissazione obiettivi individuali del personale	Febbraio	Direzione Generale / Dirigenti / Responsabili di Struttura	SCHEDE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE
Monitoraggi trimestrali degli obiettivi di Performance organizzativa e individuale	Aprile / Luglio / Settembre	Direzione Generale / Dirigenti / Responsabili di Struttura	AGGIORNAMENTO DOCUMENTI SU PERFORMANCE
Monitoraggio Intermedio Obiettivi del PIAO (Direzione Generale e Dirigenti)	Luglio	Direzione Generale / Dirigenti	RELAZIONE SUL MONITORAGGIO INTERMEDIO
Monitoraggio Finale Performance Organizzativa di Ateneo e delle Unità Organizzative	Entro maggio dell'anno precedente	Direzione Generale / Dirigenti / Responsabili	SCHEDE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E REPORT CONSUNTIVO
Monitoraggio Finale Performance Individuale	Maggio dell'anno successivo	Direzione Generale / Dirigenti / Responsabili	SCHEDE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE
Valutazione Performance del Direttore Generale	Entro giugno dell'anno successivo	Rettore / CdA / NdV	RELAZIONE DEL NdV PER LA VALUTAZIONE DEL DG
Relazione Finale sui risultati delle Performance	Entro giugno dell'anno successivo	Direzione Generale / Dirigenti / Cda	RELAZIONE ANNUALE SULLE PERFORMANCE

Fasi Ciclo della Performance dell'Università del Piemonte Orientale



1.3 PIAO – Fissazione obiettivi, monitoraggio in itinere e modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi

Il CdA, in un processo di tipo top-down fissa gli obiettivi di Performance organizzativa e individuale da assegnare alla/al Direttrice/Direttore Generale e alle/ai Dirigenti tramite il PIAO, in coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo. Secondo la logica del cascading gli obiettivi discendono dalla pianificazione strategica e ne rappresentano una coerente declinazione operativa.

La Performance è misurata, per ogni obiettivo, attraverso il rilevamento della percentuale di avanzamento dell'obiettivo stesso e dall'indicatore di misurazione approvato.

Il Ciclo della Performance è costantemente monitorato grazie al supporto di un apposito ufficio in ausilio alla/al Direttrice/Direttore Generale e alle/ai Dirigenti.

I controlli vengono effettuati periodicamente. Entro il mese di luglio viene scattata una prima fotografia della situazione tramite la rilevazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel PIAO.

Questa operazione risulta necessaria per poter evidenziare eventuali criticità nella prosecuzione dei lavori, ed eventualmente, ove possibile, mettere in atto opportuni interventi correttivi.

La relazione sul monitoraggio intermedio viene inviata al NdV. Al Nucleo di Valutazione viene anche fornita una tempestiva comunicazione qualora si manifestino nel corso dell'anno eventi imprevedibili tali da determinare un rallentamento, una rimodulazione o il congelamento di uno o più obiettivi del PIAO.

All'inizio dell'anno seguente viene effettuato il monitoraggio finale degli obiettivi del PIAO per verificare quanto realizzato in merito agli obiettivi assegnati nel 2024, effettuare analisi su eventuali scostamenti e le loro cause per poter programmare adeguatamente l'anno successivo.

Al fine di agevolare il controllo, l'Amministrazione concede al NdV un accesso diretto al software di gestione delle Performance di Ateneo, a tutta la documentazione collegata e l'assistenza di una struttura interna qualificata di PTA.

Come indicato dalla "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della Performance 2018-2020" «in caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla Performance, l'Amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della Funzione Pubblica» (1) dando avviso anche al NdV.

(1) D. LGS N.150 DEL 27/10/2009, art. 10, comma 5, modificato dall' art. 8, comma 1, lett. e), D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74



2. Sistema delle Performance

La Performance è il contributo che un'entità (ente, unità organizzativa, individuo) apporta attraverso la propria attività per il raggiungimento di obiettivi e per soddisfare i bisogni di una organizzazione conseguendo determinati risultati.

La misurazione e la valutazione della Performance sono, ai sensi dell'art. 3 comma 1 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".

Il processo di misurazione della Performance consente all'Amministrazione di quantificare i risultati ottenuti, grazie all'impiego di risorse di diverso tipo (*input*), in termini di prodotto (*output*) e di impatto (*outcome*) valutando i fattori di contesto (endogeni ed esogeni) causa di eventuali scostamenti rispetto ai valori target programmati.

Gli elementi di misurazione della Performance sono:

- l'indicatore individuato per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- le modalità di rilevazione degli indicatori ed il relativo algoritmo di calcolo;
- il risultato atteso degli indicatori in riferimento ai livelli di soglia, target ed eccellenza;
- l'attività svolta dal soggetto (UO o singolo) per raggiungere il risultato atteso a livello di struttura di appartenenza o individuale;
- il soggetto responsabile della rilevazione e del calcolo dell'indicatore di risultato;
- il punteggio attribuito ad ogni obiettivo con riferimento al risultato raggiunto;
- il soggetto valutatore del risultato raggiunto.

Il punteggio attribuito ad ogni obiettivo con riferimento al risultato raggiunto rispetto ai livelli di risultato atteso fa riferimento alla seguente classificazione:

		Punti
Livello Soglia	Obiettivo raggiunto in misura sufficiente	40
Livello Target	Obiettivo raggiunto in misura buona	70
Livello Eccellenza	Obiettivo raggiunto in misura ottima	100

Il calcolo dei punteggi avviene secondo il seguente algoritmo:

- se risultato < soglia → 0 punti
- se risultato = soglia → 40 punti
- se soglia < risultato < target → [(punti target - punti soglia) / (valore target - valore soglia) * (valore risultato - valore soglia)] + punti soglia
- se risultato = target → 70 punti
- se target < risultato < eccellenza → (punti eccellenza - punti target) / (valore eccellenza - valore target) * (valore risultato - valore target) + punti target
- se risultato >= eccellenza → 100 punti

Esempio 1: indicatore - n. studenti iscritti

Soglia	Target	Eccellenza	Risultato
14.260	14.300	14.400	14.270

Giudizio: l'indicatore ha raggiunto un livello sufficiente in quanto ha superato il livello soglia ottenendo un punteggio pari a 47,5.

Esempio 2: indicatore - n. studenti iscritti

Soglia	Target	Eccellenza	Risultato
14.260	14.300	14.400	14.370

Giudizio: l'indicatore ha raggiunto un livello buono in quanto ha superato il livello target ottenendo un punteggio pari a 91.

Nel caso in cui gli obiettivi non abbiano indicatori numerici, in sede di fissazione degli obiettivi devono essere descritti i livelli di raggiungimento riferiti "soglia", "target", "eccellenza". Sempre in fase di fissazione degli obiettivi possono essere individuati ulteriori livelli intermedi di raggiungimento dell'obiettivo rispetto ai valori standard di 40, 70, 100 punti.

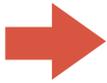
Nel Piano della Performance saranno individuati per i vari ambiti di misurazione e valutazione della Performance organizzativa, laddove possibile: indicatori di impatto, efficacia ed efficienza.

L'Università è tenuta a misurare e a valutare la Performance con riferimento:

- all'Ateneo considerato nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità (centrali o dipartimentali) in cui si articola;
- ai singoli dipendenti.

Come previsto dall'art. 3 del D.Lgs 150/2009 sono individuate infatti le seguenti dimensioni della Performance:

- Performance Organizzativa
 - * dell'Ateneo considerato nel suo complesso (istituzionale);
 - * delle Unità Organizzative (di struttura);
- Performance Individuale.



2.1 Performance Organizzativa di Ateneo (istituzionale)

2.1.1 Criteri e modalità di fissazione degli obiettivi

La Performance dell'Ateneo considerato nel suo complesso è misurata attraverso una serie di indicatori di posizionamento (2) di pari peso decisi dall'Amministrazione, che consentono un sistematico monitoraggio dell'andamento generale dell'Università con riferimento alle sue missioni istituzionali e strategiche non solo in una prospettiva interna, ma anche in una prospettiva di confronto dinamico con le realtà esterne del Sistema Universitario Italiano.

Il SMVP ha infatti un legame diretto con la strategia dell'Ateneo tramite il Piano Strategico e contribuisce a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole.

Nel PIAO – *Piano Integrato di Attività e Organizzazione*, per ogni dimensione di analisi, viene definito: un set di indicatori con valori soglia, target e di eccellenza, la fonte dei dati, il soggetto responsabile della rilevazione ed il soggetto responsabile della

La Performance di Ateneo viene rilevata considerando in particolare le seguenti aree istituzionali, confrontate nel contesto generale del Sistema Universitario, per le quali sono stabiliti i cosiddetti obiettivi istituzionali:

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

(2) Ripresi in parte dal PIANO STRATEGICO DI ATENEO 2019-2024, par. 3.1 "IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO", P.5

2.1.2 Modalità di rilevazione e misurazione

La rilevazione dei risultati della Performance di Ateneo avviene secondo un unico monitoraggio finale effettuato all'inizio dell'anno successivo, attraverso la misurazione di indicatori di pari peso stabiliti nel PIAO. Il risultato si ottiene dalla somma della media pesata dei punteggi di questi indicatori.

La Performance istituzionale è il traguardo finale raggiungibile tramite l'apporto di tutte le strutture organizzative e l'apporto di tutto il personale dipendente. Quindi ha un'incidenza su tutto il personale valutato.

Gli indicatori di Ateneo sono annuali pertanto la Performance è rilevata al termine di ogni anno e non può essere oggetto di monitoraggio intermedio. I dati, la cui fonte è in pratica sempre esterna, sono raccolti e certificati dallo Staff Ufficio *Data Mining and Managing* al termine dell'anno.

2.1.3 Valutazione

Il Consiglio di Amministrazione valuta i risultati della Performance organizzativa di Ateneo in sede di approvazione della Relazione Annuale sulle Performance.



2.2 Performance delle Unità Organizzative (di struttura)

2.2.1 Criteri e modalità di fissazione degli obiettivi

La Performance delle unità organizzative è l'insieme dei risultati attesi da parte di ciascuna delle unità organizzative dell'Ateneo.

Essa è il fulcro dell'intero ciclo delle Performance e contribuisce a valutare l'andamento dell'organizzazione in merito all'effettivo supporto apportato per cercare di raggiungere gli obiettivi previsti a livello istituzionale.

La Performance organizzativa coinvolge quindi tutte le strutture organizzative dell'Ateneo, centrali e dipartimentali, tramite il perseguimento di obiettivi specifici ed operativi.

L'UPO definisce gli obiettivi specifici facendo riferimento:

- alle linee strategiche indicate nel mandato del Rettore e 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 dei Documenti di programmazione;
- 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.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa favorisce:

- la concretizzazione delle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni dei diversi utenti e la rilevazione del loro livello di gradimento;
- l'attuazione di piani e programmi e la misurazione del loro grado di realizzazione in un'ottica di ottimizzazione di tempi e risorse necessarie;
- il rispetto di standard quantitativi e qualitativi dei servizi erogati;
- lo sviluppo di maggiori forme collaborative e di partecipazione in cui siano coinvolti tutti gli *stakeholders*;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La Performance delle unità organizzative è rilevata in relazione ai seguenti tipi di attività:

- Attività di natura strategica;
- Attività correnti;
- Attività straordinarie ed eccezionali (*una tantum*).

Il processo di fissazione degli obiettivi delle Attività di natura strategica si articola come segue:

- il Rettore e la/il Direttrice/Direttore Generale, sentite/i le/i Direttrici/Direttori di Dipartimento, stabiliscono i progetti strategici da avviare; la/il Direttrice/Direttore Generale individua le UO (unità organizzative), di norma le Divisioni, a cui sono affidati. Il Responsabile della UO assume la Responsabilità del progetto;
- i Responsabili di progetto articolano il progetto in attività e definiscono gli obiettivi intermedi con l'indicazione delle UO a cui tali obiettivi intermedi sono affidati.

I progetti con i relativi obiettivi intermedi confluiscono nella scheda di Performance delle unità organizzative coinvolte.

Tali progetti possono riguardare la riorganizzazione e l'innovazione dei servizi all'utenza, o il miglioramento dell'efficienza e della qualità delle attività ordinarie e possono prevedere l'utilizzo di lavoro a distanza (progetti in modalità agile AGRIM).

Il processo di fissazione degli obiettivi delle Attività di natura corrente si articola come segue:

- la/il Direttrice/Direttore Generale e le/i Dirigenti propongono un set di indicatori delle attività correnti per ogni struttura organizzativa con livelli di soglia, target ed eccellenza attesi. Gli indicatori devono tener conto anche della valutazione partecipativa dei principali *stakeholder* dell'Ateneo; a tale scopo potranno essere utilizzati indicatori di *customer satisfaction* interna di Ateneo;
- gli indicatori sono discussi con le/i Responsabili delle unità organizzative e formalmente assegnati tramite le schede di Performance delle singole unità organizzative.

Il processo di fissazione degli obiettivi delle Attività di natura straordinaria (*una tantum*) si articola come segue:

- la/il Direttrice/Direttore Generale, le/i Dirigenti e i Responsabili gerarchici e funzionali di strutture organizzative sovraordinate possono proporre ulteriori obiettivi riferiti a necessità di carattere straordinario;
- gli obiettivi sono discussi con i Responsabili delle strutture a cui sono assegnati tramite le schede di Performance delle singole unità organizzative.

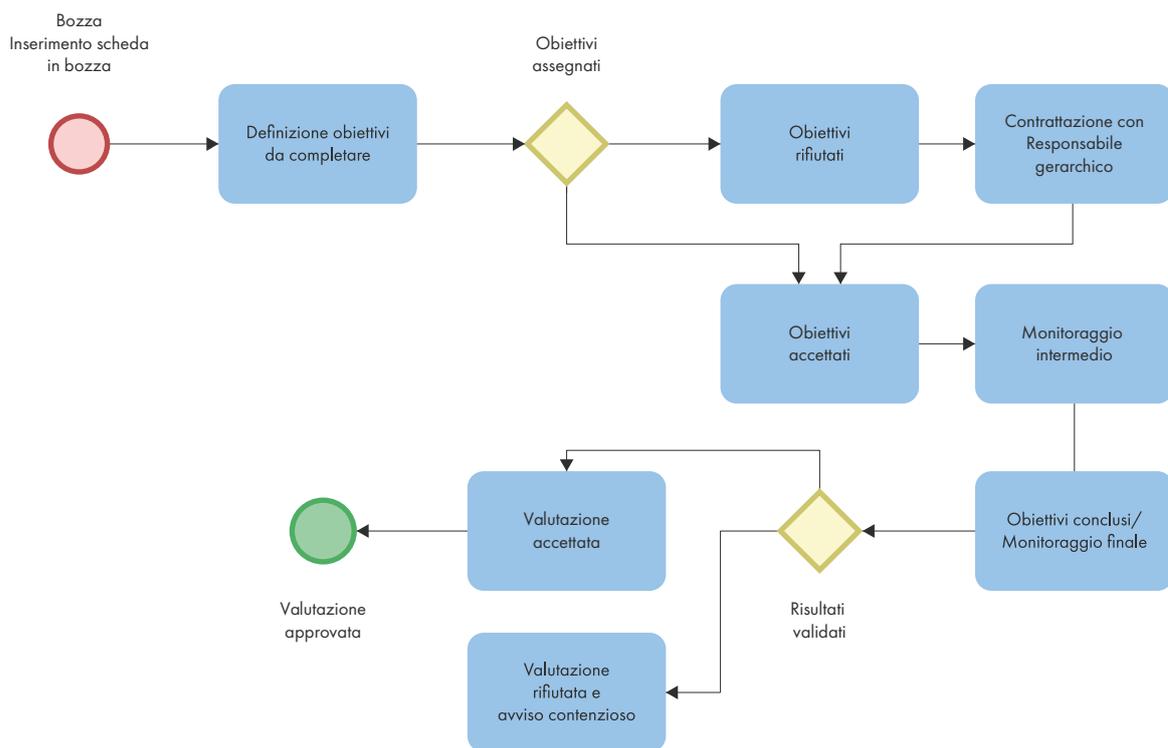
Gli obiettivi organizzativi delle strutture dirigenziali sono proposti dal Direttore/Direttrice Generale e sono inseriti nel PIAO. Tali obiettivi possono essere rivisti in corso d'anno a seguito di situazioni di criticità che possono manifestarsi; gli obiettivi rivisti sono trasmessi al Nucleo di Valutazione.

Per quanto riguarda tutte le altre strutture amministrative, entro la fine del mese di gennaio avviene la fase di assegnazione degli obiettivi: i responsabili potranno consultare la scheda di Performance organizzativa sul *software* di gestione delle Performance e avranno la possibilità di accettare formalmente quest'ultima sul sistema. Ogni responsabile riceverà una email automatizzata dal Sistema nella quale verrà avvisato dal soggetto "Valutatore" (3) di poter procedere alla consultazione ed accettazione della scheda.

In caso di mancata accettazione si apre una fase di contrattazione con il responsabile gerarchico "valutatore" (3). Lo schema successivo esplicita il *workflow* che porta all'accettazione della scheda di Performance.

(3) A seconda dello specifico caso può essere: un Responsabile di Livello superiore, una/un Dirigente o la/il Direttrice/Direttore Generale

PROCESSO



2.2.2 La scheda di Performance delle unità organizzative

La scheda di Performance si suddivide in due parti:

I. Una parte più descrittiva in cui è possibile trovare informazioni di tipo generico:

- il settore di appartenenza;
- il periodo di riferimento;
- il nominativo del soggetto valutatore;
- il nominativo del soggetto approvatore;
- la % di raggiungimento complessiva (media ponderata dei risultati raggiunti);
- lo stato della scheda (es. bozza, da completare, obiettivi accettati, obiettivi conclusi ecc.);

II. Una parte più analitica relativa alle Performance della struttura composta da quattro sezioni, dove a seconda delle esigenze, saranno valorizzati uno o più campi tra quelli proposti:

- progetti strategici dell'Unità Organizzativa: questa sezione riporta i progetti strategici individuati dal Rettore e dalla/dal Direttrice/Direttore Generale e assegnati alla UO. Il Responsabile della UO è responsabile del progetto strategico.
- obiettivi di progetti strategici di altre UO: questa sezione riporta gli obiettivi intermedi che la UO ha all'interno di progetti strategici assegnati ad altre UO.
- indicatori operativi UO: questa sezione contiene gli indicatori riferiti all'efficacia e alla qualità dei servizi resi nell'ambito delle attività di natura corrente, all'efficienza nell'impiego delle risorse. Qualora l'unità organizzativa sia di servizio ad una struttura accademica o ad un organo di Ateneo, tra gli indicatori dovrà essere prevista la misurazione del grado di soddisfazione dei principali soggetti fruitori dei servizi.
- obiettivi una tantum di UO: questa sezione contiene obiettivi riferiti a necessità di carattere straordinario assegnati alla UO dal Responsabile gerarchicamente superiore, riferiti
- all'attuazione di politiche, piani e programmi, al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni della collettività, alla modernizzazione dell'organizzazione.

Per tutti i progetti, indicatori e obiettivi una tantum indicati nella scheda vengono definiti dal Responsabile di livello superiore i relativi pesi specifici, ove necessario.

Gli obiettivi possono essere rivisti in corso d'anno a seguito di situazioni di criticità che possono manifestarsi.

Gli obiettivi di tutte le altre strutture si intendono ufficialmente attribuiti a seguito dell'accettazione da parte del Responsabile della struttura.

Ogni Responsabile di unità organizzativa è incaricato di illustrare il contenuto della scheda al personale del proprio ufficio.

2.2.3 Modalità di rilevazione e misurazione

La rilevazione dei risultati di Performance delle strutture organizzative avviene secondo un monitoraggio trimestrale durante l'anno e un monitoraggio finale effettuato nel mese di maggio dell'anno successivo.

Il monitoraggio trimestrale è finalizzato a sostenere momenti di *feedback* tra Responsabile e collaboratore, nell'ottica del miglioramento continuo. Può esplicarsi tramite raffronti scritti, colloqui o riunioni specifiche dei quali è consigliato lasciare traccia sul *software* delle Performance.

Il monitoraggio finale è svolto per i progetti strategici dai Responsabili delle UO cui il progetto è assegnato ed è volto a rilevare lo stato di avanzamento del progetto con riferimento agli obiettivi intermedi stabiliti. Qualora il progetto sia pluriennale, il Responsabile della UO può procedere alla rimodulazione del progetto con riferimento agli anni successivi.

Gli indicatori di Ateneo sono annuali pertanto la Performance è rilevata al termine di ogni anno e non può essere oggetto di monitoraggio intermedio. I dati, la cui fonte è in pratica sempre esterna, sono raccolti e certificati dallo Staff Ufficio *Data Mining and Managing* al termine dell'anno.

2.2.4 Valutazione

La Performance organizzativa di ogni struttura viene giudicata in base alla media ponderata del punteggio attribuito al raggiungimento di progetti, obiettivi ed indicatori presenti nella scheda di Performance organizzativa di quest'ultima.

La valutazione finale dei risultati rilevati è effettuata dal Responsabile gerarchico superiore in servizio al momento della valutazione.

La misurazione è volta ad analizzare gli scostamenti tra valore rilevato e target. Al termine del processo di misurazione si effettua la valutazione dei risultati rilevati: il soggetto valutatore esprime un giudizio finale motivato, che può anche differire dai risultati della misurazione.

La valutazione finale è sottoposta al Responsabile dell'unità organizzativa, al fine di individuare eventuali aree di miglioramento e discutere possibilità di sviluppo future ed è illustrata alla/al Dirigente di riferimento.

I risultati della valutazione finale della Performance delle strutture organizzative sono illustrati nella Relazione Annuale sulle Performance.



2.3 Performance Individuale



2.3.1 Criteri

La Performance individuale è il contributo apportato dal singolo individuo all'Ateneo ed in particolare alla struttura organizzativa in cui opera.

La valutazione della Performance si concretizza con un giudizio complessivo circa il comportamento individuale, i risultati relativi ad obiettivi individuali ed il modo in cui il dipendente ha contribuito ai risultati dell'unità organizzativa a cui appartiene.

Il peso attribuito ad ognuna delle sopracitate dimensioni della Performance varia per ogni individuo, all'interno di un *range* di valori minimi e massimi prefissati, a seconda della posizione ricoperta all'interno della struttura organizzativa (di responsabilità o meno, con o senza collaboratori).

La Riforma del mercato del lavoro prevista nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza "Italia Domani" (PNRR) ha promosso una riprogettazione dei profili professionali in un modello basato su conoscenze, competenze e capacità in linea con la posizione da ricoprire; in seguito, l'emanazione del D.L. n. 36/2022 ha comportato una revisione dell'articolo 6 ter del D.Lgs. n. 165/2001 attraverso un rafforzamento della connessione tra fabbisogni di personale e competenze, peraltro già presente in alcuni passaggi del Testo Unico sul Pubblico Impiego. Come già avviene da qualche tempo nell'ambito del lavoro privato, si è cercato, quindi, di porre una maggiore attenzione nei confronti delle cosiddette competenze trasversali o *soft skills*, intese

come insieme di conoscenze, capacità e qualità personali, che non si riferiscono a particolari ambiti tecnici o a conoscenze specifiche di una materia di studio.

Le competenze trasversali, a differenza di quelle tecnico-specialistiche (*hard skills*), necessarie per svolgere specifici compiti lavorativi, prendono in considerazione anche le dimensioni comportamentali.

Ciascuna competenza trasversale viene descritta attraverso un certo numero di indicatori comportamentali specifici.

L'ipotesi di Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro – comparto Istruzione e Ricerca per il triennio 2019-2021 prevede la classificazione del personale in aree e famiglie professionali; spetta a ogni Pubblica Amministrazione definire i profili professionali all'interno delle famiglie, individuando le competenze trasversali previste per ciascun profilo: queste ultime sono state esplicitate con l'emanazione prima delle "Linee Guida sull'accesso alla dirigenza pubblica" nel settembre del 2022, poi del "*Framework* delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni", di recente emanazione. Questi documenti rappresentano una sorta di dizionario delle competenze e costituiscono uno strumento cui le Pubbliche Amministrazioni possono attingere per comporre i propri modelli di competenza.

Al fine di adeguarsi al mutato contesto normativo, l'Università del Piemonte Orientale ha avviato un

progetto di *assessment* delle *soft skills* in collaborazione con la SAA – *School of Management* della Università di Torino, volto a definire un modello di competenze soft/trasversali che funga da riferimento, con lo scopo di identificare, per ogni profilo professionale, il set di competenze funzionali ai processi di funzionamento e all'innovazione.

Il progetto prevede un focus iniziale sui livelli apicali, manageriali e gestionali, per arrivare poi a coprire tutta la popolazione del personale tecnico-amministrativo, assicurando la coerenza interna all'intero sistema dei comportamenti tra ruoli e profili, e stimolando il potenziamento dei comportamenti complessivamente funzionali alla persecuzione delle linee definite nel Piano Strategico di Ateneo.

Il set di competenze trasversali richiesto per ogni profilo sarà utilizzato per orientare i meccanismi di selezione del personale, per formulare piani di sviluppo professionali e programmi di formazione del personale incardinato nei vari profili in relazione ai gap di competenze. Soprattutto le nuove competenze trasversali saranno utilizzate per fissare obiettivi in termini di comportamenti organizzativi associati ai vari profili, da valutare nell'ambito della performance individuale.

In ragione di quanto descritto, il presente Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, a differenza dei precedenti, non individua a priori i comportamenti organizzativi da associare ai ruoli del personale e rimanda ai risultati del progetto di *assessment*, che saranno portati all'attenzione del Nucleo di Valutazione, delle rappresentanze sindacali, degli Organi Accademici e di tutti i soggetti coinvolti.

La costruzione del set di competenze, che sarà effettuato con il coordinamento metodologico della SAA, vedrà il coinvolgimento del personale tutto, tramite metodologie partecipative e al contempo formative, che includeranno anche l'ausilio di piattaforme tecnologiche.

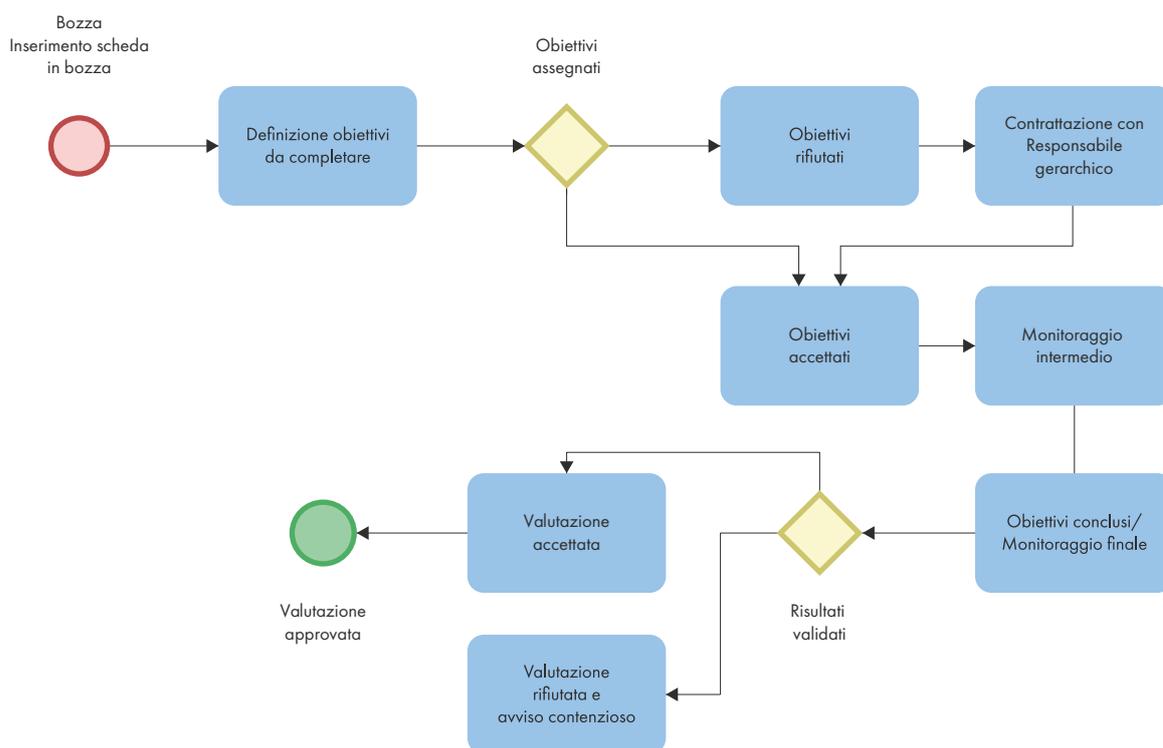
Entro febbraio avviene la fase di assegnazione degli obiettivi individuali: il personale potrà consultare la scheda di Performance sul *software di Gestione delle Performance* e avrà la possibilità di accettare formalmente quest'ultima sul Sistema. Ogni persona riceverà una email automatizzata dal Sistema nella quale verrà avvisato dal soggetto "Valutatore" (4) di poter procedere alla consultazione ed accettazione della scheda.

In caso di mancata accettazione si apre una fase di contrattazione con il Responsabile gerarchico "valutatore". Lo schema successivo esplicita il *workflow* che

porta all'accettazione della scheda di Performance, con lo stesso procedimento previsto per gli obiettivi di Performance organizzativa.

(4) A seconda dello specifico caso può essere: un Responsabile di Livello superiore, una/un Dirigente o la/il Direttrice/Direttore Generale

PROCESSO



Con riferimento alla Direttrice/Direttore Generale gli obiettivi individuali sono concertati con il Rettore entro il 31 dicembre, approvati dal CdA con il PIAO (sezione Piano della Performance) e trasmessi al Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi individuali delle/dei Dirigenti sono concertati con la/il Direttrice/Direttore Generale, sono allegati al PIAO e trasmessi al Nucleo di Valutazione. Tali obiettivi possono essere rivisti in corso d'anno a seguito di situazioni di criticità che possono manifestarsi; gli obiettivi rivisti sono trasmessi al Nucleo di Valutazione.

Con riferimento al personale tecnico amministrativo gli obiettivi individuali sono proposti, nel numero massimo di due, dal Responsabile gerarchicamente superiore, sentito il Responsabile funzionale, di concerto con il collaboratore, nell'ottica del miglioramento continuo dei livelli di servizio. Tali obiettivi devono essere commisurati al ruolo e alle competenze del collaboratore e sono inseriti nella scheda individuale; il loro raggiungimento è valutato a fine anno nella Performance individuale.

Nel caso in cui nel corso dell'anno intervengano eventi esogeni, gli obiettivi possono essere rivisti ed adeguati ove possibile. Qualora non fossero attuabili correttivi, ma il valutatore ritenga che il lavoro svolto dal soggetto valutato sia comunque soddisfacente,

esso può esprimere un giudizio positivo motivato. In caso contrario l'obiettivo individuale non valutabile è congelato e il relativo peso è redistribuito sull'eventuale altro obiettivo individuale, o in assenza, sui comportamenti attesi.

Possono, a seguito di adeguata motivazione approvata dalla/dal Dirigente e trasmessa all'indirizzo performance@uniupo.it, non essere assegnati obiettivi individuali nei seguenti casi:

- Personale che svolga un periodo di servizio continuativo di durata inferiore a sei mesi (due mesi per le/i Dirigenti);
- Personale che versa in situazione di particolare difficoltà (fisiche o di salute).

Con riferimento ai titolari di posizioni di responsabilità senza collaboratori, la Performance organizzativa della struttura di afferenza è considerata come un obiettivo individuale.

Tra gli obiettivi individuali è da considerare anche l'adeguato e puntuale svolgimento di eventuali incarichi aggiuntivi formalmente attribuiti che non sono riferiti a posizioni organizzative.

2.3.2 Modalità di rilevazione e valutazione del giudizio sui comportamenti attesi e dei risultati finali

La Performance individuale è rilevata attraverso apposite schede, differenti in base al ruolo ricoperto dal personale in Ateneo:

- DIRETTRICE/DIRETTORE GENERALE;
- DIRIGENTI;
- RESPONSABILE con collaboratori;
- RESPONSABILE senza collaboratori;
- PTA non titolare di posizione organizzativa.

La Valutazione individuale è effettuata dal Responsabile gerarchico e deve essere motivata.

I risultati di Performance individuale degli Uffici in Staff al Rettore sono valutati dal Rettore stesso.

Con riferimento alla Direttrice/Direttore Generale, il Nucleo di Valutazione, considerata la valutazione del Rettore, propone una valutazione annuale al CdA.

Con riferimento ai comportamenti attesi, ogni dipendente riceve un giudizio da parte del proprio Responsabile in servizio al momento della valutazione, in considerazione dei comportamenti professionali, organizzativi e relazionali tenuti.

La rilevazione dei Risultati individuali è effettuata in via continuativa in corso d'anno dal responsabile gerarchico in servizio al momento della valutazione, tramite momenti di feedback formali e informali, nell'ottica del feedback continuo e comunque con cadenza almeno trimestrale. Periodicamente ogni Responsabile rende conto alla/al propria/o Dirigente del monitoraggio effettuato. A fine anno il Responsabile Gerarchico, rilevati i risultati raggiunti, effettua una valutazione. In particolare la valutazione dei risultati potrà differire dalla rilevazione, qualora siano intervenute circostanze esterne (o indipendenti dal soggetto) che non hanno consentito la realizzazione degli obiettivi.

Al fine di rendere le valutazioni il più possibile oggettive e omogenee ciascun soggetto valutatore motiverà la propria valutazione prendendo in considerazione:

- l'autovalutazione da parte del soggetto valutato;
- la valutazione orizzontale da parte di utenti interni con cui il soggetto valutato si è relazionato con maggiore frequenza nel corso del periodo oggetto di valutazione (*customer satisfaction* interna);
- il giudizio del Responsabile precedente nei casi in cui un collaboratore abbia prestato servizio durante una prima parte dell'anno in un'altra unità organizzativa;
- eventuali risultati di *customer satisfaction* rilevati tramite i sistemi di Ateneo e specificatamente riferibili al soggetto valutato.

L'acquisizione dell'autovalutazione da parte del soggetto valutato avverrà tramite un'apposita scheda di autovalutazione compilata dal soggetto valutato, da discutere in un momento di feedback finale insieme al Responsabile valutatore.

Al fine di acquisire la valutazione orizzontale da parte degli utenti interni con cui il soggetto valutato si è relazionato con maggiore frequenza nel corso del periodo oggetto di valutazione, il Responsabile valutatore individua un numero congruo di soggetti, indicativamente compreso tra 5 e 10, scegliendo tra colleghi della stessa unità organizzativa e/o di unità organizzative diverse o tra soggetti appartenenti al corpo docente, a cui sottoporre un'apposita scheda di *customer satisfaction* interna.

I valutatori potranno esprimere, con adeguata motivazione, una valutazione diversa rispetto ai valori rilevati, qualora ravvisino elementi che motivano uno scostamento.

La valutazione finale è sottoposta al soggetto valutato, al fine di individuare eventuali aree di miglioramento e discutere possibilità di sviluppo future.

I risultati delle valutazioni vengono sintetizzati nella Relazione Finale sulle Performance.

2.3.3 Risultati e sistema premiante

Le PA promuovono il merito e il miglioramento della Performance organizzativa e individuale anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, e valorizzano le/i dipendenti che conseguono le migliori Performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi economici e di carriera (5).

Come indicato nel "Regolamento per la disciplina delle progressioni verticali del personale tecnico-amministrativo" in vigore presso l'Università del Piemonte Orientale, la valutazione individuale conseguita dal dipendente negli ultimi 3 anni costituisce uno dei titoli considerati durante le relative procedure di selezione.

I risultati della valutazione della Performance organizzativa di Ateneo e della Performance individuale sono utilizzati per l'erogazione della retribuzione di risultato del Direttore Generale.

I risultati della valutazione della Performance organizzativa, di Ateneo e di Struttura, e della Performance individuale, sono utilizzati per l'erogazione della retribuzione di risultato dei Dirigenti.

I risultati della valutazione della Performance organizzativa, di Ateneo e di Struttura, e della Performance individuale, sono altresì utilizzati, secondo i criteri stabiliti in sede di contrattazione integrativa e in relazione alle risorse accessorie disponibili, per l'erogazione:

- della retribuzione di risultato del personale della categoria EP (art. 66 comma 1 lett. a) del CCNL 2016/2018);
- della quota dell'indennità di responsabilità per il personale delle categorie C e D soggetta a valutazione;
- dei premi correlati alla Performance organizzativa e individuale per il personale delle categorie B, C e D (art. 64 comma 2 lett. a) e b) del CCNL 2016/2018);
- di eventuali progressioni economiche orizzontali che in ogni caso dovranno essere effettuate secondo quanto disciplinato dalle disposizioni contrattuali (art. 64 comma 2 lett. e CCNL 2016-2018);
- per l'attribuzione/mantenimento degli incarichi speciali.

Alla/al Direttrice/Direttore Generale i premi sono attribuiti in base:

- al risultato dell'Ateneo nel suo complesso (Performance Organizzativa di Ateneo);
- ai risultati individuali relativi a comportamenti organizzativi ed obiettivi individuali (Performance individuale)

Alle/ai Dirigenti e al personale con incarico di responsabilità i premi sono attribuiti in base:

- al risultato dell'Ateneo nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo);
- al risultato della propria unità organizzativa (Performance organizzativa di struttura);
- ai risultati individuali relativi a comportamenti organizzativi ed obiettivi individuali (Performance individuale).

Al personale senza incarico di responsabilità i premi sono attribuiti in base:

- al risultato dell'Ateneo nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo);
- al risultato della propria unità organizzativa (Performance organizzativa di struttura);
- ai risultati individuali relativi a comportamenti attesi ed obiettivi individuali (Performance individuale).

Il Consiglio di Amministrazione, in fase di valutazione dei risultati ottenuti relativamente alla Performance Organizzativa di Ateneo (istituzionale), individua il valore da utilizzare nel calcolo della corresponsione dei premi.

(5) D.LGS 150/2009, ART. 18, CO. 1,2

I risultati ottenuti dalla Performance dell'Ateneo nel suo complesso sono utilizzati ai fini dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione con i seguenti pesi:

PERFORMANCE DELL'ATENEO NEL SUO COMPLESSO

Direttore Generale	20%
Dirigenti	15%
Personale tecnico-amministrativo	10%

I risultati ottenuti dalla Performance dell'unità organizzativa o dell'area di responsabilità (unità organizzativa di appartenenza) sono utilizzati ai fini dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione con i seguenti pesi:

PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA O DELL'AREA DI RESPONSABILITÀ CUI IL DIPENDENTE APPARTIENE

Dirigenti	45%
Resp. con collaboratori	45%
Resp. senza collaboratori	45%
PTA senza incarico	40%

I risultati ottenuti dalla Performance Individuale sono utilizzati ai fini dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione con i seguenti pesi:

PERFORMANCE INDIVIDUALE

	Totale	Di cui comportamenti attesi	Di cui risultati individuali
Direttore Generale	80%	Min. 35%	Max. 45%
Dirigenti	40%	Min. 25%	Max. 15%
Resp. con collaboratori	45%	Min. 35%	Max. 10%
Resp. senza collaboratori	45%	Min. 20%	Max. 25%*
PTA senza incarico	50%	Min. 20%	Max. 30%

*da utilizzare nel caso di assegnazioni di specifici obiettivi individuali diversi da quelli di performance organizzativa.

Nel caso in cui non siano rilevabili e/o valutabili risultati individuali il relativo peso è attribuito ai comportamenti organizzativi.

La scheda di valutazione di ogni dipendente esprime la valutazione finale dei risultati della Performance Organizzativa, di Ateneo e di unità organizzativa, e della Performance Individuale secondo i pesi sopra descritti.

Nel caso in cui la valutazione della Performance relativa a due dei comportamenti organizzativi risulti inferiore al punteggio soglia di 40 punti, il risultato complessivo della Performance individuale è pari a zero anche se le restanti dimensioni oggetto di valutazione sono positive.

Per il Direttore/Direttrice Generale la valutazione finale espressa nella scheda individuale è utilizzata per l'erogazione della retribuzione di risultato. Il Consiglio di Amministrazione, in sede di valutazione annuale del Direttore/Direttrice Generale, vista la proposta del Nucleo di Valutazione, la relazione del Direttore/Direttrice Generale ed i risultati della scheda di valutazione, stabilisce l'entità della retribuzione di risultato da corrispondere.

Per i Dirigenti, la valutazione finale espressa nella scheda individuale è utilizzata per l'erogazione della retribuzione di risultato. In mancanza di una contrattazione integrativa di area dirigenziale, la

retribuzione di risultato è commisurata alla valutazione finale espressa dal Direttore/Direttrice Generale.

Per il personale tecnico amministrativo la valutazione finale espressa nella scheda individuale è utilizzata per l'erogazione dei premi legati alla performance individuale e organizzativa.

La contrattazione integrativa di Ateneo dovrà stabilire, ai sensi dell'art. 64 comma 3 del CCNL 2016/2018, la quota delle risorse (art. 63 comma 3 del CCNL 2016/2018) da destinare ai premi correlati alla performance organizzativa di Ateneo, di struttura e individuale per il personale delle categorie B, C e D e alle indennità correlate alle condizioni di lavoro del personale delle medesime categorie, fermo restando il fatto che a tali istituti contrattuali dovrà essere destinata la parte prevalente delle seguenti risorse e ai premi correlati alla sola performance organizzativa dovrà essere destinato almeno il 30% delle seguenti risorse:

- risorse ex art. 43 Legge 449/1997 quali ad esempio conto terzi (ex Fondo comune di Ateneo), progetti europei, alta formazione, sponsorizzazioni;
- quota di risparmi conseguiti e certificati in attuazione dell'art. 16 commi 4, 5 e 6 del D.L. 06/07/2011 n. 98 conv. Legge 15/07/2011 n. 111);
- importi corrispondenti ai ratei di RIA e dei differenziali retributivi tra le posizioni economiche rivestite ed il valore iniziale della categoria o della posizione di primo inquadramento in quest'ultima, del personale cessato dal servizio nell'anno precedente, appartenenti alle categorie B, C e D, calcolati in misura pari alle mensilità residue dopo la cessazione;
- risparmi accertati a consuntivo nell'utilizzo delle risorse destinate ai compensi per lavoro straordinario nell'anno precedente.

L'attribuzione della quota di risultato al personale, per ciascuna tipologia di Performance (Organizzativa di Ateneo, organizzativa di struttura e individuale) avverrà tramite il calcolo del valore economico del punto di Performance. Il valore economico del punto è ottenuto, per ogni tipologia di Performance, dividendo l'ammontare complessivo di risorse disponibili per la somma dei punteggi di Performance di tutto il personale.

In contrattazione integrativa dovrà inoltre essere stabilita la misura della maggiorazione dei premi individuali (art. 20 CCNL), comunque non inferiore al 30% rispetto al valore medio pro capite, fino a concorrenza dell'importo disponibile, da attribuire ai dipendenti che conseguono le valutazioni complessive più elevate e il numero massimo di personale valutato a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

2.3.4 Casi particolari

Congelamento di uno o più obiettivi

Performance organizzativa di Ateneo: qualora a fine anno un obiettivo non risultasse misurabile a causa di fattori esogeni o endogeni intervenuti, il peso percentuale corrispondente verrà ribaltato sui restanti obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo in misura proporzionale.

Performance di unità organizzativa: ogni soggetto valutato è tenuto a segnalare tempestivamente all'Ufficio Sviluppo Organizzativo, Premialità e Performance (performance@uniupo.it) eventuali problematiche verificatesi nel corso dell'anno in grado di compromettere in tutto o in parte il raggiungimento del risultato atteso. Qualora a fine anno un obiettivo di struttura organizzativa, nonostante eventuali revisioni adottate in occasione del monitoraggio intermedio, non risultasse raggiungibile, a seguito di motivata valutazione da parte del soggetto valutatore, il peso percentuale corrispondente verrà ribaltato sui restanti obiettivi di Performance di unità organizzativa presenti, in misura proporzionale. Qualora non vi siano altri obiettivi di performance di unità organizzativa assegnati, il peso percentuale corrispondente sarà ribaltato sulla parte di Performance organizzativa di Ateneo.

Performance individuale: qualora a fine anno uno o più obiettivi individuali non risultassero raggiungibili, a seguito di motivata valutazione da parte del soggetto valutatore, il peso percentuale corrispondente verrà ribaltato sui restanti obiettivi individuali e, in assenza, sugli indicatori di comportamento organizzativo.

Posizioni organizzative multiple

Qualora fossero attribuiti più incarichi ad una stessa persona indipendenti tra loro, sarà presente una scheda di Performance organizzativa per ogni struttura di competenza. Sarà quindi effettuata una valutazione complessiva per ogni posizione.

La valutazione individuale ai fini dell'applicazione del sistema incentivante terrà conto dei risultati di tutte le posizioni organizzative attribuite secondo il peso, le dimensioni e la complessità della Struttura.

Creazione di una nuova posizione di responsabilità in corso d'anno

Qualora nel corso dell'anno venga assegnata una nuova posizione di responsabilità, al soggetto titolare di tale posizione dovrà essere assegnata una scheda di Performance organizzativa con obiettivi definiti in considerazione della residua durata effettiva dell'anno.

Cessazione di una posizione di responsabilità in corso d'anno

Qualora nel corso dell'anno fosse disposta la cessazione di una posizione di responsabilità, per il soggetto titolare di tale posizione sarà effettuata una valutazione pesata per la durata effettiva in cui è stato ricoperto l'incarico.

Cambio di titolarità di una posizione di responsabilità in corso d'anno

Qualora nel corso dell'anno cambiasse la titolarità di una posizione di responsabilità, per il soggetto cessante e il soggetto subentrante sarà effettuata una valutazione pesata per la durata effettiva in cui è stato ricoperto l'incarico.

Cambio di afferenza di un dipendente in corso d'anno

Qualora nel corso dell'anno un dipendente cambiasse struttura di afferenza, nella creazione della nuova scheda individuale saranno rimodulati gli obiettivi, tenendo conto del lavoro già svolto con riferimento agli obiettivi inizialmente assegnati.

Soggetto valutatore in caso di cessazione dal servizio o perdita di incarico di responsabilità

Qualora un soggetto valutatore non fosse più in servizio al momento della valutazione o non fosse più titolare di un incarico di responsabilità, la valutazione finale dei propri collaboratori sarà effettuata dal soggetto in carica in quel momento, che dovrà confrontarsi con il precedente responsabile.



3. *Partecipazione degli utenti al processo di misurazione della Performance*

L'Amministrazione ritiene essenziale considerare i giudizi e le opinioni della propria utenza per poter ambire ad un miglioramento continuo anche in riferimento al processo di misurazione delle Performance.

L'Amministrazione, ad inizio anno, organizza una presentazione della versione aggiornata del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e del PIAO con la relativa sezione riferita alla Performance a tutto il personale tecnico amministrativo lasciando spazio ad eventuali domande o interventi.

Le indagini di Benessere Organizzativo saranno utilizzate ai fini della fissazione di obiettivi di Performance.

Inoltre, all'interno del progetto *Good Practice* a cui l'Ateneo partecipa, tramite l'erogazione di questionari, è prevista una preziosa occasione di analisi dei *feedback* in relazione al benessere organizzativo ed al livello di condivisione del sistema valutativo. Nel 2023 la percentuale di questionari compilati è pari al 77%. Questo dato conferma il trend positivo degli ultimi anni e testimonia un forte interesse in merito al tema.

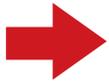
Nel corso dell'anno, ai fini di migliorare la qualità dei servizi offerti, sono previste indagini di *customer satisfaction* che coinvolgono i vari *stakeholders*, in particolare gli studenti.

L'Ateneo, al fine di sviluppare una cultura della Performance ed un maggior coinvolgimento del personale, intende porre in essere le seguenti iniziative utili nel 2024:

- incontri formativi specifici con il personale;
- creazione di FAQ da condividere con il personale per fugare i dubbi più frequenti in modo efficace ed efficiente;
- l'attivazione, a partire da ottobre 2023, di un punto di ascolto presso i Poli di Novara ed Alessandria per offrire un servizio ulteriore di supporto in presenza.

Inoltre, il progetto di assessment delle competenze trasversali vedrà il coinvolgimento del personale e sarà un volano per la diffusione della cultura delle Performance oltre che un utile strumento di cambiamento.

Infine si confermano anche per il 2024 i sistemi di autovalutazione del personale e di "*feedback*" orizzontale previsti per il 2023, in modo da perseguire una valutazione a 360° che tenga in considerazione anche la customer satisfaction interna.



4. *Modalità di raccordo e integrazione tra ciclo Performance e bilancio*

Come indicato dalla legge 240/2010, un utilizzo evoluto dello strumento del *budget* consente di raggiungere un equilibrio dinamico fra l'obiettivo di una gestione contabile unitaria e quello dell'autonomia dei dipartimenti.

La funzione del bilancio è la rappresentazione formale, a una data precisa, della previsione o della reale disponibilità di risorse destinate alla realizzazione di attività e obiettivi sotto il profilo economico (sulla base di costi e ricavi), patrimoniale (crediti, debiti e patrimonio netto) e finanziario (entrate e uscite).

Il concetto di integrazione tra ciclo delle Performance e ciclo di bilancio è realizzato prima di tutto a livello "strategico" in coerenza con le linee tracciate dalla governance.

Un'accurata previsione del consumo delle risorse infatti favorisce una scelta più consapevole delle priorità strategiche di Ateneo.

Nel Bilancio di previsione triennale, l'UPO definisce il raccordo tra il Piano Strategico 2019–2024 e la Programmazione Economico–Finanziaria, collegando gli obiettivi strategici alle risorse necessarie per raggiungerli. In questo documento, in corrispondenza di ogni obiettivo strategico è indicata la quantità di risorse necessarie in una prospettiva triennale.

Nel PIAO viene rappresentata una declinazione più di dettaglio degli obiettivi e delle risorse necessarie per il perseguimento.

In contemporanea alla redazione del nuovo Bilancio di previsione triennale 2024–2026, infatti, vengono definiti gli obiettivi per il 2024 con i vari Responsabili, i quali hanno la possibilità di avanzare delle proposte di progetto poi negoziate ed approvate. A tal fine le tempistiche della programmazione economico – finanziaria e quelle del Sistema delle Performance sono state riallineate, in modo da consentire l'utilizzo delle informazioni derivanti dalla programmazione degli obiettivi per la costruzione del budget di previsione.

Per migliorare l'integrazione tra le varie sottosezioni del PIAO e gli altri documenti programmatici di Ateneo, incluso il Bilancio di previsione, l'Ateneo costituisce un gruppo di lavoro composto dalle/dai Dirigenti e da personale competente per ambito, con il compito di curare la stesura del PIAO, assicurarne la diffusione e monitorarne l'attuazione.

Nel software di gestione delle Performance in ogni obiettivo operativo sono indicati: il Gruppo di Lavoro coinvolto, un Responsabile e l'indicazione degli eventuali costi previsti legati ad una specifica Unità Previsionale di Budget.

Il Consiglio di Amministrazione, con l'approvazione del Bilancio di previsione, autorizza lo stanziamento a budget e certifica la sostenibilità economico-finanziaria degli obiettivi.



5. *Procedure di conciliazione*

A conclusione del processo di valutazione della Performance individuale è possibile che emergano alcuni conflitti e che la valutazione non venga accettata dal soggetto valutato.

Le procedure di conciliazione, ispirate ai principi di celerità, efficacia ed efficienza, sono finalizzate a risolvere questi ultimi ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, salvaguardando la validità dell'intero sistema.

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

Nel caso in cui insorgano reclami e/o situazioni conflittuali, il dipendente può avanzare contestazione della valutazione e richiedere l'avvio della procedura di conciliazione.

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

- comunicazione al Responsabile gerarchico superiore rispetto al soggetto che ha effettuato la valutazione dell'eventuale contestazione motivata della valutazione da parte del soggetto interessato, da attuarsi entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione;
- convocazione di un'apposita Commissione di riesame composta dalla/dal Presidente CUG o sua/o delegata/o (in qualità di Presidente), un/a Dirigente non coinvolto/a nella contestazione, il/la delegato/a del Rettore per le Pari Opportunità. La Commissione avrà il compito di svolgere un'istruttoria, analizzare la documentazione e sentire gli interessati;
- al termine dell'analisi, la Commissione esprime le proprie considerazioni in una relazione finale e dispone la chiusura della procedura, che dovrà avvenire entro 60 giorni dalla presentazione della contestazione da parte del valutato.

La/il dipendente può individuare un componente della delegazione sindacale di Ateneo che la/lo assista.



6. *Conclusioni*

L'UPO crede fermamente nell'importanza di una diffusa cultura della valutazione, orientata ad un miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza, nel rispetto dei principi di trasparenza e merito.

Per raggiungere tale scopo e favorire una creazione di valore pubblico, modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, prevede, in quest'ottica, anche momenti di formazione e condivisione dei risultati.



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2024

Università del Piemonte Orientale