



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

Via Duomo, 6 – 13100 Vercelli VC
Tel. 0161 261550
direttore.generale@uniupo.it

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE 2017-2019

- I. Premesse
- II. Inquadramento Strategico dell'Ateneo
- III. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale
- IV. Analisi delle Aree di Rischio
- V. Comunicazione e Trasparenza
- VI. Performance Individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi



I. PREMESSE

Il Piano Integrato della Performance 2017-2019 dell'UPO è stato redatto tenuto conto di alcuni presupposti logici e metodologici, della normativa in essere e si inserisce nel più ampio quadro dei "documenti programmatici" dell'UPO.

Dal Punto di vista metodologico gli elementi qualificanti sono i seguenti:

- 1) Nel corso del 2016 l'Ateneo ha predisposto ed approvato il documento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) in coerenza con la normativa e le Linee Guida ANVUR.
- 2) Sempre nel 2016 è stato deliberato il Piano Strategico di Ateneo 2016-2018.
- 3) La struttura, i contenuti ed i termini utilizzati nel presente documento tengono conto del Feedback al Piano Integrato 2016-2018 prodotto dall'ANVUR e da quanto è emerso nell'incontro di "restituzione" avvenuto a dicembre 2016¹.
- 4) Ancora con riferimento al Feedback ANVUR, questo piano, pur mantenendo una articolazione in linea con il piano precedente (2016-2018), tiene conto dei Punti di Forza, della Best Practice e delle Aree di Miglioramento indicate nel rapporto. Al fine di dotarsi di una struttura tecnica a supporto dell'intero Ciclo della Performance, nel mese di dicembre 2016 è stata costituita una Task Force per la Performance che, in stretta relazione con la Direzione Generale, ha avviato la sua attività proprio in funzione della redazione del presente documento².

È, infine, opportuno in queste premesse precisare che:

- 5) La Mappa Strategica e gli Obiettivi Strategici derivano direttamente dal Piano Strategico 2016-2018 e sono stati concordati con il Vertice Accademico.
- 6) Il Sistema di Obiettivi di cui al presente Piano Integrato riguarda tutti i titolari di posizione di Responsabilità (Amministrazione Centrale e Dipartimenti).
- 7) La messa a punto del supporto informatico denominato Piattaforma degli Obiettivi, dopo due anni di intensa sperimentazione, consentirà nel 2017 di attivare un vero e sistematico meccanismo di monitoraggio degli obiettivi con momenti formali di verifica dello stato di avanzamento.

In ultimo, è necessario segnalare che la presente versione del Piano Integrato della Performance, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 27 gennaio 2017, potrebbe essere oggetto di

¹ All'incontro hanno partecipato, per Anvur il dott. Scaletta e la dott.ssa Serpico, per UPO il Direttore Generale, il Rettore, il Pro Rettore, il Presidente del Nucleo di Valutazione ed il Direttore Generale Vicario.

² Task Force Performance: Arcisto Marisa, Barbale Annalisa, Muzio Carlo, Zemignani Elisabetta, Zilio Mara



aggiornamenti e integrazioni in ragione di alcuni importanti elementi di contesto allo stato attuale non ancora definiti:

- 1) con riferimento alla Programmazione Triennale 2016/2018 non si conoscono ancora gli esiti della valutazione ex-ante del MIUR relativamente ai progetti presentati da UPO il 20 dicembre 2016, in merito agli obiettivi di sistema A, B e C;
- 2) A fronte della Visita di Accredimento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio da parte di Anvur, avvenuta dal 28 novembre 2016 al 2 dicembre 2016, l'Ateneo non ha ancora ricevuto la relazione finale dalla Cev;
- 3) Infine, potrebbe rilevare a questo proposito il nuovo Regolamento di Amministrazione, Contabilità e Finanza e le ricadute del Nuovo Codice degli Appalti.

Su questi versanti, quando si potrà disporre delle informazioni necessarie, sarà eventualmente integrato il quadro degli obiettivi a livello strategico e/o operativo.



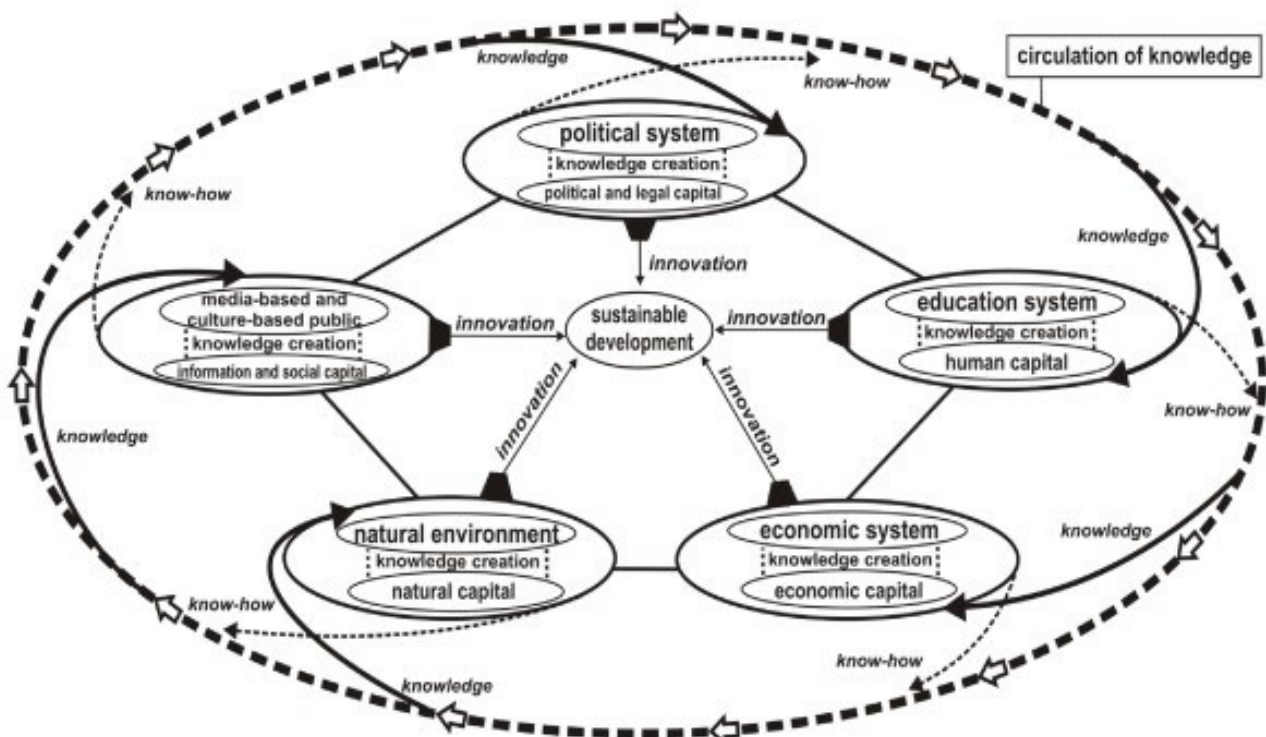
II. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

Nel contesto del Sistema Universitario Italiano, caratterizzato da alcuni determinanti elementi di criticità, riconducibili fondamentalmente alla diminuzione del FFO, al sistema dei punti organico, a meccanismi premiali ancora non adeguati, l'UPO si caratterizza come Ateneo in costante crescita, con performance positive sotto ogni punto di vista e con una costante propensione allo sviluppo e al miglioramento continuo.

Le macro-basi strategiche delineate dal Piano Strategico 2016-2018 orientano i comportamenti e le decisioni rispettivamente verso:

- 1) Un irrobustimento strutturale della qualità e dell'efficienza dell'apparato gestionale, in una prospettiva di miglioramento continuo e con un sistematico riferimento al ciclo di Deming Plan-Do-Check-Act.
- 2) L'evoluzione del modello della civic university per proiettarsi su scala globale, elaborando un modello a "quintuplice elica".

Figura 1: Il Modello della Quintuplice Elica





In questo quadro, in coerenza con la Mission di Ateneo (*“il mandato da compiere”*), la Vision (*“Il sogno da costruire”*) e i Valori Guida dell’UPO (*“le cose in cui crediamo”*), si delineano e assumono pieno significato le seguenti Aree Strategiche di Ateneo:

- 1) Governance e Qualità
- 2) Didattica
- 3) Ricerca Scientifica
- 4) Alta Formazione e Terza Missione
- 5) Internazionalizzazione
- 6) Immagine e Rapporti Istituzionali
- 7) Assetto Immobiliare e Logistico
- 8) Amministrazione
- 9) Finanza
- 10) Trasparenza e Anticorruzione

Dal punto di vista di UPO, il Piano Strategico è strumento decisivo per dare “consapevolezza strategica” all’agire dell’Ateneo, in ogni sua componente e ad ogni livello. In questa prospettiva, e anche al fine di garantire un più forte e diffuso coinvolgimento nel processo di pianificazione strategica, la redazione del Piano è il risultato di una azione corale con la partecipazione attiva della componente docente e del PTA, sia a livello di Amministrazione Centrale, sia a livello di Dipartimenti e Centri Interdipartimentali.

Con ciò si intende anche accrescere il livello di sensibilità nei confronti delle tematiche strategiche e garantire una maggiore e più diffusa responsabilizzazione nei confronti dei traguardi strategici dell’UPO.

Tabella 1: La situazione economico-finanziaria dell’Ateneo

	FFO 2014	FFO 2015	FFO 2016
QUOTA BASE	25.711.298	23.996.060	22.551.875
COSTO STANDARD	7.588.621	9.507.560	10.234.581
QUOTA PREMIALE RICERCA	7.294.462	7.655.848	7.583.039
QUOTA PREMIALE Politiche di Reclutamento	2.041.722	2.308.105	1.984.187
QUOTA PREMIALE DIDATTICA	425.338	1.135.753	1.272.367
ISEF	1,07	1,12	1,20



Tabella 2: il Budget 2017

BUDGET 2017	
<u>PROVENTI OPERATIVI</u>	€ 79.799.209,86
PROVENTI PROPRI	€ 14.004.196,75
CONTRIBUTI	€ 58.162.112,23
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	€ 7.632.900,88
<u>COSTI OPERATIVI</u>	€ 89.431.462,99
COSTI DEL PERSONALE	€ 48.600.190,82
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	€ 36.179.423,66
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	€ 3.893.948,13
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	€ 80.170,67
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€ 677.729,72
<u>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI</u>	-€ 9.632.253,13
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	€ 55.150,55
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	-€ 50.000,00
<u>RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO</u>	-€ 9.627.102,58
<u>UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO</u>	€ 9.627.102,58

Tabella 3: Investimenti e Fonti di Finanziamento

INVESTIMENTI	
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	€ 4.954.610,67
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	€ 2.906.179,44
	€ 7.860.790,11
FONTI DI FINANZIAMENTO	
CONTRIBUTI TERZI FINALIZZATI	€ 1.987.089,25
RISORSE PROPRIE	€ 5.873.700,86
	€ 7.860.790,11



III. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

L'Albero della Performance dell'UPO è lo strumento finalizzato a porre in essere il collegamento e l'integrazione tra le strategie e la performance nelle sue diverse declinazioni.

Si articola in 3 livelli:

- 1) La Mappa Strategica di Ateneo (1° livello) di diretta derivazione dal Piano Strategico (performance generale di Ateneo) contenente Aree Strategiche e Programmi Strategici di Ateneo.
- 2) Gli Obiettivi Strategici (2° livello) che in una prospettiva triennale danno sostanza e definiscono il perimetro della performance organizzativa.
- 3) Gli Obiettivi Operativi (3° livello), di norma con orizzonte temporale annuale, alla base della performance individuale.

Figura 2: L'integrazione Linee Strategiche/Performance

DOCUMENTO PROGRAMMATICO	ALBERO PERFORMANCE	
PIANO STRATEGICO 2016/2018	AREE & PROGRAMMI STRATEGICI	PERFORMANCE DI ATENEO
PIANO INTEGRATO PERFORMANCE 2017/2019	OBIETTIVI STRATEGICI	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
	OBIETTIVI OPERATIVI	PERFORMANCE INDIVIDUALE

La Mappa Strategica di Ateneo (figura 3), ancorché rappresentata in modo grafico e sintetico, integra efficacemente e sistematicamente linee strategiche, attività amministrativa ed accademica, trasparenza, anticorruzione, programmazione economico-finanziaria nonché i Processi di Assicurazione della Qualità.



In questo senso la Mappa si riferisce ad un insieme di documenti programmatici³ e ne favorisce il coordinamento e la coerenza nei contenuti, nelle logiche di programmazione e negli strumenti di supporto.

Nella figura che segue è rappresentata la Mappa Strategica 2016-2018, a cui sono associate le aree strategiche del Piano Strategico 2016-2018.



³ I Documenti Programmatici di Ateneo sono: Piano Strategico 2016/2018, Politiche di Ateneo per la Qualità, Piano Comunicazione 2016/2018, Politiche di Ateneo e Programmazione



Figura 3: Mappa Strategica 2016-2018

A corollario e completamento viene definito il Cruscotto di Ateneo, cioè un “set di indicatori di posizionamento” che consentono di monitorare sistematicamente gli andamenti generali e le performance di Ateneo: i risultati raggiunti negli anni precedenti contestualizzano le performance rispetto alle missioni istituzionali di Ateneo non solo in una prospettiva interna, ma anche come confronto con le più generali dinamiche del Sistema Universitario Italiano.

Il cruscotto quindi non è inteso come obiettivi e target da raggiungere quanto piuttosto come strumento che, grazie ad un costante e tempestivo aggiornamento, consente di monitorare le traiettorie di sviluppo dell’Ateneo. A supporto della gestione del Cruscotto di Ateneo è stato implementato, in via sperimentale nel 2016, un software di “business intelligence” che consente un aggiornamento dei dati e la creazione di reportistica a supporto dei processi decisionali della Governance di Ateneo.



TABELLA 4: Cruscotto di Ateneo

INDICATORI DI POSIZIONAMENTO			
	2014	2015	2016
DIDATTICA	2014/2015	2015/2016	2016/2017
IMMATRICOLATI	3.465	3.882	4.785
ISCRITTI	11.610	11.977	12.547
STUDENTI REGOLARI	7.006 (FFO 2014)	7.504 (FFO 2015)	7.876 (FFO 2016)
LAUREATI	2.108	1.191	
MOB. INT. OUTGOING	118	109	145
MOB. INT. INCOMING	37	40	37
RICERCA	QUOTA PREMIALE FFO 2015	QUOTA PREMIALE FFO 2016	
QUALITA' DELLA RICERCA	0,85	0,82	
POLITICHE DI RECLUTAMENTO	0,83	0,70	
RISORSE UMANE			
PUNTI ORGANICO	2,97	4,17	8.75
P. DOCENTE al 31/12	370	359	354
PTA al 31/12	316	307	294
AMMINISTRAZIONE E FINANZA			
INDICATORE SPESE DI PERSONALE	72,28%	67,26%	
INDICATORE DI INDEBITAMENTO	0,00	0,00	0,00
FFO	45.003.083	46.059.532	45.275.480
INDICE DI TEMPESTIVITA' DEI PAGAMENTI	- 8,57 giorni	- 10,76 giorni	- 6,85 giorni

Gli indicatori di Posizionamento, in quanto espressione di risultati raggiunti, sono da considerarsi, nella loro rappresentazione sintetica, l'effetto di decisioni, azioni e comportamenti pianificati e programmati, il cui fine ultimo altro non era che il miglioramento complessivo dell'Ateneo. In questo senso gli obiettivi (strategici ed operativi) ed i relativi indicatori e target sono da intendersi come propedeutici al posizionamento espresso dagli indicatori del cruscotto, in una relazione causa-effetto.

La tabella di cui sopra rappresenta, anche con finalità di comunicazione interna ed esterna, l'integrazione tra Linee Strategiche ed Attività Amministrativa.



III.I LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'organizzazione e la pianta organica dell'Università del Piemonte Orientale sono state adeguate dal 1° marzo 2013, secondo un nuovo modello organizzativo, adottato per conseguire le finalità istituzionali dell'Ateneo (Ricerca, Didattica e Formazione) e ispirato ai seguenti principi:

- 1) assicurare la coesione, l'integrazione e il bilanciamento tra Amministrazione Centrale e Amministrazione Decentrata;
- 2) separare le competenze amministrative da quelle accademiche e scientifiche;
- 3) far dipendere dal vertice accademico ed amministrativo solo le funzioni di supporto strategico
- 4) articolare la struttura amministrativa in Divisioni, Settori e Uffici;
- 5) aumentare il grado di delega e di responsabilizzazione nei confronti dei quadri (EP) e del personale affidatario degli uffici.

La struttura che ne è derivata garantisce continuità, efficacia ed efficienza alle attività e ai servizi erogati e da sviluppare, nonché adeguatezza professionale, per conseguire gli obiettivi generali programmatici e le priorità definiti dagli Organi di Governo.

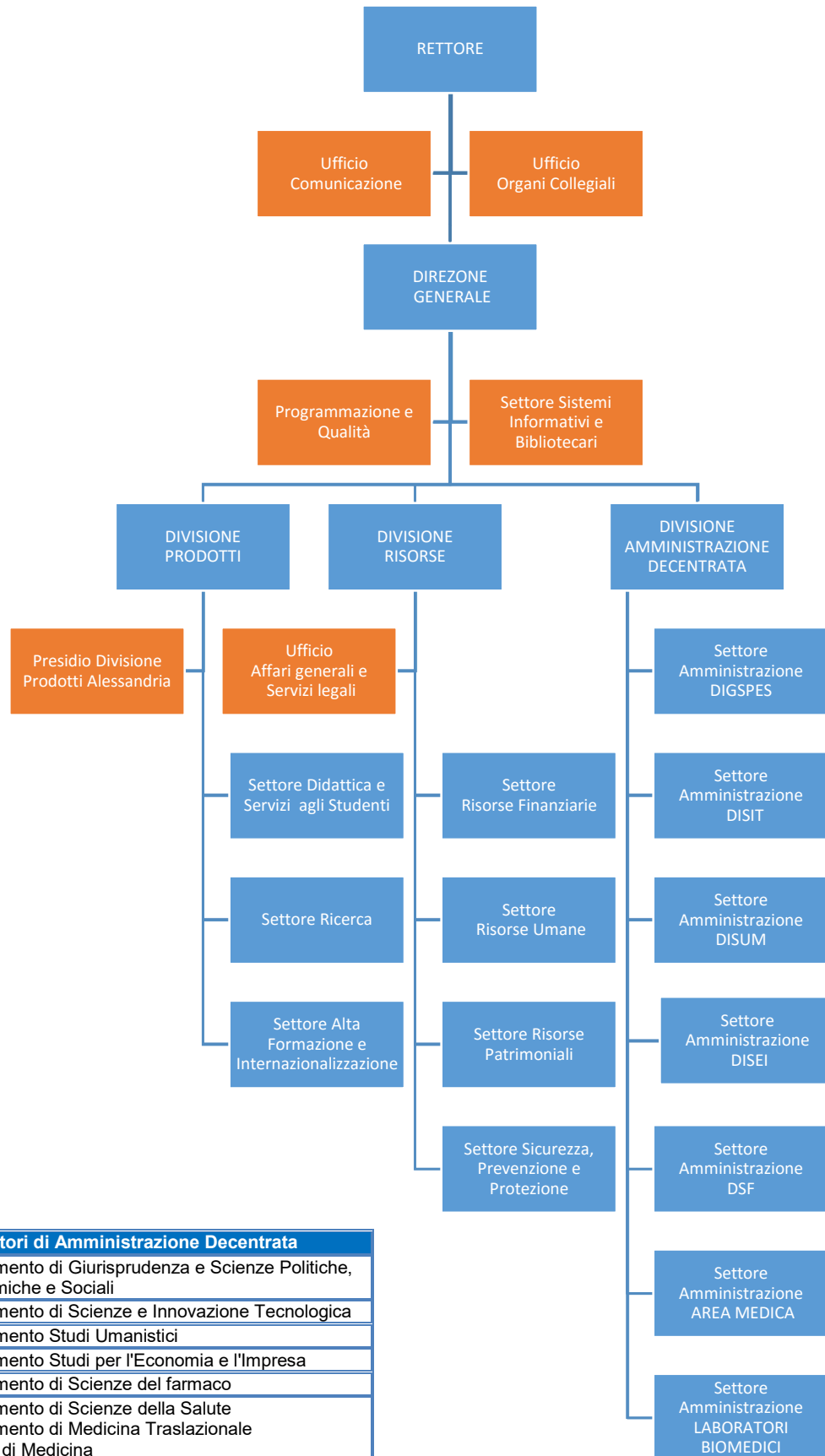
La Struttura Direzionale è articolata in tre divisioni: Prodotti, Risorse ed Amministrazione Decentrata. Sono stati identificati 15 Settori: uno in staff al Direttore Generale, tre afferenti alla Divisione Prodotti, quattro alla Divisione Risorse e sette alla Divisione Amministrazione Decentrata, cui si sommano Uffici in staff al Rettore, alla Direzione Generale e alla Divisione Risorse.

Al personale tecnico amministrativo assegnato ai vari settori, sono stati attribuiti incarichi di responsabilità su tematiche inerenti il settore, così come agli uffici in staff.

Nella pagina successiva viene illustrato l'organigramma dell'Ateneo.

In allegato (parte integrante del presente documento) la Tabella delle Responsabilità (Allegato A) e la tabella descrittiva del Sistema Obiettivi dell'UPO (Allegato B), contenente le seguenti informazioni di dettaglio:

- 1) Aree/Programmi Strategici
- 2) Obiettivi Strategici
- 3) Unità organizzativa responsabile dell'Obiettivo Strategico
- 4) Obiettivi Operativi
- 5) Soggetto responsabile dell'Obiettivo Operativo



Legenda Settori di Amministrazione Decentrata	
DIGSPES	Dipartimento di Giurisprudenza e Scienze Politiche, Economiche e Sociali
DISIT	Dipartimento di Scienze e Innovazione Tecnologica
DISUM	Dipartimento Studi Umanistici
DISEI	Dipartimento Studi per l'Economia e l'Impresa
DSF	Dipartimento di Scienze del farmaco
AREA MEDICA	Dipartimento di Scienze della Salute Dipartimento di Medicina Traslazionale Scuola di Medicina

Figura 4: Organigramma UPO al 31/01/2017
(in azzurro le unità di “line”, in arancio le unità di “staff”)



IV. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

In allegato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2017-2019

V. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

In allegato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2017-2019

VI. PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI

Il Presente documento, nel quadro delineato dalla normativa vigente e dalle indicazioni dell'ANVUR, è da intendersi, a tutti gli effetti, interlocutorio in quanto espressione di una implementazione tuttora in progress di un sistema completo e consolidato di Programmazione di Ateneo.

Infatti, a partire dal Piano Integrato 2016 – 2018, sono state intraprese alcune iniziative di completamento e miglioramento del sistema, in qualche caso già portate a termine, che comunque troveranno conclusione entro il 2017 e consentiranno quindi all'Ateneo di presentare per il 2018 - 2020 un Piano Integrato pienamente corrispondente al modello di riferimento.

Tra le iniziative citate merita ricordare l'adozione della "tabella dei procedimenti amministrativi" (delibera CdA 8/2016/14.1 del 4/11/2016) intesa anche come premessa fondamentale ad una completa mappatura dei processi che dopo una iniziativa sperimentale avviata nel 2015, sarà condotta nel 2017.

VI.I IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi strategici individuano l'effetto finale che l'ateneo, a medio e lungo termine, si propone di generare a livello di impatto delle politiche e sono definiti in coerenza con le priorità a cui sono ricondotte le linee strategiche dell'università.

Il processo di definizione e assegnazione degli obiettivi trae fondamento dal piano strategico di ateneo 2016-2018 che definisce le aree strategiche quali elementi chiave per l'identificazione dei programmi e degli obiettivi strategici triennali da cui sono determinati gli obiettivi annuali operativi. Ogni obiettivo annuale è suddiviso in azioni operative. Al fine di introdurre un sistema gestionale coordinato e omogeneo è stato stabilito che obiettivi annuali e azioni possano variare da un minimo di 1 a un massimo di 5 unità.

Nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, al fine di assicurare la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono stati individuati in base ai seguenti criteri:



- 1) coerenza con il programma di governo e con le linee strategiche da esso delineate;
- 2) gli obiettivi devono sottendere ad azioni di miglioramento;
- 3) condivisione degli obiettivi con la governance;
- 4) misurabilità dell'obiettivo;
- 5) raggiungimento degli obiettivi verificabile;
- 6) chiarezza del limite temporale di riferimento.

A ciascun segmento di valutazione è stato attribuito un sistema di pesi basato sui seguenti criteri:

- 1) per ogni responsabile la sommatoria dei pesi degli obiettivi operativi è pari a 100, al fine di valutare la performance individuale ovvero la distribuzione fra i vari obiettivi della responsabilità delle singole unità;
- 2) per ogni obiettivo strategico la sommatoria dei pesi degli obiettivi operativi è pari a 100, per valutare in quale misura i singoli obiettivi operativi concorrono al raggiungimento dell'obiettivo strategico;
- 3) per ogni obiettivo operativo la sommatoria dei pesi delle azioni è pari a 100, per capire come le azioni concorrono alla realizzazione degli obiettivi operativi.

Vengono esplicitati 3 pesi:

- 1) Peso dell'obiettivo operativo sul singolo responsabile (OO/RESP)
- 2) Peso dell'obiettivo operativo in relazione all'obiettivo strategico (OO/OS)
- 3) Peso della singola azione all'interno del singolo obiettivo operativo (AZIONE/OO)

ESEMPIO:

Obiettivo Strategico A (OS = 100%)

Obiettivo Operativo A1 - - - > assegnato a Rossi Mario	peso OO/OS: 50%
Obiettivo Operativo A2 - - - > assegnato a Bianchi Andrea	peso OO/OS: 50%

Obiettivo Strategico B (OS = 100%)

Obiettivo Operativo B1 - - - > assegnato a Rossi Mario	peso OO/OS: 30%
Obiettivo Operativo B2 - - - > assegnato a Bianchi Andrea	peso OO/OS: 50%
Obiettivo Operativo B3 - - - > assegnato a ...	peso OO/OS: 20%

Obiettivo Strategico C (OS = 100%)

Obiettivo Operativo C1 - - - > assegnato a Rossi Mario	peso OO/OS: 25%
Obiettivo Operativo C2 - - - > assegnato a Bianchi Andrea	peso OO/OS: 25%
Obiettivo Operativo C3 - - - > assegnato a ...	peso OO/OS: 30%
Obiettivo Operativo C4 - - - > assegnato a ...	peso OO/OS: 20%



Responsabile: ROSSI Mario (RESP = 100%)

Obiettivo Operativo A1 (OO = 100%)

peso OO/RESP: 40%

- Azione 1 peso AZIONE/OO: 20%
- Azione 2 peso AZIONE/OO: 20%
- Azione 3 peso AZIONE/OO: 20%
- Azione 4 peso AZIONE/OO: 20%
- Azione 5 peso AZIONE/OO: 20%

Obiettivo Operativo B1 (OO = 100%)

peso OO/RESP: 30%

- Azione 1 peso AZIONE/OO: 20%
- Azione 2 peso AZIONE/OO: 20%
- Azione 3 peso AZIONE/OO: 20%
- Azione 4 peso AZIONE/OO: 20%
- Azione 5 peso AZIONE/OO: 20%

Obiettivo Operativo C1 (OO = 100%)

peso OO/RESP: 30%

- Azione 1 peso AZIONE/OO: 20%
- Azione 2 peso AZIONE/OO: 20%
- Azione 3 peso AZIONE/OO: 20%
- Azione 4 peso AZIONE/OO: 20%
- Azione 5 peso AZIONE/OO: 20%

Il principio generale che ha governato il processo di definizione e attribuzione degli obiettivi è basato su un modello partecipato di negoziazione degli stessi che prevede il coinvolgimento in egual misura di tutti i titolari di posizioni organizzative di ateneo. Il Direttore Generale ha concertato gli obiettivi con i responsabili di primo livello che hanno condiviso gli obiettivi con i responsabili di secondo livello, incaricati, a loro volta di agire secondo linee di integrazione e coordinamento, ciascuno per la sfera di propria competenza, con i responsabili di terzo livello.

Gli Obiettivi Operativi declinati sui responsabili di primo, secondo e terzo livello individuano i traguardi qualitativi e quantitativi da raggiungere nel breve periodo. Si definiscono due livelli di raggiungimento atteso:

- 1) livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo operativo tale da considerare positiva la prestazione --- > 70% (al di sotto di questo valore l'obiettivo non si intende raggiunto);
- 2) livello di pieno raggiungimento dell'obiettivo operativo --- > 100%

La valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale titolare di posizione organizzativa è il risultato combinato di due elementi:

- 1) raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati
- 2) comportamento organizzativo

così articolati:



	STRUTTURATI		NON STRUTTURATI	
	OBIETTIVI	COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO	OBIETTIVI	COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO
DIRETTORE GENERALE	80	20	-	-
DIRIGENTI	80	20	-	-
RESP. 1° LIV - LINE	60	40	-	-
RESP. 1° LIV - STAFF	40	60	20	80
RESP. 2° LIV.	40	60	20	80
RESP. 3° LIV.	20	80	20	80

La valutazione della performance individuale del personale non titolare di posizione organizzativa è il risultato invece del solo comportamento organizzativo.

Nel valutare il comportamento organizzativo, in linea con quanto previsto dall'art. 9 del D.Lgs 150/09, verranno considerati elementi diversi a seconda che si tratti di dirigenti e personale titolare di posizione organizzativa o personale non titolare di posizione organizzativa.

Per i dirigenti e il personale titolare di posizione organizzativa verranno considerati:

- 1) Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- 2) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura intesa come capacità di gestire le risorse umane (motivare i collaboratori circa il conseguimento degli obiettivi, valorizzare il capitale umano disponibile nella struttura di cui è responsabile) e le risorse finanziarie della propria unità;
- 3) le competenze professionali e manageriali (problem solving, coordinamento collaboratori) dimostrate;
- 4) la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

Per il personale non titolare di posizione organizzativa verranno considerati:

- 1) la qualità del contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza (contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura funzionali a garantire il buon andamento della gestione amministrativa dell'Ateneo);
- 2) comportamenti professionali (puntualità e precisione della prestazione, capacità di migliorare il proprio modo di lavorare, interesse per la formazione e lo scambio di esperienze), relazionali (gestione delle relazioni, orientamento all'utenza interna ed esterna, flessibilità, cortesia) e organizzativi (capacità di condividere le informazioni e di renderle trasparenti, tempestività, capacità di individuare le priorità, ricerca di soluzioni).



Il monitoraggio in itinere e la valutazione finale sono realizzati attraverso un applicativo informatico, la Piattaforma degli obiettivi che consente, da parte di tutte le figure cui è attribuito un incarico di responsabilità, l'inserimento dei dati circa lo stato di avanzamento degli obiettivi e la verifica dei risultati finali. Più in dettaglio, il monitoraggio è così strutturato:

- 1) l'attività di monitoraggio è svolta dal Direttore Generale, dai Dirigenti e dai Responsabili di I° livello (questi ultimi con riferimento agli obiettivi strategici di cui sono responsabili);
- 2) i responsabili degli obiettivi operativi devono aggiornare sistematicamente e tempestivamente la piattaforma degli obiettivi;
- 3) il monitoraggio è svolto con cadenza infra-annuale. Per tutti gli obiettivi e le relative azioni almeno due volte all'anno (giugno - dicembre); in relazione a specifiche scadenze e/o per necessità di controllo di brevissime tempistiche potranno essere definite, su determinate azioni e obiettivi, modalità di monitoraggio più frequenti.

VI.II PROCESSO DI VALUTAZIONE

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

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

Il Dirigente, a sua volta, valuta i responsabili dei Settori e delle Strutture di Staff e di Line della sua Divisione.

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

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

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