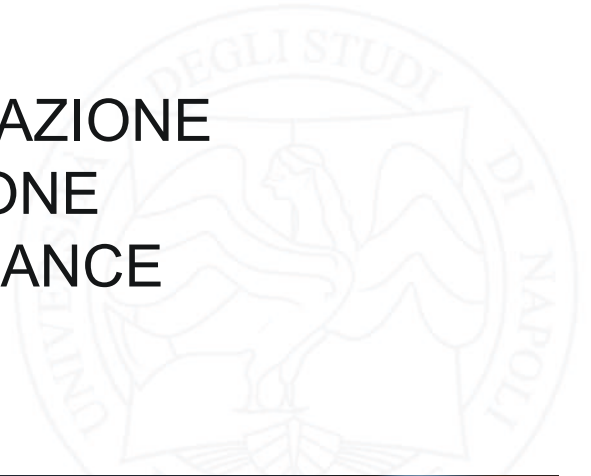




UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI  
PARTHENOPE

# SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNO 2025





## Sommario

Premessa .....	1
Sezione I – Descrizione del Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance .....	2
1. Fasi del ciclo della performance .....	3
2. Meccanismi di feedback e calibrazione .....	4
3. Correlazioni delle dimensioni di performance .....	5
4. Soggetti e responsabilità .....	7
5. Fasi e scadenze .....	9
6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio .....	10
Sezione II - La valutazione della performance .....	12
7. La misurazione e valutazione del Direttore Generale .....	12
8. La misurazione e valutazione dei Dirigenti .....	15
9. La misurazione e valutazione del personale dell'Area delle Elevate Professionalità .....	20
10. La misurazione e valutazione del personale dell'Area Funzionari con posizione organizzativa .....	22
11. La misurazione e valutazione del personale dell'Area Operatori, Collaboratori e Funzionari .....	25
12. Monitoraggio intermedio e gestione delle criticità in corso d'anno .....	27
12.1 Applicativo informatizzato per la gestione del monitoraggio della performance individuale del personale dirigenziale .....	28
13. Procedure conciliative a garanzia dei valutati .....	28
14. Promozione della formazione .....	29
15. Altre forme di premialità .....	29

## Allegati

- All. 1 - Schede di valutazione del Direttore Generale
- All. 2 - Schede di valutazione del personale dirigenziale
- All. 3 - Schede di valutazione del personale appartenente all'Area delle Elevate Professionalità
- All. 4 - Schede di valutazione del personale tecnico amministrativo appartenente all'Area Funzionari con posizione organizzativa
- All. 5 - Scheda di monitoraggio intermedio



## Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) è lo strumento attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni pianificano, misurano e valutano la performance organizzativa delle strutture e la performance individuale dei dipendenti, tenendo conto dei risultati perseguiti in termini di valore pubblico, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi.

Nella prospettiva di miglioramento della metodologia, in ottemperanza a quanto disposto dal D.lgs. 150/2009, la presente edizione prevede, anche alla luce delle raccomandazioni espresse dal Nucleo di Valutazione:

- l'introduzione, nel processo di cascading, di obiettivi "dipartimentali" declinati dai Piani strategici di Dipartimento;
- l'armonizzazione dei contenuti alla luce dei nuovi CCNL di comparto<sup>1</sup>;
- l'introduzione di ulteriori elementi di definizione degli obiettivi, indicatori e target, quali: tipologia obiettivo, tipologia di indicatori, fonte dei dati, baseline, responsabili di indirizzo politico e stakeholder di riferimento;
- la previsione, per la prima annualità, in via sperimentale, alla luce delle Linee Guida ANVUR, di un obiettivo trasversale connesso al livello di soddisfazione dei diversi stakeholder sui servizi erogati dall'Ateneo quale elemento di valutazione della performance organizzativa;
- l'attuazione del principio del contraddittorio in merito alle procedure conciliative a garanzia dei valutati.

La redazione del presente documento è frutto del coinvolgimento attivo dei Dirigenti, chiamati a partecipare alla definizione della metodologia attraverso un processo trasversale di condivisione.

---

<sup>1</sup> CCNL relativo al personale dell'area Istruzione e Ricerca triennio 2019 - 2021 sottoscritto in data 07/08/2024 e CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca sottoscritto in data 18/01/2024.



## Sezione I – Descrizione del Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance

Gli strumenti del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono:

- Il Piano Strategico di Ateneo, che definisce gli obiettivi istituzionali dell'Amministrazione nel suo complesso, cui si correlano gli obiettivi che vengono assegnati alla Direzione Generale, e, mediante la logica di cascading, ai dirigenti e al personale
- I Piani Strategici dei Dipartimenti, che orientano la declinazione degli obiettivi da assegnare al personale afferente alle strutture dipartimentali
- Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito PIAO), in cui è esplicitata la performance attesa
- Il monitoraggio intermedio della performance, che permette di misurarne l'andamento e introdurre eventuali interventi correttivi in presenza di fattori esterni che ostacolano il raggiungimento della programmazione prevista o di cambi di priorità
- Le schede di assegnazione e valutazione degli obiettivi, che riportano, per ciascun valutato, secondo una scala di valori, la performance attesa nell'arco temporale di riferimento, e conseguita in termine di valutazione finale espressa
- Momenti di confronto informale, dialogo tra valutato e valutatore, feedback e meccanismi di calibrazione, che permettono, in fase di misurazione e valutazione, la verifica sulla performance conseguita in un'ottica di condivisione
- La Relazione sulla performance, in cui l'Amministrazione illustra agli stakeholder la performance conseguita

Gli elementi cardine del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo sono:

- **Obiettivi:** rappresentano l'impatto atteso dall'attuazione della mission e delle politiche che l'Ateneo si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale e che rappresentano un miglioramento di attività o servizio. Gli obiettivi devono essere specifici e non generici, sfidanti ma realistici, misurabili, commisurati alle risorse disponibili e sostenibili con riguardo all'orizzonte di riferimento. Gli obiettivi strategici sono riferiti alle performance istituzionali; gli obiettivi operativi traducono l'indirizzo strategico in azioni gestionali operativi.
- **Indicatori:** costituiscono il parametro in grado di fornire un'informazione sintetica dell'obiettivo, misurabile, quantitativamente o qualitativamente, e in grado di rappresentarne l'andamento. Gli indicatori utilizzabili per misurare le performance possono essere ad esempio: di output, di efficienza, di efficacia e qualità.
- **Target:** esprime il valore atteso di performance, misurato attraverso l'indicatore, che si vuole ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto.
- **Comportamenti organizzativi:** rappresentano le 'azioni' rese e messe in atto dal singolo nel contesto lavorativo di appartenenza e nelle loro relazioni con l'esterno, diversificati, sulla base di specifici descrittori individuati in relazione ai profili professionali ricoperti, alle diverse responsabilità ed ai livelli di autonomia richiesti dai diversi ruoli. Con particolare riferimento al Direttore Generale e al personale dirigenziale, esplicitano la capacità di esercitare adeguatamente la propria leadership, misurata attraverso diversi fattori descrittivi.



A partire dall'annualità 2025, la definizione degli obiettivi terrà conto di ulteriori elementi di specificazione quali:

- **Tipologia obiettivo**, ovvero, la classificazione dello stesso nell'ambito di piani/programmi/progetti di sviluppo (ad esempio, Benessere Equo e Sostenibile o ai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030; Indirizzi del MUR; PNRR; Programmazione triennale di sistema (PRO3); VQR; AVA);
- **Tipologia di indicatori**, ovvero, la misura utilizzata per monitorare i progressi fatti nel perseguimento dell'obiettivo e misurarne il grado di raggiungimento (efficacia e/o efficienza e/o qualità percepita (customer satisfaction) e/o ON/OFF e/o Tempistiche/scadenze);
- **Fonte dei dati**, ovvero, l'indicazione certificata della provenienza degli stessi (ad esempio, indicatori ANVUR-AVA, Programmazione triennale MUR, Decreto MUR assegnazione FFO, indagini Good Practices, Rapporto NdV sul Benessere Organizzativo, Bilancio di Ateneo; autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo; banche dati interne dell'Ateneo; banche dati esterne;
- **Baseline**, ovvero, il valore di partenza del/degli indicatori;
- **Responsabili di indirizzo politico**, ossia le figure istituzionali su cui ricade l'attuazione degli obiettivi strategici e della Programmazione triennale di Ateneo;
- **Stakeholder** di riferimento, ossia i soggetti interni ed esterni all'Amministrazione su cui gli obiettivi producono effetti e/o impatto.

## 1. Fasi del ciclo della performance

Il ciclo di gestione della performance adottato dall'Università degli Studi di Napoli Parthenope si articola annualmente nelle seguenti fasi:

- I. pianificazione, definizione e assegnazione di obiettivi, rispettivi indicatori e valori attesi di risultato;
- II. collegamento tra gli obiettivi e le risorse allocate nel bilancio di previsione;
- III. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- IV. misurazione della performance organizzativa e individuale;
- V. valutazione della performance organizzativa e individuale;
- VI. rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi;
- VII. utilizzo dei sistemi premianti.

La fase di **pianificazione** consiste nella definizione degli obiettivi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere nel breve e medio periodo con la finalità di creare valore pubblico. Il punto di partenza di tale fase è rappresentato dal Piano Strategico di Ateneo, definito in coerenza con gli indirizzi della programmazione triennale delle università. Il Piano Strategico di Ateneo costituisce la base per la definizione dei Piani Strategici di Dipartimento, la cui adozione ha la finalità di potenziare il coinvolgimento di tutte le strutture dell'Amministrazione in un processo di pianificazione teso ad attuare una concreta integrazione fra i vari livelli della programmazione anche a livello dipartimentale. A partire dalle pianificazioni strategiche, gli obiettivi che hanno valenza organizzativa sono definiti all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, in cui ciascun obiettivo è accompagnato da specifiche misure (indicatori), livelli di riferimento e livelli attesi (target).

Nel PIAO sono quindi declinati, in coerenza con gli indirizzi strategici, gli obiettivi relativi agli aspetti organizzativi affidati alla Direzione Generale e alle aree amministrative. Da tale documento discende poi l'assegnazione degli obiettivi di performance individuale del personale afferente alle Strutture ed ai Dipartimenti, che vengono



declinati anch'essi dalle aree strategiche. L'articolazione degli obiettivi strategici in obiettivi organizzativi, pertanto, segna il passaggio dalla pianificazione strategica alla programmazione gestionale e operativa.

La fase di pianificazione è strettamente connessa alla fase di **raccordo tra le azioni strumentali al conseguimento degli obiettivi e le risorse economiche** da allocare ai competenti centri di responsabilità amministrativa dell'Ateneo (strutture dirigenziali), al fine di calibrare obiettivi ed indicatori ai rispettivi valori target necessari alla loro attuazione.

**La fase di monitoraggio** periodico è volta a verificare in corso d'anno l'andamento degli obiettivi, per misurarne l'allineamento o lo scostamento rispetto ai risultati attesi, e garantire l'eventuale necessità di adottare interventi correttivi a fronte delle eventuali criticità emerse. In coerenza con quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, l'Amministrazione predispone almeno un monitoraggio infrannuale da svolgersi entro il 31 luglio di ciascun anno (cfr. § 12).

**La fase di misurazione finale** consiste nella rilevazione di un valore quantitativo, che mostra il grado di raggiungimento degli obiettivi, tenuto conto delle rendicontazioni prodotte dai valutati tramite un processo di autovalutazione, nonché dei fattori, delle motivazioni e delle esigenze di contesto che possono aver influito sull'allineamento o scostamento rispetto ai risultati attesi.

**La fase di valutazione** consiste nell'analisi dei valori misurati al fine di formulare un giudizio quantitativo finale sul contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi. Il giudizio viene espresso in specifiche schede che contemplano le differenti componenti di performance a seconda dell'area di appartenenza del valutato.

**La fase di rendicontazione** dei risultati attiene alla redazione della Relazione annuale sulla Performance. In tale documento sono evidenziati i risultati raggiunti rispetto a quanto programmato e dichiarato nel PIAO - Sezione Performance. La Relazione è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e successivamente validata dal Nucleo di Valutazione, entro il 30 giugno di ogni anno.

Il ciclo si chiude con l'**utilizzo dei sistemi premianti**, collegati al raggiungimento degli obiettivi secondo criteri di valorizzazione di merito e secondo logiche meritocratiche, valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'adozione di scale di giudizio che permettono una differenziazione delle valutazioni.

Le varie fasi vengono coordinate, per ambiti di competenza, dall'Integration team della performance, che vede coinvolti uffici della Direzione, di ciascuna area organizzativa e delle strutture decentrate.

## **2. Meccanismi di feedback e calibrazione**

Al fine di promuovere lo sviluppo di strumenti di *feedback*, l'Ateneo adotta, nella fase di misurazione e valutazione della performance individuale, **meccanismi di autovalutazione** per il personale dirigenziale, dell'Area Elevate Professionalità e dell'Area Funzionari con posizione organizzativa.

L'autovalutazione, da attivare entro il 30 aprile dell'anno successivo di riferimento, si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa delle azioni attuate dai valutati e del livello conseguito per ciascuno degli obiettivi assegnati secondo gli indicatori e i target previsti. Ciascun valutato è chiamato ad esprimere al valutatore un giudizio sul proprio operato, utilizzando una scheda predisposta dall'Ufficio competente, dando atto di evidenze concrete e di eventuali difficoltà incontrate nell'adozione di soluzioni.

La fase di autovalutazione è fondamentale per garantire un dialogo tra valutatori e valutati, nonché meccanismi di calibrazione della valutazione. Le risultanze sono difatti utilizzati per la verifica della performance individuale di ciascun valutato, e, a seguito di confronto, permettono di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazioni.



A seconda della tipologia di personale, gli esiti formano oggetto di specifici incontri o interviste informali, basati, su una verifica tra pari 'congiunta' e una valutazione 'condivisa' (nel caso del personale dirigenziale cfr. § 8) o sul dialogo diretto tra valutato e valutatore in modo da permetterne un confronto (nel caso del personale appartenente all'Area Elevate Professionalità e all'Area Funzionari con posizione organizzativa, cfr. § 9 e § 10). Nella fase finale della valutazione, il sistema prevede, altresì, che le schede contenenti il giudizio finale vengano sottoscritte dal valutato prima della trasmissione formale agli uffici competenti, in modo da garantire meccanismi di feedback che agevolino la partecipazione e la comunicazione in termini di azioni miglioramento e di esigenze formative da considerare nella definizione degli obiettivi per la programmazione successiva.

### 3. Correlazioni delle dimensioni di performance

La metodologia adottata dall'Ateneo individua **due dimensioni di valutazione della performance**:

- una dimensione collegata al contributo che un'organizzazione nel suo complesso o un ambito organizzativo apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici ed operativi e al miglioramento della qualità dei servizi erogati, generando valore pubblico sia per il contesto esterno che interno - **Performance organizzativa**;
- una dimensione strettamente individuale, collegata al contributo che un individuo apporta al raggiungimento assegnati della mission, degli obiettivi strategici e operativi e della qualità dei servizi erogati, in termini di risultato e di modalità di approccio, al raggiungimento degli obiettivi organizzativi o degli obiettivi individuali, e relativa, pertanto, ai comportamenti e competenze dei singoli dipendenti - **Performance individuale**.

Le due dimensioni, organizzativa e individuale, a loro volta presentano due sottodimensioni:

Dimensione	Sottodimensione	Descrizione
Performance organizzativa	<b>Performance organizzativa istituzionale</b>	Valuta l'andamento delle aree organizzative (Ripartizioni) in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici. Viene misurata sul grado di raggiungimento dei valori target fissati in fase di pianificazione per un limitato set di indicatori, individuati annualmente nel PIAO e collegati ai primari assi di sviluppo delle strategie di valore pubblico definiti all'interno del Piano Strategico di Ateneo
	<b>Performance organizzativa di struttura</b>	Rileva ai fini della valutazione delle articolazioni interne delle aree organizzative (Uffici e Dipartimenti) e misurata attraverso i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi di specifica competenza delle unità amministrative e attraverso specifici indicatori di efficienza e di efficacia
Performance individuale	<b>Obiettivi individuali assegnati</b>	Rappresentano, in coerenza con il vigente CCNL, il contributo fornito da ciascun individuo nel raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo; la misurazione coinvolge mediante un processo a <i>cascading</i> il personale nelle strategie dell'Amministrazione
	<b>Comportamenti organizzativi attesi</b>	Consistono nelle 'azioni' rese e messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, diversificati, sulla base di specifici descrittori individuati in



relazione ai profili professionali ricoperti, alle diverse responsabilità ed ai livelli di autonomia richiesti dai diversi ruoli. Le competenze comportamentali sono osservate a consuntivo dal soggetto valutatore, eventualmente coadiuvato da un valutatore intermedio<sup>2</sup>

Le dimensioni di performance organizzativa e individuale sono interconnesse nella valutazione delle prestazioni del personale: la qualità della performance individuale non può prescindere dalla capacità della unità organizzativa di afferenza di garantire il raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei servizi erogati.

La correlazione delle due dimensioni permette non soltanto di ottenere un livello di performance individuale, ma in senso ampio una valutazione complessiva sulla qualità del servizio pubblico reso e sugli impatti di valore pubblico generati, incentivando tutti i dipendenti a contribuire nel complesso più generale della strategia di Ateneo.

È oggetto di misurazione e valutazione la performance dei seguenti ruoli dell'Amministrazione:

- ✓ Direttore Generale;
- ✓ Dirigenti;
- ✓ Personale dell'Area delle Elevate Professionalità;
- ✓ Personale dell'Area Funzionari con posizioni organizzative;
- ✓ Personale appartenente all'Area degli Operatori, dei Collaboratori o Funzionari.

Le dimensioni considerate ed il peso ad esse attribuito per la valutazione della performance di ciascuna area professionale valutata, in considerazione del ruolo ricoperto nell'Amministrazione, sono indicate nella tabella seguente:

Dimensioni della performance	Sottodimensione Performance	Peso delle singole dimensioni di performance nella valutazione				
		Direttore Generale	Dirigenti	Personale dell'Area delle Elevate Professionalità	Personale dell'Area Funzionari con posizioni organizzativa	Personale dell'Area Operatori, Collaboratori o Funzionari
Performance organizzativa di Ateneo <sup>3</sup>	Performance organizzativa istituzionale	30%	10%	-	-	-
	Performance organizzativa di struttura	-	30%	10%	10%	-
Performance individuale	Obiettivi individuali	30%	30%	30%	30%	-
	Comportamenti	40%	30%	60%	60%	100%
Totale		100%	100%	100%	100%	100%

<sup>2</sup> È il caso del personale dell'Area delle Elevate Professionalità o dell'Area Funzionari con posizioni organizzativa afferente ai Dipartimenti, rispetto ai quali la valutazione dei risultati raggiunti spetta al Direttore Generale, sentito il Direttore di Dipartimento cui afferisce il dipendente, cfr. § 9 e § 10.

<sup>3</sup> Nel ciclo successivo, terminata la sperimentazione, si auspica di introdurre le indagini di customer satisfaction come strumento di valutazione della performance organizzativa.





#### 4. Soggetti e responsabilità

Gli attori coinvolti, a vario titolo e con differenti responsabilità, nel processo di misurazione e valutazione della performance sono:

ATTORI COINVOLTI	FUNZIONI PRINCIPALI NEL CICLO DELLA PERFORMANCE
<i>RETTORE</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• individua e propone gli obiettivi strategici nell'ambito della mission di Ateneo e delle politiche ministeriali unitamente agli organi collegiali di indirizzo politico amministrativo;</li><li>• propone al Consiglio di amministrazione gli obiettivi operativi individuali del Direttore Generale</li><li>• esprime parere in merito alla relazione sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti dal Direttore Generale</li></ul>
<i>ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO-AMMINISTRATIVO (SENATO ACCADEMICO E CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• esercitano le funzioni di indirizzo politico definendo i programmi e gli obiettivi da attuare e ne verificano la rispondenza dei complessivi risultati, in attuazione delle rispettive competenze attribuite dallo Statuto di Ateneo; In particolare, il Consiglio di amministrazione:<ul style="list-style-type: none"><li>- approva il PIAO e la Relazione sulla Performance;</li><li>- assegna gli obiettivi individuali al Direttore Generale;</li><li>- approva l'eventuale rimodulazione degli obiettivi di performance organizzativa e di performance attesa del Direttore Generale sulla base degli esiti del monitoraggio intermedio;</li><li>- valuta il Direttore Generale a seguito della proposta del Nucleo di Valutazione.</li></ul></li></ul>
<i>DIRETTORE GENERALE</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• individua, propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi relativi alla programmazione della performance stabiliti nell'ambito del PIAO in coerenza con quelli strategici, definendone indicatori, pesi e target, in collaborazione con i Dirigenti e con i Direttori di Dipartimento;</li><li>• monitora lo svolgimento delle attività utili alla realizzazione degli obiettivi gestionali definiti nella programmazione della performance, proponendo agli organi di indirizzo politico amministrativo eventuali opportune rimodulazioni e interventi correttivi;</li><li>• valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi dei Dirigenti, del personale dell'Area delle Elevate Professionalità e dell'Area Funzionari con posizioni organizzativa afferente ai Dipartimenti, sentiti i Direttori di Dipartimento competenti.</li></ul>
<i>DIRETTORI DI DIPARTIMENTO</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• individuano e propongono gli obiettivi strategici dipartimentali nel relativo Piano, alla luce del Piano Strategico di Ateneo;</li><li>• coadiuvano il Direttore Generale nel processo di assegnazione, misurazione e valutazione della performance del personale appartenente all'area funzionari con posizione organizzativa e all'area dell'elevate professionalità;</li><li>• valutano la performance degli operatori, collaboratori e funzionari</li></ul>



	<p>affidenti alla struttura di competenza, supportati dai rispettivi responsabili;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• monitorano l'andamento della performance della struttura di competenza.</li></ul>
<b>DIRIGENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sono valutati dal Direttore Generale con riferimento alla performance organizzativa, agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi;</li><li>• partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza in coerenza con il Piano Strategico;</li><li>• assegnano e valutano la performance individuale del personale operante nella propria area amministrativa.</li></ul>
<b>NUCLEO DI VALUTAZIONE NELLE FUNZIONI DI OIV (ex art. 2, co. 1, lett. r), Legge 240/2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• esprime parere vincolante sull'aggiornamento del SMVP;</li><li>• verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento (monitoraggio);</li><li>• monitora il funzionamento complessivo del ciclo della performance, redigendo una relazione annuale sullo stesso;</li><li>• propone la valutazione del Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione;</li><li>• valida la Relazione sulla Performance, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione.</li></ul>
<b>GLI STAKEHOLDER INTERNI ED ESTERNI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale, tramite analisi di soddisfazione dell'utenza condotte dall'Ateneo;</li><li>• a loro sono rendicontati i risultati raggiunti dall'Ateneo tramite la Relazione sulla Performance.</li></ul>



## 5. Fasi e scadenze

Si riporta di seguito uno schema sintetico che rappresenta la tempistica annuale di attuazione e di monitoraggio degli obiettivi legati alle varie dimensioni di performance d'Ateneo.

ATTIVITÀ	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	ATTORI PRINCIPALI	TEMPI	OUTPUT
<b>Esercizio n-1</b>				
<b>PIANIFICAZIONE</b>	Il Direttore Generale individua i target annuali degli indicatori connessi agli obiettivi dei Piani Strategici	Direttore Generale	Entro il 31 gennaio (salvo differimenti)	Obiettivi e target di performance organizzativa e individuale
	Redazione e approvazione del PIAO, che contempla l'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti	Direttore Generale Dirigente RRUVSDG Dirigenti Direttori di Dipartimento Consiglio di Amministrazione		
	Declinazione degli obiettivi, mediante un processo a cascading, al personale appartenente ai livelli sottostanti	Direttore Generale Dirigenti Direttori di Dipartimento		
<b>MONITORAGGIO</b>	Monitoraggio intermedio sull'attuazione degli obiettivi assegnati nel corrente anno e valutazione sull'opportunità di un'eventuale rimodulazione	Rettore Direttore Generale Dirigenti Personale dell'Area delle Elevate Professionalità Personale dell'Area Funzionari con posizioni organizzativa Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione	Entro il 30 luglio	Report di verifica dell'andamento in corso di esercizio di obiettivi e indicatori



Esercizio n+1				
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>	Autovalutazione del personale	Dirigenti Personale dell'Area delle Elevate Professionalità Personale dell'Area Funzionari con posizioni organizzativa	Entro il 30 aprile	Schede di rendicontazione Momenti di confronto diretto Verifica raggiungimento risultati
	Relazione del Direttore Generale sui risultati raggiunti	Rettore Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione	Entro il 15 maggio	Rendicontazione risultati raggiunti
<b>RENDICONTAZIONE</b>	Validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione	Direttore Generale Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione	Entro il 30 giugno	Risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti
	Valutazione dei risultati raggiunti dal Direttore Generale	Rettore Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione		
<b>UTILIZZO DEI SISTEMI PREMIANTI</b>	Applicazione dei criteri di valorizzazione del merito	Direttore Generale Dirigente della Ripartizione Economico Patrimoniale	Entro il 31 luglio	Erogazione premi

## 6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

La programmazione finanziaria dell'Ateneo segue un proprio ciclo di bilancio, poiché anche in questo contesto sono diversi i documenti che l'Università deve adottare in chiave annuale e pluriennale, in coerenza con la normativa e il proprio Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità (Bilancio unico di previsione triennale, Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio, Bilancio unico di esercizio).

Il raccordo tra ciclo di bilancio e ciclo delle performance o, più in generale, tra budget e obiettivi è stato più volte oggetto delle attenzioni del legislatore e viene ribadito a ogni aggiornamento o riordino della disciplina sul funzionamento della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico. Si segnalano, a tal proposito:

- il D.lgs. n. 150/2009 (art. 3, comma 1; art. 4), tra i principi generali cita la "trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento" (comma 1); all'art. 4 esplicita la necessità che il ciclo della performance sia sviluppato "in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio" (comma 1), rendendo evidente il "collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse" (comma 2, lett. b);
- il D.L. n. 90/2014 (art. 19, c. 10), parla espressamente di "progressiva integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria" (comma 10, lett. b) come norma generale regolatrice della materia in ambito di misurazione e valutazione della performance;



- la L. n. 124/2015 (art. 17, c. 1, lett. r), prevede all'art. 17, tra i principi e i criteri direttivi per i decreti attuativi la "riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio" (comma 1, lett. r);
- il D.P.R. n. 105/2016, previsto dal D.L. 90/2014 (art. 2, c. 1), tra i criteri elencati inserisce quello di "promuovere la progressiva integrazione del ciclo della performance e del ciclo di programmazione economico finanziaria" (comma 1, lett. b);
- il D.lgs. n. 74/2017, che modifica il decreto n. 150/2009 (art. 5, c. 1, lett. c), ribadisce all'art. 5 che il SMVP deve contenere "le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio" (comma 1, lett. c).

Già la legge n. 240/2010 (e successivi decreti attuativi), dal canto suo, aveva previsto per le Università statali l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e analitica, il bilancio unico e quello consolidato di ateneo, in conformità con la disciplina adottata ai sensi della legge n. 196/2009 (e successivi decreti attuativi) in materia di armonizzazione delle regole e dei sistemi contabili (art. 2, c. 2).

La riforma, come noto, è stata attuata con il D.lgs. n. 18/2012. Oltre a questa funzione, la legge n. 196/2009 prevede la definizione di un sistema di indicatori di risultato semplici, misurabili e riferiti ai programmi del bilancio, che dovrebbero in qualche modo "dialogare" con il sistema di obiettivi e indicatori relativo alla disciplina sulla performance.

Sull'argomento è intervenuta nuovamente, nel gennaio 2019, anche l'ANVUR, con apposite "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane".

L'Università Parthenope ha adottato dal 2015 la contabilità economico-patrimoniale e analitica con l'introduzione del Bilancio Unico di Ateneo – quest'ultimo già dal 2014, che consente una visione completa e analitica dell'intero Ateneo e dunque una migliore valutazione dell'andamento complessivo della gestione universitaria.

Sul piano della tempistica, l'evidente sfasatura temporale tra le scadenze (il bilancio si chiude a fine dicembre mentre la programmazione della performance nell'ambito del PIAO deve essere pubblicata/approvata entro la fine del mese di gennaio) può comportare delle difficoltà per la fase di allocazione delle risorse sugli obiettivi di performance. L'Amministrazione si è impegnata notevolmente nell'ultimo periodo per superare questo ostacolo e completare l'integrazione tra i due cicli.

Nella programmazione della performance del PIAO saranno indicati gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale dei dirigenti e del Direttore generale con indicazione, per ognuno di essi, dell'eventuale costo/ricavo previsto per il loro raggiungimento. Successivamente, sarà cura di ogni dirigente di Area inserire nei propri provvedimenti di sostenimento di costi/ricavi anche il riferimento all'eventuale obiettivo di performance correlato.

Ai fini operativi, nel sistema informativo gestionale di contabilità, sarà utilizzato lo strumento delle cd. 'dimensioni analitiche'. Per ogni obiettivo indicato sarà creata una cd. dimensione analitica. Le dimensioni analitiche sono una ulteriore dimensione di analisi di Contabilità Analitica che si prestano ad essere utilizzate in base alle esigenze informative dell'Ateneo, e che affiancano le Unità Analitiche, le Voci Coan ed eventuale Progetto; permetteranno di monitorare i costi a consuntivo. Tale strumento tende ad ottenere il raccordo tra budget ed obiettivi e il soddisfacimento del bisogno informativo del soggetto attuatore in rapporto alle informazioni economiche elaborabili in itinere e a consuntivo.



## Sezione II - La valutazione della performance

### 7. La misurazione e valutazione del Direttore Generale

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale con relativi indicatori, pesi e target è svolta annualmente dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, entro il 31 gennaio di ciascun anno<sup>4</sup>, contestualmente all'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, di cui ne formano parte integrante.

La valutazione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale viene effettuata all'interno di un processo che prevede le seguenti fasi:

- I. il Direttore Generale, entro il 15 maggio, elabora una Relazione, anche in forma schedare, che rendiconta le attività svolte per ciascun obiettivo assegnatogli l'anno precedente, con il supporto di dati qualitativi o quantitativi, secondo gli indicatori, e i target attesi, e la trasmette al Rettore e al Nucleo di Valutazione;
- II. acquisita la documentazione, entro il 30 giugno di ogni anno, contestualmente alla validazione della Relazione della Performance, il Nucleo di Valutazione formula la proposta di valutazione del Direttore Generale;
- III. tale proposta viene sottoposta unitamente al parere del Rettore al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione ai fini della elaborazione della proposta di valutazione;
- IV. entro il 30 giugno, il Consiglio di Amministrazione, vista la proposta del Nucleo di Valutazione e sentito il Senato Accademico, determina la valutazione della performance del Direttore Generale.

La valutazione del Direttore Generale, effettuata sulla scorta di apposite schede (All. 1)<sup>5</sup>, è riconducibile ai seguenti fattori:

*30% performance organizzativa istituzionale*

*30% performance individuale*

*40% comportamenti organizzativi*

La metodologia adottata per la valutazione prevede la definizione, in fase di assegnazione degli obiettivi, di indicatori di risultato, pesi di incidenza sulla valutazione complessiva (espressi in percentuali), target di performance attesi, e progressivi livelli di raggiungimento dei risultati.

La misurazione e valutazione della *performance organizzativa istituzionale e della performance individuale* avviene mediante l'attribuzione di un punteggio quantificato per ciascuna componente in un massimo di 30 punti.

<sup>4</sup> Salvo differimenti previsti dalla disciplina di settore.

<sup>5</sup> L'Allegato 1 è composto da SCHEDA I-Performance organizzativa istituzionale, SCHEDA II - Performance individuale, SCHEDA III - Comportamenti organizzativi.



Con particolare riferimento:

- *alla performance organizzativa*, si rappresenta che, per la prima annualità, in via sperimentale, sarà prevista l'assegnazione, alla luce delle Linee Guida ANVUR, di un obiettivo trasversale connesso al livello di soddisfazione dei diversi stakeholder sui servizi erogati dall'Ateneo, da misurare alla luce degli indicatori di customer satisfaction, rilevati nell'ambito del progetto Good Practice;
- *alla performance individuale*, la definizione degli obiettivi, alla luce di quanto disposto dall'art. 4 bis del D.L. 13/2023, terrà conto della necessità di prevedere, nella misura del 30%, un obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento.

I livelli di raggiungimento dei risultati attesi sono graduati sulla base di una scala di valori a cui corrispondono range di punteggi, come di seguito indicato:

Livelli di raggiungimento dei risultati attesi	Scala di valori	Range punteggi
<i>Obiettivo non raggiunto</i>	La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente, è stato realizzato fino al 40% dell'obiettivo	punti da 0 a 40
<i>Obiettivo parzialmente raggiunto</i>	La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo, è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo	punti da 41 a 75
<i>Obiettivo raggiunto</i>	La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese, è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo	punti da 76 a 100

*Precisazioni in merito alla valutazione dell'obiettivo di performance individuale relativo alla riduzione dei tempi di pagamento:* per tale obiettivo saranno previsti livelli di raggiungimento da considerarsi espressi nella forma on/off - "0/100", laddove 100 corrisponderà ad un target  $\leq 0$  per un indicatore concernente il tempo medio di ritardo, così come indicato nella circolare DRGS del 03/01/2024, n. 1.

Per i *comportamenti organizzativi*, la valutazione, con attribuzione di massimo 40 punti, è effettuata a consuntivo sulla base di comportamenti attesi misurati attraverso opportuni descrittori pesati, a cui corrispondono punteggi relativi a tre gradi di giudizi di valore.

Alla luce degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, e delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione in merito all'utilizzo dei dati acquisiti tramite le indagini di customer satisfaction come elemento di valutazione della performance, i comportamenti attesi, i descrittori, e i pesi correlati, su cui si basa la misurazione, sono:

Comportamenti attesi	Fattori descrittivi	Pesi
<i>Mantenimento/Accrescimento dei risultati conseguiti nell'analisi dell'efficacia percepita dagli utenti rilevata nell'ambito del Progetto Good Practice<sup>6</sup></i>	Livello di soddisfazione medio riportato nell'analisi dell'efficacia percepita rilevata nell'ambito del Progetto Good Practice $\geq 3,5$	5%

<sup>6</sup> Le indagini di customer satisfaction attualmente erogate sono illustrate sul sito istituzionale di Ateneo nella [sezione dedicata al servizio](#). Laddove necessario, nuovi strumenti di rilevazione potranno essere affiancati in corso d'anno.



<i>Sviluppo delle competenze</i>	Rispettare i fabbisogni formativi mediante la pianificazione di specifiche attività di formazione, a garanzia dell'acquisizione di competenze professionali; promozione della formazione; partecipazione attiva anche del personale assegnato ad iniziative di sviluppo di competenze	5%
<i>Capacità di superare gli schemi consolidati</i>	Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.	10%
<i>Conseguire i risultati per realizzare valore pubblico</i>	Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica; Perseguire l'obiettivo tenendo conto di tutte le risorse disponibili; avere un confronto per individuare strategie più efficaci porre il valore pubblico da perseguire al primo posto	10%
<i>Agire velocemente con decisione e tempestività</i>	Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione	10%
<i>Riconoscere la capacità di agire delle persone</i>	Riconoscere le competenze dei propri collaboratori e motivarli attraverso l'ascolto e il confronto	10%
<i>Assumersi le proprie responsabilità</i>	Compiere scelte efficaci; agire prontamente a fronte di situazioni impreviste o critiche; tollerare pressioni; attivarsi di fronte a un problema o opportunità prendendo rapidamente decisioni pertinenti	10%
<i>Costruire team ed alte performance</i>	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa	10%
<i>Essere un modello di integrità ed etica professionale</i>	Gestire l'autorità con equilibrio, operando in tutte le occasioni che comportano l'assunzione di poteri formali in modo corretto e trasparente; Mantenere un'efficienza lavorativa costante anche in condizioni di forte stress e di conflitto, nel rispetto delle norme organizzative	10%
<i>Capacità di valutazione del personale dirigenziale</i>	Differenziazione dei giudizi espressi per i Dirigenti tramite il coefficiente di variazione (CV $\geq 1,5$ )	10%
<i>Capacità di programmazione, di coordinamento e controllo del lavoro agile</i>	Definire gli obiettivi e i risultati attesi, anche con riguardo alle attività svolte in lavoro agile o in telelavoro, promuovendo l'orientamento alla qualità e al risultato e di verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati	10%

Con particolare riferimento alla componente di valutazione del comportamento relativa alla "*Capacità di valutazione del personale dirigenziale*", si specifica che il criterio utilizzato per la misurazione è rappresentato dal grado di differenziazione dei giudizi espressi per ciascuno dei valutati attraverso il coefficiente di variazione della distribuzione della valutazione espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni dei dirigenti. Il coefficiente di variazione viene confrontato con il valore target fissato per l'anno 2025 in 1,5%. Il punteggio massimo attribuibile, pertanto, relativo ai gradi di giudizio





dei comportamenti viene attribuito con un coefficiente di variazione della distribuzione delle valutazioni pari o superiore a 1,5%.

I gradi dei giudizi sono i seguenti:

Livelli di soddisfazione del comportamento atteso	Scala di valori	Range punteggi
<i>Comportamento non conforme</i>	Comportamento non adeguato, che evidenzia caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste	punti da 0 a 40
<i>Comportamento parzialmente conforme</i>	Comportamento che non corrisponde pienamente a quanto atteso	punti da 41 a 75
<i>Comportamento conforme</i>	Comportamento in linea e coerente con quanto atteso e per la finalità prevista	punti da 76 a 100

Il prodotto ottenuto dai pesi relativi a ciascun obiettivo assegnato per il relativo valore numerico risultante dai livelli di realizzazione determina il punteggio finale connesso ai risultati raggiunti per ciascuna componente di valutazione.

La somma dei tre punteggi relativi a ciascuna componente di valutazione consentirà l'individuazione in una delle fasce di merito alle quali corrisponde l'attribuzione della percentuale di indennità di risultato da attribuire alla luce di quanto stabilito dal D.I. 30/03/2017, secondo lo schema seguente:

PERFORMANCE DIRETTORE GENERALE FASCE DI RISULTATO		
Punti	Fascia	Premio assegnato
≤ 30	I	Nessun premio
31 ≤ Punti ≤ 50	II	5% del trattamento stipendiale lordo annuo
51 ≤ Punti ≤ 70	III	10% del trattamento stipendiale lordo annuo
71 ≤ Punti ≤ 100	IV	20% del trattamento stipendiale lordo annuo

## 8. La misurazione e valutazione dei Dirigenti

Il Direttore Generale definisce e valuta il raggiungimento degli obiettivi che i Dirigenti devono perseguire e attribuisce loro le conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali. Il Direttore verifica l'azione di gestione dei programmi, dei progetti e degli obiettivi assegnati, esercitando, altresì, il potere sostitutivo in caso di insufficiente attività o totale inerzia degli stessi o in motivati casi di necessità ed urgenza.

In coerenza con gli obiettivi, la positiva verifica dei risultati conseguiti, effettuata secondo il presente sistema di valutazione, è strettamente collegata all'erogazione della retribuzione di risultato, così come previsto dal relativo CCNL.

Gli obiettivi vengono assegnati nell'ambito della programmazione della performance definita nel PIAO e scaturiscono da una declinazione degli obiettivi gestionali del Direttore Generale.

La valutazione, effettuata sulla scorta di apposite schede (All. 2)<sup>7</sup> è legata ai seguenti fattori:



Con particolare riferimento:

- *alla performance organizzativa*, si rappresenta che, per la prima annualità, in via sperimentale, sarà prevista l'assegnazione, alla luce delle Linee Guida ANVUR, di un obiettivo trasversale connesso al livello di soddisfazione dei diversi stakeholder sui servizi erogati dall'Ateneo, da misurare alla luce degli indicatori di customer satisfaction, rilevati nell'ambito del progetto Good Practice;
- *alla performance individuale*, la definizione degli obiettivi, terrà conto, alla luce di quanto disposto dall'art. 4 bis del D.L. 13/2023, della necessità di prevedere, un obiettivo, per una quota della valutazione avente un peso non inferiore al 30%, relativo al rispetto dei tempi di pagamento da assegnare ai dirigenti responsabili della liquidazione delle fatture commerciali.

Pertanto, nell'assegnazione degli obiettivi, ai dirigenti direttamente responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali (alla luce dell'organizzazione interna: Dirigenti della Ripartizione Economico Patrimoniale ed Edilizia, Legale, Gare e Contratti) sarà assegnato dal Direttore Generale, per la componente della performance individuale, uno specifico obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento con un peso pari al 100% che graverà sulla valutazione nella misura del 30%.

Di riflesso, ai Dirigenti che non partecipano pienamente alle procedure di pagamento delle fatture commerciali, sarà, in coerenza, assegnato, per la componente della performance individuale, un obiettivo relativo al rispetto dei tempi, parametrato sull'incidenza delle proprie attività sull'impatto globale dei tempi di ritardo: Dirigente della Ripartizione Risorse Umane, Valutazione e Supporto alla Direzione Generale – peso del 10%; Dirigente della Ripartizione Didattica, Orientamento e Affari Istituzionali – peso del 5%; Dirigente della Ripartizione Ricerca, Terza Missione, Programmazione e Servizi Informatici e Statistici - peso del 10% .

Per la *performance organizzativa istituzionale, di struttura ed individuale*, la cui misurazione avviene mediante l'attribuzione di un punteggio quantificato rispettivamente in un massimo di 10 e 30 punti, i livelli di raggiungimento dei risultati attesi sono graduati sulla base della seguente scala di valori:

Livelli di raggiungimento dei risultati attesi	Scala di valori	Range punteggi
<i>Obiettivo non raggiunto</i>	La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente, è stato realizzato fino al 40% dell'obiettivo	punti da 0 a 40
<i>Obiettivo parzialmente raggiunto</i>	La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo, è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo	punti da 41 a 75

<sup>7</sup> L'Allegato 2 è composto da SCHEDA I - Performance organizzativa istituzionale, SCHEDA II - Performance organizzativa di struttura, SCHEDA III – Performance individuale, SCHEDA IV - Comportamenti organizzativi.



<i>Obiettivo raggiunto</i>	La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese, è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo	punti da 76 a 100
----------------------------	---	-------------------

*Precisazioni in merito alla valutazione dell'obiettivo di performance individuale relativo alla riduzione dei tempi di pagamento:* per tale obiettivo saranno previsti livelli di raggiungimento da considerarsi espressi nella forma on/off - "0/100", laddove 100 corrisponderà ad un target  $\leq 0$  per un indicatore concernente il tempo medio di ritardo, così come indicato nella circolare DRGS del 03/01/2024, n. 1.

La valutazione dei *comportamenti organizzativi*, a cui può essere attribuito un punteggio di massimo 30 punti, avviene a consuntivo, misurando comportamenti attesi attraverso set di fattori descrittivi pesati. Alla luce degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, e delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione in merito all'utilizzo dei dati acquisiti tramite le indagini di customer satisfaction come elemento di valutazione della performance, così come previsto per il Direttore Generale, i comportamenti attesi, i descrittori, e i pesi correlati, su cui si basa la misurazione, sono:

<b>Comportamenti attesi</b>	<b>Fattori descrittivi</b>	<b>Pesi</b>
<i>Mantenimento/Accrescimento dei risultati conseguiti nell'analisi dell'efficacia percepita dagli utenti rilevata nell'ambito del Progetto Good Practice<sup>8</sup></i>	Livello di soddisfazione medio riportato nell'analisi dell'efficacia percepita rilevata nell'ambito del Progetto Good Practice $\geq 3,5$	5%
<i>Sviluppo delle competenze</i>	Rispettare i fabbisogni formativi mediante la pianificazione di specifiche attività di formazione, a garanzia dell'acquisizione di competenze professionali; promozione della formazione; partecipazione attiva anche del personale assegnato ad iniziative di sviluppo di competenze	5%
<i>Capacità di superare gli schemi consolidati</i>	Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.	10%
<i>Conseguire i risultati per realizzare valore pubblico</i>	Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica; Perseguire l'obiettivo tenendo conto di tutte le risorse disponibili; avere un confronto per individuare strategie più efficaci porre il valore pubblico da perseguire al primo posto	10%
<i>Agire velocemente con decisione e tempestività</i>	Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione	10%
<i>Riconoscere la capacità di agire delle persone</i>	Riconoscere le competenze dei propri collaboratori e motivarli attraverso l'ascolto e il confronto	10%

<sup>8</sup> Laddove necessario, nuovi strumenti di rilevazione potranno essere affiancati in corso d'anno.



<i>Assumersi le proprie responsabilità</i>	Compiere scelte efficaci; agire prontamente a fronte di situazioni impreviste o critiche; tollerare pressioni; attivarsi di fronte a un problema o opportunità prendendo rapidamente decisioni pertinenti	10%
<i>Costruire team ed alte performance</i>	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.	10%
<i>Essere un modello di integrità ed etica professionale</i>	Gestire l'autorità con equilibrio, operando in tutte le occasioni che comportano l'assunzione di poteri formali in modo corretto e trasparente; Mantenere un'efficienza lavorativa costante anche in condizioni di forte stress e di conflitto, nel rispetto delle norme organizzative	10%
Capacità di valutazione dei responsabili delle proprie strutture	Differenziazione dei giudizi espressi per i responsabili delle strutture tramite il criterio dello scarto quadratico medio ( $0,75 < C \leq 1$ )	10%
<i>Capacità di programmazione, di coordinamento e controllo del lavoro agile</i>	Definire gli obiettivi e i risultati attesi, anche con riguardo alle attività svolte in lavoro agile o in telelavoro, promuovendo l'orientamento alla qualità e al risultato e di verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati	10%

In particolare, la “Capacità di valutazione dei responsabili delle proprie strutture” è misurata tramite il grado di differenziazione dei giudizi espressi per ciascuno dei valutati attraverso il criterio dello scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate dai dirigenti ai responsabili delle strutture di afferenza normalizzato sullo scarto quadratico medio più alto delle valutazioni assegnate da un Dirigente. Per ogni Dirigente viene calcolato lo scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate [Dirigente A  $\sigma(A)$ , Dirigente B  $\sigma(B)$ , Dirigente C  $\sigma(c)$  ecc...]. Tra gli scarti quadratici medi calcolati per ogni dirigente si considera il valore massimo [ $\sigma(\text{Max})$ ]. La capacità di differenziazione dei giudizi dei Dirigenti sarà data dal rapporto tra lo scarto quadratico medio relativo al singolo dirigente [ $\sigma(A)$ ,  $\sigma(B)$ ,  $\sigma(c)$ ] e il valore massimo tra gli scarti quadratici medi ottenuti per tutti i dirigenti [ $\sigma(\text{Max})$ ]. I valori numerici che esprimono la Capacità di differenziazione dei giudizi dei Dirigenti sono sempre compresi tra 0 e 1 e vengono rapportati con i punteggi utilizzati per la valutazione dei comportamenti organizzativi come di seguito indicato:

Capacità di Differenziazione dei Giudizi dei Dirigenti (C)	Punteggio gradi di giudizio Comportamenti organizzativi
$0 \leq C \leq 0,50$	Punti fino a 40
$0,50 < C \leq 0,75$	Punti fino a 75
$0,75 < C \leq 1$	Punti fino a 100

A ciascun fattore descrittivo comportamentale corrispondono punteggi relativi a tre gradi di giudizio, indicati di seguito:

Livelli di soddisfazione del comportamento atteso	Scala di valori	Range punteggi
<i>Comportamento non conforme</i>	Comportamento non adeguato, che evidenzia caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste	punti da 0 a 40



<i>Comportamento parzialmente conforme</i>	Comportamento che non corrisponde pienamente a quanto atteso	punti da 41 a 75
<i>Comportamento conforme</i>	Comportamento in linea e coerente con quanto atteso e per la finalità prevista	punti da 76 a 100

Il punteggio ottenuto dalla somma di tutte le componenti di performance permette di differenziare la valutazione sulla base di scale di valori secondo quanto indicato di seguito:

PERFORMANCE DIRIGENTI LIVELLI DI VALUTAZIONE		
Punti	Valutazione	Fascia
≤ 30	La prestazione complessiva è risultata non adeguata	I
31 ≤ Punti ≤ 50	La prestazione complessiva è risultata parzialmente adeguata	II
51 ≤ Punti ≤ 70	La prestazione complessiva è risultata adeguata	III
71 ≤ Punti ≤ 100	La prestazione complessiva è risultata eccellente	IV

Si specifica che, se la valutazione complessiva risulta “non adeguata” (punti ≤ 30 punti) al dirigente non verrà corrisposta alcuna retribuzione di risultato e sarà attivata la procedura di cui all’art. 41 del D.lgs. 150/2009 e quanto previsto in materia di responsabilità disciplinare.

A ciascun *range* di valori corrisponde una fascia di merito per un totale di quattro, alle quali è attribuito dal Direttore Generale un importo, tenuto conto di quanto previsto dal vigente CCNL e dalla disponibilità del Fondo per il finanziamento della “Retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato dei dirigenti di seconda fascia”. Si specifica che il personale che avrà conseguito una valutazione massima in relazione all’incarico attribuito sarà destinatario, alla luce della nuova disciplina contrattuale, di una quota massima di almeno il 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato da stabilire in sede di contrattazione integrativa.

Ai fini della valutazione da parte del Direttore Generale, i Dirigenti procedono preliminarmente, entro il 30 aprile, ad avanzare allo stesso una proposta di autovalutazione, descrivendo ed attestando in maniera sintetica, rispetto a tutte le componenti di performance individuate, le attività poste in essere per il raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati. Tale proposta viene redatta da ciascun dirigente, utilizzando una scheda predisposta dall’Ufficio competente. Il Dirigente sarà tenuto a compilarla e ad esprimere un giudizio sul proprio operato, dando atto di evidenze concrete e di eventuali difficoltà incontrate nell’adozione di soluzioni. Nella stessa dovrà, altresì, dar conto delle valutazioni effettuate per il personale con incarichi di responsabilità afferenti alla Ripartizione di competenza, al fine di poter permettere la misurazione del fattore comportamentale relativo alla “*Capacità di valutazione dei responsabili delle proprie strutture*”.

Come precedentemente rilevato, la scheda costituisce la base di confronto utilizzata in sede di valutazione e di verifica della performance individuale di ciascun dirigente, valutazione che avviene tramite convocazione da parte del Direttore Generale in riunioni formali in presenza di tutte le unità coinvolte. Lo scopo è la presa di coscienza da parte del valutato dei propri punti di forza, delle proprie aree di miglioramento e, tramite il confronto tra pari e con il valutatore, addivenire, tramite l’analisi delle attività svolte, ad una valutazione ‘condivisa’.



Nella valutazione della performance, il Direttore Generale può tenere conto di quanto dichiarato dal valutato, verificando l'attendibilità di quanto espresso, la pertinenza e la coerenza con la realtà degli elementi che il valutato ha scelto di proporre.

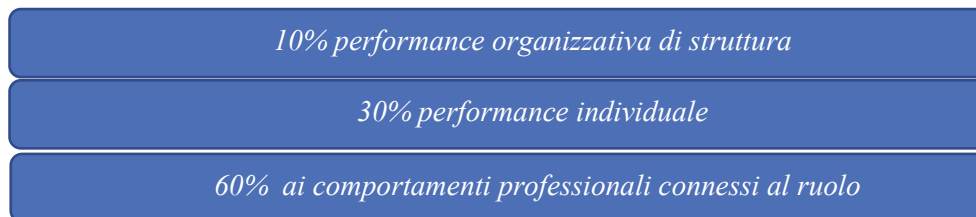
Al termine delle riunioni, il Direttore Generale redige con i dirigenti un verbale, sottoscritto da tutti, contemplante le schede di valutazione con i punteggi assegnati. Nel caso il personale dirigente non concordi con la valutazione ricevuta, può avvalersi della procedura di conciliazione di cui al paragrafo 13.

## 9. La misurazione e valutazione del personale dell'Area delle Elevate Professionalità

Il processo si distingue in considerazione della struttura di appartenenza, così come di seguito riportato:

- **per il personale dell'Area delle Elevate Professionalità afferente alle Ripartizioni**, l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione dei risultati raggiunti è effettuata da ciascun Dirigente competente dell'area organizzativa.
- **per il personale dell'Area delle Elevate Professionalità afferente ai Dipartimenti**, l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione dei risultati raggiunti è effettuata dal Direttore Generale, sentito il Direttore di Dipartimento cui afferisce il dipendente.

La valutazione, effettuata sulla scorta di apposite schede di rendicontazione (All. 3)<sup>9</sup>, è riconducibile ai seguenti fattori:



La metodologia adottata per la valutazione prevede la definizione, in fase di assegnazione degli obiettivi, di pesi e di progressivi livelli di raggiungimento dei risultati.

Con riguardo alla *performance di struttura*, la definizione degli obiettivi per i dipendenti che partecipano attivamente alle procedure di pagamento delle fatture commerciali, terrà conto, alla luce di quanto disposto dall'art. 4 bis del D.L. 13/2023, della necessità di prevedere, un obiettivo, per una quota della valutazione avente un peso pari al 10%, relativo al rispetto dei tempi di pagamento, declinato a cascata dalla performance del superiore gerarchico.

Per la *performance organizzativa ed individuale*, i livelli di raggiungimento dei risultati attesi sono graduati sulla base della seguente scala di valori a cui viene assegnato un punteggio:

<sup>9</sup> L'Allegato 3 è composto da SCHEDA I - Performance organizzativa di struttura, SCHEDA II - Performance individuale, SCHEDA III - Comportamenti professionali connessi al ruolo.



Livelli di raggiungimento dei risultati attesi	Scala di valori	Range punteggi
<i>Obiettivo non raggiunto</i>	La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente, è stato realizzato fino al 40% dell'obiettivo	punti da 0 a 40
<i>Obiettivo parzialmente raggiunto</i>	La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo, è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo	punti da 41 a 75
<i>Obiettivo raggiunto</i>	La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese, è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo	punti da 76 a 100

*Precisazioni in merito alla valutazione dell'obiettivo di performance organizzativa di struttura relativo alla riduzione dei tempi di pagamento:* per tale obiettivo saranno previsti livelli di raggiungimento da considerarsi espressi nella forma on/off - "0/100", laddove 100 corrisponderà ad un target  $\leq 0$  per un indicatore concernente il tempo medio di ritardo, così come indicato nella circolare DRGS del 03/01/2024, n. 1.

Per i *comportamenti professionali*, la valutazione avviene misurando, a consuntivo, in termini di fattori descrittivi pesati, i comportamenti attesi in relazione al ruolo ricoperto. I fattori, su cui si basa la misurazione, sono i seguenti:

Comportamenti attesi	Fattori descrittivi	Pesi
<i>Qualificazione del lavoro svolto</i>	Mantenere standard di prestazione elevati	30%
<i>Capacità di pianificazione, programmazione e controllo</i>	Valutare le priorità di medio e lungo termine nel rispetto degli impegni e delle scadenze	20%
<i>Problem solving e gestione della struttura</i>	Implementazione soluzioni innovative e di miglioramento dei processi	30%
<i>Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati</i>	Fornire un contributo positivo, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, in un'ottica di superamento di logiche settoriali	20%

Ad ogni fattore è associato un punteggio sulla base della seguente scala di giudizio:

Livelli di soddisfazione del comportamento atteso	Scala di valori	Range punteggi
<i>Comportamento non conforme</i>	<i>Comportamento non adeguato, che evidenzia caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste</i>	punti da 0 a 40
<i>Comportamento parzialmente conforme</i>	<i>Comportamento che non corrisponde pienamente a quanto atteso</i>	punti da 41 a 75
<i>Comportamento conforme</i>	<i>Comportamento in linea e coerente con quanto atteso e per la finalità prevista</i>	punti da 76 a 100



La somma dei punteggi ottenuti a valle della misurazione e valutazione di ogni singolo fattore (*performance organizzativa, performance individuale e comportamenti professionali*), permette l'allocazione in una delle quattro fasce di merito, finalizzate a remunerare i risultati ottenuti da ciascun dipendente in termini di efficienza/produttività, tenuto conto di quanto previsto dal vigente contratto nazionale e integrativo e secondo quanto indicato di seguito:

FASCE DI MERITO DEL RISULTATO PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE DELL'AREA DELLE ELEVATE PROFESSIONALITÀ		
Punti	Valutazione	Fascia
≤ 25	La prestazione complessiva è risultata non adeguata	I
26 ≤ Punti ≤ 50	La prestazione complessiva è risultata parzialmente adeguata	II
51 ≤ Punti ≤ 75	La prestazione complessiva è risultata adeguata	III
76 ≤ Punti ≤ 100	La prestazione complessiva è risultata eccellente	IV

La definizione dei criteri generali per le modalità di determinazione dei valori retributivi collegati ai risultati e al raggiungimento degli obiettivi assegnati e alla realizzazione di specifici progetti è demandata alla contrattazione integrativa.

È possibile, inoltre, attribuire al personale dell'Area delle Elevate Professionalità riconoscimenti a livello reputazionale all'interno dell'Ateneo. In particolare, tali incentivi non monetari possono essere riconosciuti al personale che ha contribuito in maniera significativa al miglioramento della performance organizzativa o di struttura attraverso una attestazione di merito del Rettore e/o del Direttore Generale su proposta dei Dirigenti di afferenza debitamente relazionata.

Il processo di valutazione prevede che il dipendente rediga e trasmetta al valutatore una proposta di autovalutazione, attestando, sulla scorta di schede previste, le attività poste in essere per la realizzazione dei singoli obiettivi assegnati.

Successivamente, il valutatore, ricevute le proposte, analizza quanto dichiarato, e, in sede di interviste o incontri, condivide tramite confronto diretto la valutazione con il valutato.

Per il personale afferente ai Dipartimenti, il Direttore Generale esprime la valutazione, sentito il Direttore del Dipartimento competente.

Le schede di valutazione vengono, pertanto, sottoscritte da valutato e valutatore e trasmesse all'ufficio competente.

Il dipendente che non concordi con la valutazione ricevuta può avvalersi delle procedure conciliative di cui al paragrafo 13.

## 10. La misurazione e valutazione del personale dell'Area Funzionari con posizione organizzativa

Il processo di valutazione del personale dell'Area Funzionari con posizione organizzativa si distingue in considerazione del ruolo di responsabilità ricoperto e della struttura di appartenenza.

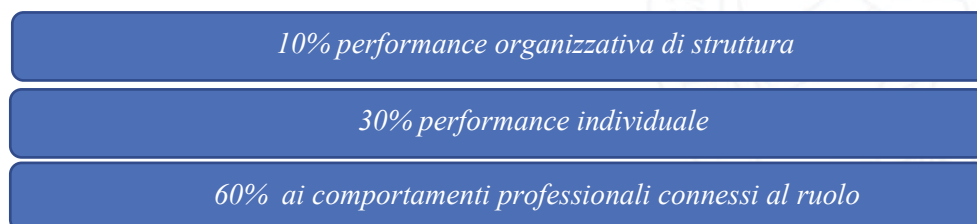
Pertanto, **per il personale dell'Area Funzionari con posizione organizzativa afferente alle Ripartizioni**, l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione dei risultati raggiunti è effettuata da ciascun Dirigente dell'area organizzativa afferente.





**Per il personale dell'Area Funzionari con posizione organizzativa afferente ai Dipartimenti**, l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione dei risultati raggiunti compete al Direttore Generale, sentito il Direttore di Dipartimento cui afferisce il dipendente.

I fattori su cui si basa la valutazione, misurata mediante il ricorso a schede di rendicontazione (All. 4)<sup>10</sup>, sono:



Con riguardo alla performance organizzativa di struttura, la definizione degli obiettivi per i dipendenti che partecipano attivamente alle procedure di pagamento delle fatture commerciali, terrà conto, alla luce di quanto disposto dall'art. 4 bis del D.L. 13/2023, della necessità di prevedere, un obiettivo, per una quota della valutazione avente un peso pari al 10%, relativo al rispetto dei tempi di pagamento, declinato a cascata dalla performance del superiore gerarchico.

Per la performance organizzativa ed individuale, i risultati raggiunti vengono misurati attraverso la seguente scala di valori e punteggi correlati:

Livelli di raggiungimento dei risultati attesi	Scala di valori	Range punteggi
<i>Obiettivo non raggiunto</i>	La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente, è stato realizzato fino al 40% dell'obiettivo	punti da 0 a 40
<i>Obiettivo parzialmente raggiunto</i>	La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo, è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo	punti da 41 a 75
<i>Obiettivo raggiunto</i>	La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese, è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo	punti da 76 a 100

*Precisazioni in merito alla valutazione dell'obiettivo di performance organizzativo di struttura relativo alla riduzione dei tempi di pagamento:* per tale obiettivo saranno previsti livelli di raggiungimento da considerarsi espressi nella forma on/off - "0/100", laddove 100 corrisponderà ad un target  $\leq 0$  per un indicatore concernente il tempo medio di ritardo, così come indicato nella circolare DRGS del 03/01/2024, n. 1.

<sup>10</sup> L'Allegato 4 è composto da SCHEDA I-Performance organizzativa di struttura, SCHEDA II-Performance individuale, SCHEDA III - Comportamenti professionali connessi al ruolo.



La valutazione dei *comportamenti professionali*, così come previsto per il personale dell'Area delle Elevate Professionalità, si basa sulla misurazione, a consuntivo, di comportamenti attesi in termini di fattori descrittivi pesati, declinati nel modo che segue:

Comportamenti attesi	Fattori descrittivi	Pesi
<i>Qualificazione del lavoro svolto</i>	Mantenere standard di prestazione elevati	30%
<i>Capacità di pianificazione, programmazione e controllo</i>	Valutare le priorità di medio e lungo termine nel rispetto degli impegni e delle scadenze	20%
<i>Problem solving e gestione della struttura</i>	Implementazione soluzioni innovative e di miglioramento dei processi	30%
<i>Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati</i>	Fornire un contributo positivo, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, in un'ottica di superamento di logiche settoriali	20%

Ciascun fattore descrittivo viene valutato mediante la seguente scala di giudizio:

Livelli di soddisfazione del comportamento atteso	Scala di valori	Range punteggi
<i>Comportamento non conforme</i>	Comportamento non adeguato, che evidenzia caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste	punti da 0 a 40
<i>Comportamento parzialmente conforme</i>	Comportamento che non corrisponde pienamente a quanto atteso	punti da 41 a 75
<i>Comportamento conforme</i>	Comportamento in linea e coerente con quanto atteso e per la finalità prevista	punti da 76 a 100

La somma dei punteggi ottenuti a valle della misurazione di ogni singolo fattore della performance permette l'allocazione in una delle fasce di valutazione, graduate come di seguito indicato:

FASCE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE DELL'AREA FUNZIONARI CON POSIZIONI ORGANIZZATIVE		
Punti	Valutazione	Fascia
≤ 25	La prestazione complessiva è risultata non adeguata	I
26 ≤ Punti ≤ 50	La prestazione complessiva è risultata parzialmente adeguata	II
51 ≤ Punti ≤ 75	La prestazione complessiva è risultata adeguata	III
76 ≤ Punti ≤ 100	La prestazione complessiva è risultata eccellente	IV

Come previsto per il personale dell'Area delle Elevate Professionalità, il personale con posizione organizzativa dovrà trasmettere al valutatore, una proposta di autovalutazione, attestante le attività e le azioni realizzate rispetto agli obiettivi assegnati. Quest'ultimo, acquisite le schede di rendicontazione,



procederà, analogamente ad analizzare quanto dichiarato, e, in sede di interviste o incontri, condividere la valutazione, tramite confronto diretto, con il valutato.

### 11. La misurazione e valutazione del personale dell'Area Operatori, Collaboratori e Funzionari

La performance del personale tecnico amministrativo appartenente all'Area Operatori, Collaboratori o Funzionari si basa sulla valutazione dei *comportamenti individuali* messi in atto dal dipendente per il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa relativi all'unità amministrativa di afferenza.

Il processo di valutazione della performance si articola nel modo che segue:

- **per il personale che afferisce alle Ripartizioni o alla Direzione Generale**, la valutazione dei risultati è effettuata dal Responsabile della Struttura e dal Dirigente competente e/o dal Direttore Generale;
- **per il personale che afferisce ai Dipartimenti**, le fasi del ciclo sono demandate al Segretario di Dipartimento e al Direttore competente.

A seguito di verifica del contributo reso dal personale nel contesto lavorativo, a consuntivo d'anno, il Responsabile di Struttura/Segretario di Dipartimento e il Dirigente della Ripartizione/Direttore di Dipartimento, esprime una valutazione in relazione a determinate aree di comportamento e relativi set di descrittori.

La tipologia degli obiettivi che qualificano la performance dei valutati è incentrata su:

• **Obiettivi correlati alla performance organizzativa di struttura che coincidono con la funzione (la ragione di essere) dell'unità organizzativa di afferenza o del ruolo assunto.** I predetti obiettivi si contraddistinguono per essere consolidati, ricorrenti, routinari. In particolare, la valutazione del raggiungimento dell'obiettivo avviene attraverso apposita scheda relativa alle seguenti aree di comportamento, per le sole attività effettivamente svolte all'interno della struttura secondo gli obiettivi assegnati alla stessa.

Le aree di comportamento sono specificate di seguito:

#### AREE DI COMPORTAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI CORRELATI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA

##### 1. SVOLGIMENTO DELLE PROPRIE ATTIVITÀ TECNICO – PROFESSIONALI

Applica correttamente le conoscenze tecnico professionali relative alle proprie attività

Qualità, tempestività e precisione nell'organizzazione delle attività anche in smart working

Utilizza appropriatamente gli strumenti dei laboratori di supporto alle attività di didattica e ricerca

Utilizza appropriatamente gli strumenti informatici di supporto allo svolgimento delle attività tecnico professionali

Rispetta tempi e scadenze dei processi lavorativi

Si impegna tempestivamente nella risoluzione in autonomia di problemi relativi allo svolgimento delle proprie attività

Mostra interesse ed attenzione al proprio aggiornamento tecnico-professionale

##### 2. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

Mostra spirito di iniziativa e livello di autonomia orientamento all'utenza interna ed esterna

Si impegna nell'implementazione e miglioramento dei servizi offerti all'utenza

Mostra disponibilità ed impegno verso le attività di *front office*

Si impegna tempestivamente nella risoluzione dei problemi degli utenti, interni ed esterni, delle attività

##### 3. FLESSIBILITÀ OPERATIVA

Mostra flessibilità operativa e capacità di adattamento al contesto

Fa fronte a gravosità impreviste del carico di lavoro anche in relazione ad attività disagiate

Manifesta disponibilità a realizzare Interventi di urgenza ed emergenza



La valutazione è effettuata mediante l'attribuzione di un punteggio per ciascuna area di comportamento. La media dei punteggi raggiunti consentirà l'allocatione in una delle fasce identificative del grado di raggiungimento dell'obiettivo, secondo lo schema che segue:

Scala di Valutazione dei Comportamenti per la performance del personale appartenente all'Area Operatori, Collaboratori e Funzionari										
FASCE DI RIFERIMENTO	Fascia 0 <i>Obiettivo non raggiunto</i> (nessuna quota)	Fascia I <i>Obiettivo parzialmente raggiunto</i> (quota minima)			Fascia II <i>Obiettivo raggiunto</i> (quota minima + 33% della quota minima)			Fascia III <i>Obiettivo raggiunto con qualità</i> (quota minima + 66% della quota minima)		Fascia IV <i>Obiettivo pienamente superato con grande qualità</i> (quota minima + 100% della quota minima)
VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO	Comportamento non adeguato	Comportamento sufficientemente adeguato			Comportamento adeguato ma migliorabile			Comportamento completamente adeguato		Comportamento più che adeguato
PUNTEGGIO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10

Va evidenziato che il valutatore è tenuto ad esprimere la propria valutazione per le sole attività effettivamente svolte all'interno della struttura secondo gli obiettivi assegnati alla stessa.

• **Obiettivi correlati alla performance individuale per attività che coincidono con lo svolgimento di attività connesse a particolari procedimenti o procedure** all'interno della struttura di appartenenza.

L'erogazione dei compensi connessi con lo svolgimento degli obiettivi individuali avviene in relazione alla complessità dei particolari procedimenti o procedure svolte all'interno della Struttura di appartenenza ed in relazione ai risultati conseguiti.

È prevista la distinzione in tre fasce in base alla complessità delle attività e dei particolari procedimenti o delle procedure svolte all'interno della Struttura di appartenenza. Tali fasce tengono conto delle mansioni effettivamente svolte dal dipendente e dell'area professionale di appartenenza.

Si specifica che una parte della quota, pari al 30%, sarà erogata solo nel caso in cui l'obiettivo sia pienamente superato.

I compensi saranno liquidati a ciascun dipendente in relazione ai mesi di effettivo servizio prestato nel corso dell'anno di riferimento.

Le aree di comportamento sono riportate di seguito:

AREE DI COMPORTAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI CORRELATI ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER PARTICOLARI ATTIVITÀ ALL'INTERNO DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA
Puntualità e scrupolo nello svolgimento delle attività
Capacità di iniziativa e livello di autonomia nella gestione dei procedimenti e/o procedure

Il valutatore è tenuto ad esprimere la propria valutazione per le sole attività effettivamente svolte all'interno dell'unità amministrativa di appartenenza secondo gli obiettivi assegnati alla stessa.

Il processo prevede la compilazione delle relative schede di valutazione da parte del Responsabile della Struttura e del Dirigente della Ripartizione competente/Direttore Generale per il personale afferente alle



Ripartizioni o del Segretario di Dipartimento e del Direttore di Dipartimento nel caso di personale afferente ai Dipartimenti. La scheda di valutazione, inoltre, deve essere firmata per presa visione dal dipendente interessato.

Nel caso in cui il dipendente, sia stato interessato da processi di trasferimento all'interno dell'Ateneo - anche a seguito di soppressione della struttura amministrativa di afferenza - la valutazione verrà effettuata dal soggetto valutatore della struttura presso cui il dipendente presta servizio al 31 dicembre 2024, sentiti eventualmente i precedenti valutatori. In questo caso la quota di produttività relativa al dipendente trasferito sarà attribuita alla struttura di ultima destinazione.

I compensi sono liquidati a ciascun dipendente in relazione ai mesi di effettivo servizio prestato nel corso dell'anno di riferimento. Nel caso di dipendente cessato dal servizio per limiti di età e/o anzianità di servizio e collocato in pensione, la quota dovuta viene calcolata proporzionalmente ai mesi di servizio effettivamente prestati durante l'anno solare.

Ogni incarico aggiuntivo, per il coordinamento di strutture ad interim, comporta un incremento dell'indennità di responsabilità già spettante al responsabile della struttura.

Come previsto per il personale dell'Area delle Elevate Professionalità e dell'Area Funzionari con posizioni organizzative, è possibile, inoltre, attribuire riconoscimenti a livello reputazionale, non monetari, al personale tecnico amministrativo che ha contribuito in maniera significativa al miglioramento della performance organizzativa o di struttura attraverso una attestazione del merito del Rettore e/o del Direttore Generale su proposta dei Dirigenti di afferenza debitamente relazionata.

## **12. Monitoraggio intermedio e gestione delle criticità in corso d'anno**

Nella fase intermedia del processo di gestione del ciclo della performance, è previsto almeno un monitoraggio da svolgersi entro il 30 luglio di ciascun anno sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione.

Dalle attività di monitoraggio può risultare:

- adeguato il livello di raggiungimento degli obiettivi in corso d'anno;
- non adeguato il livello di raggiungimento degli obiettivi e conseguente necessità di implementare azioni correttive;
- oggettiva impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi (o emergere di nuove priorità) che rende opportuno rimodulare obiettivi e indicatori.

Il monitoraggio intermedio contempla due processi differenti a seconda della dimensione della performance:

- a) **il monitoraggio della performance organizzativa istituzionale** viene condotto dal Direttore Generale e dal Nucleo di Valutazione, allo scopo di rilevare tempestivamente eventuali variazioni, verificatesi durante l'esercizio.

Nella fase di monitoraggio i Dirigenti compilano la relativa scheda di valutazione dando conto del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Se dall'esito del monitoraggio, il livello di raggiungimento degli obiettivi risulti "*non adeguato*", i Dirigenti devono opportunamente indicare al Direttore Generale ed al Nucleo di Valutazione le azioni correttive finalizzate a rimuovere gli ostacoli al raggiungimento dei target.

Se dall'esito, invece, si rilevi una "*oggettiva impossibilità*" per cause esogene non prevedibili in fase di programmazione, si procede ad una rimodulazione degli obiettivi e degli indicatori. Ai fini della rimodulazione viene redatta dal Direttore Generale una relazione, previo parere del Nucleo di Valutazione, debitamente motivata, da sottoporre ad approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

- b) **il monitoraggio della performance individuale** è effettuato dai valutati in confronto con i propri valutatori:



- per il Direttore Generale: Rettore, Nucleo di Valutazione e Consiglio di Amministrazione;
- per il personale dirigente: Direttore Generale e Nucleo di Valutazione;
- per il personale dell'Area delle Elevate Professionalità e per il personale dell'Area Funzionari con posizioni organizzative: Dirigente competente per il personale afferente alle Ripartizioni, Direttore Generale e Direttori di Dipartimento per il personale afferente ai Dipartimenti;

In tale fase, il valutato, a seconda del ruolo ricoperto, compila le rispettive schede di valutazione dando conto del grado di raggiungimento degli obiettivi, degli eventuali risultati intermedi raggiunti e dell'eventuale scostamento negativo o positivo rispetto al target definito in fase di assegnazione; in quest'ultimo caso, è tenuto a proporre al valutatore eventuali azioni correttive finalizzate a rimuovere gli ostacoli al raggiungimento del risultato.

Qualora invece si rilevino e documentino oggettivi impedimenti determinati da ostacoli e/o ad eventi esterni successivamente intervenuti, si procede con una rimodulazione di obiettivi e indicatori. Il processo di rimodulazione seguirà le stesse modalità di approvazione previste nella fase di assegnazione.

Accanto a questi momenti formali restano ovviamente in essere le attività di presidio costante in corso d'anno sulla performance, che possono condurre all'identificazione di azioni correttive da apportare anche al di fuori dei momenti formali scadenziati. In corso d'anno, in base all'andamento gestionale e del contesto esterno, è prevista la possibilità di segnalare tempestivamente al Direttore Generale ed al Nucleo di Valutazione, eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Tali segnalazioni avvengono entro 30 giorni dalle evidenze riscontrate attraverso la predisposizione di apposite relazioni.

### **12.1 Applicativo informatizzato per la gestione del monitoraggio della performance individuale del personale dirigenziale**

L'Ateneo utilizza un applicativo informativo dedicato alla gestione della procedura di monitoraggio della performance individuale del personale dirigenziale. Le voci richieste al valutato sono riportate in forma schedare nell'allegato 5.

L'adozione rientra tra i risultati raggiunti dall'Ateneo nell'ambito degli obiettivi programmati di digitalizzazione dei processi, in un'ottica di semplificazione dei flussi documentali. L'applicativo è accessibile con le credenziali uniche di Ateneo e garantisce trasparenza e tracciabilità dei riscontri tramite messaggi inviati dal sistema all'indirizzo di posta elettronica istituzionale del dipendente.

### **13. Procedure conciliative a garanzia dei valutati**

In caso di disaccordo sull'esito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e/o dei comportamenti organizzativi, il valutato non appone la propria sottoscrizione sulla scheda di valutazione ed entro 7 giorni dalla data di consegna della stessa, può presentare al proprio valutatore richiesta formale di revisione, formulando, per iscritto, le proprie controdeduzioni.

Entro 7 giorni dalla presentazione della richiesta da parte del valutato, il valutatore convoca quest'ultimo nel rispetto del contraddittorio e, entro 10 giorni, è tenuto ad esprimersi in merito, mediante conferma o revisione della valutazione formulata, comunicandone il relativo esito al valutato.

Qualora il dipendente interessato non concordi nuovamente con la valutazione espressa, entro 5 giorni dalla notifica della stessa, potrà attivare il procedimento di conciliazione, che differirà a seconda del ruolo ricoperto nell'Amministrazione.

#### **Procedura conciliativa per il personale tecnico amministrativo:**

Il valutato potrà rivolgersi, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, al Direttore Generale, che dovrà pronunciarsi in merito entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza.

#### **Procedura conciliativa per il personale dirigenziale:**

Il Dirigente potrà rivolgersi al Consiglio di Amministrazione, che si esprimerà entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza.

#### **Procedura conciliativa per il Direttore Generale:**



Il Direttore Generale potrà rivolgersi ad una Commissione all'uopo nominata dal Rettore, tenuta a pronunciarsi entro 45 giorni dal ricevimento dell'istanza.

L'istruttoria e la relativa verbalizzazione è svolta dall'Ufficio di Supporto RPCT, afferente alla Ripartizione Risorse Umane, Valutazione e Supporto alla Direzione Generale.

#### **14. Promozione della formazione**

L'analisi degli scostamenti tra performance attesa e valutazione dei risultati, nonché il confronto diretto previsto con i valutatori, costituiscono un elemento fondamentale per la rilevazione dei fabbisogni formativi, specialmente in termini di miglioramento e sviluppo delle competenze professionali e manageriali.

Alla luce degli indirizzi dettati dalla Funzione Pubblica, l'Ateneo ha intrapreso un importante percorso di crescita mirato alla promozione delle attività di formazione del personale e di sviluppo del capitale umano, che dal processo di programmazione a quello di misurazione e valutazione della performance, muove verso due direzioni:

- potenziare, per i diversi ruoli, percorsi che garantiscano lo sviluppo delle competenze trasversali o soft skills del personale, nonché conoscenze funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica;
- definizione da parte del personale dirigenziale, anche a seguito di confronto informale con il personale assegnato, di piani formativi individuali;
- individuazione, nell'ambito della performance individuale del personale dirigenziale, di un fattore di valutazione relativo al comportamento organizzativo da misurare attraverso il rispetto dei fabbisogni formativi, la promozione della formazione, nonché la partecipazione attiva, anche del personale assegnato, ad iniziative di sviluppo di competenze (cfr. § 8).

#### **15. Altre forme di premialità**

Dal 2021, l'Ateneo con l'adozione del SMVP di riferimento, prevede forme di premialità che affiancano gli incentivi di natura strettamente economica concessi al personale. In particolare, per il personale tecnico amministrativo, il sistema contempla riconoscimenti a livello reputazionale, pertanto, non monetari, riconosciuti al personale che ha contribuito in maniera significativa al miglioramento della performance organizzativa o di struttura attraverso una attestazione di merito del Rettore e/o del Direttore Generale su proposta dei Dirigenti di afferenza debitamente relazionata (cfr. 9 e § 10). Accanto a tali incentivi non monetari, collegati al ciclo della performance, l'Ateneo individua di primaria importanza il riconoscimento di percorsi formativi di crescita e di sviluppo professionale. In tale senso, oltre alla previsione di riserve per l'ammissione a Master, l'Ateneo pone al centro delle proprie strategie la promozione della formazione dei dipendenti attraverso l'attivazione di processi di reskilling (ovvero percorsi volti all'acquisizione di nuove competenze e conoscenze più aderenti alle nuove sfide della Pubblica amministrazione) e di upskilling (percorsi mirati a rafforzare le capacità possedute, così da poter professionalizzare il proprio contributo e continuare a svolgere la propria attività in modo efficiente ed efficace).