



**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

**DELLA PERFORMANCE**

**DELLA SCUOLA SUPERIORE MERIDIONALE**

valido per il ciclo della performance anno 2025

# INDICE

<b>PREMESSA</b> .....	3
<b>RIFERIMENTI:</b> .....	4
<b>1. La gestione del ciclo della Performance</b> .....	5
<b>2. Programmazione strategica</b> .....	6
<b>3. Processo di misurazione e valutazione della performance</b> .....	6
<b>3.1 Le dimensioni della performance</b> .....	7
<b>4. Attori e responsabilità</b> .....	8
<b>5. Fasi e scadenze</b> .....	9
<b>6. Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio</b> .....	11
<b>7. Modalità di raccordo tra performance e trasparenza e anticorruzione</b> .....	11
<b>8. Customer Satisfaction</b> .....	12
<b>9. Valutazione della performance</b> .....	12
<b>9.1 Valutazione della performance organizzativa istituzionale</b> .....	12
<b>9.2 Valutazione della performance organizzativa di struttura</b> .....	12
<b>9.3 Valutazione della performance del Direttore Generale</b> .....	13
<b>9.3.1 Autovalutazione</b> .....	16
<b>9.4 Valutazione dei Dirigenti</b> .....	16
<b>9.4.1 Autovalutazione</b> .....	21
<b>9.5 Valutazione del personale Area delle Elevate professionalità con incarico di responsabilità</b> .....	21
<b>9.6 Valutazione del personale Area degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari</b> .....	25
<b>10. Procedure conciliative</b> .....	27
<b>11. Monitoraggio</b> .....	27

Allegato A-Scheda di valutazione della performance organizzativa istituzionale

Allegato B-Scheda di valutazione della performance organizzativa di struttura

Allegato I- Scheda di valutazione della performance del Direttore Generale

Allegato II -Scheda di valutazione della performance dei Dirigenti

Allegato III -Scheda di valutazione della performance del personale Area delle Elevate Professionalità con incarico di responsabilità

Allegato IV -Autovalutazione performance del Direttore Generale

Allegato V Autovalutazione performance dei Dirigenti

Allegato VI -Autovalutazione performance del personale Area delle Elevate Professionalità

Allegato VII -Scala di Valutazione dei Comportamenti per la performance del personale dell'Area degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari

Allegato VIII -Scheda Monitoraggi

## PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) rappresenta lo strumento, previsto negli artt. 7, 8 e 9 del D. Lgs. 150/09, e successive integrazioni, con il quale vengono descritti i principi e le modalità di applicazione del Ciclo di gestione della performance pianificando, misurando e valutando annualmente la performance organizzativa e individuale al fine di garantire maggiore trasparenza, migliorare la qualità dei servizi offerti, assicurando, allo stesso tempo, lo sviluppo delle competenze professionali mediante la valorizzazione del merito. È aggiornato annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione.

Il presente documento, quale strumento per la misurazione e la valutazione degli obiettivi di Performance, si pone in stretto collegamento con la complessiva Pianificazione Strategica della Scuola, pur avendo ad oggetto i criteri di valutazione dell'attività amministrativa. In proposito, corre l'obbligo di segnalare che la Scuola Superiore Meridionale, con delibera del Comitato Ordinatore n. 99 del 30.09.2024, ha approvato il primo Piano Strategico triennio 2024- 2026.

Il SMVP rappresenta, pertanto, l'impegno che la Scuola assolve per la diffusione della cultura della performance in tutta la comunità istituzionale, nell'ottica di favorire il miglioramento continuo dell'azione amministrativa e promuovere comportamenti organizzativi orientati a garantire – anche attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo – la qualità dei servizi erogati.

Alla luce di quanto sopra, si è ritenuto di aggiornare il presente documento muovendo dall'esigenza di accogliere i suggerimenti formulati dal Nucleo di Valutazione nella Relazione Annuale per l'anno 2024, approvata con verbale n. 14 del 24/10/2024, nella quale è stato suggerito di avviare una riflessione sull'opportunità di inaugurare un percorso che conduca alla graduale implementazione del PIAO in forma semplificata con elementi che connotano quello in forma integrata. In questa ottica si è ritenuto di adeguare il SMVP in conformità a tali suggerimenti con l'introduzione di elementi innovativi riguardanti la programmazione strategica (v.pag.6) e la rimodulazione dei comportamenti riferita alla dimensione di performance individuale del Direttore Generale, del personale dirigenziale, del personale tecnico amministrativo appartenente all'area di Elevata professionalità con incarico di responsabilità con previsione dei relativi indicatori di comportamento ai quali è associato il singolo peso (v.pagg. 14,17 e 21)

L'aggiornamento apportato al presente SMVP ha coinvolto, inoltre, la sfera della valutazione dei comportamenti, rientrando nella dimensione della performance individuale, ritenendo opportuno configurare il modello di competenze trasversali o soft skills quale set di comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali rilevanti per svolgere «con successo» il proprio ruolo. I requisiti di ruolo non possono, infatti, più limitarsi all'insieme delle conoscenze e delle competenze tecnico-specialistiche necessarie per svolgere specifici compiti lavorativi (il “cosa” deve essere fatto), al contrario devono considerarsi anche le dimensioni comportamentali di carattere trasversale, riferite cioè al “come” svolgere il lavoro in modo efficace. In questo modo possono essere correttamente esplicitate le attese organizzative relative alle modalità attraverso cui interpretare il ruolo organizzativo che si ricopre, ad esempio rispetto a come approcciarsi e gestire i problemi lavorativi, a come agire in modo efficace e coerente con il contesto organizzativo e a come gestire le relazioni interpersonali. Nello specifico ciascuna competenza trasversale viene quindi descritta e associata ad un certo numero di indicatori comportamentali specifici, osservabili e verificabili, che possono essere logicamente e in modo affidabile classificati all'interno della stessa competenza.

Nell'elaborazione del SMVP si è tenuto conto delle “Linee guida per la gestione del ciclo della performance” del 2015 e della “Nota di indirizzo per la Gestione del ciclo della performance 2018- 2020”, pubblicata da ANVUR nel 2017, che integra le Linee guida 2015 a seguito della Riforma Madia, puntualizzando gli indirizzi per l'anno 2018 rispetto alle principali novità introdotte dalla Riforma stessa, a partire da alcuni aspetti salienti

già trattati nella nota ANVUR del 03/07/2017. Inoltre, sono state recepite le indicazioni date da ANVUR con il documento “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane” del gennaio 2019.

## **RIFERIMENTI:**

### *Normativa*

- Artt. 7, 8 e 9 del D.Lgs. n. 150/2009;
- Modifiche al D.Lgs. n. 150/2009, apportate dal D.Lgs. n. 74/2017 attuativo della L. n. 124/2015 (cd. “Riforma Madia della Pubblica Amministrazione”).
- Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 28.06.2023 Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni

### *Documenti ANVUR*

- “Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane”, pubblicate a Luglio 2015;
- Documento “Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca” del 3 Luglio 2017;
- “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, approvata dal Consiglio Direttivo ANVUR il 20.12.2017;
- “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane”, approvate dal Consiglio Direttivo ANVUR il 23.01.2019.

### *Documenti DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA*

- N. 1 “Linee guida per il Piano della performance Ministeri”, pubblicate a Giugno 2017;
- N.2 “Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance Ministeri” pubblicate a Dicembre 2017;
- N. 3 “Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale”, pubblicate a Dicembre 2019.
- N. 4 “Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale”, pubblicate a Novembre 2023.

## 1. La gestione del ciclo della Performance

La riforma Brunetta ha introdotto il ciclo della performance come strumento chiave per guidare le università verso un miglioramento continuo. Questo processo sistematico si concentra sulla misurazione e la valutazione delle prestazioni di ogni componente dell'ateneo, dall'individuo all'intera istituzione, al fine di garantire che le azioni intraprese siano allineate con gli obiettivi condivisi e contribuiscano al raggiungimento della *mission* istituzionale. Il ciclo della performance è avviato formalmente dal Piano Integrato di Organizzazione a Attività (PIAO), documento di programmazione strategica approvato, emanato e pubblicato entro il 31 gennaio di ogni anno. Il PIAO, nella sezione dedicata alla performance, riporta il sistema degli obiettivi operativi della Scuola Superiore Meridionale ed evidenzia al suo interno il *cascading* degli obiettivi: partendo dagli obiettivi strategici contenuti nel Piano Strategico della Scuola si definiscono gli obiettivi operativi, i rispettivi indicatori e valori attesi di risultato su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance, organizzativa ed individuale per la componente amministrativa, tenendo conto anche delle risorse finanziarie disponibili.

Attraverso un processo partecipativo, che coinvolge il Direttore Generale e i Dirigenti di Ripartizione, vengono definiti gli obiettivi di performance, con un orizzonte temporale che può variare dall'anno al pluriennio, con fasi di realizzazione scadenze secondo tempistiche precise, valutandone i benefici e la fattibilità.

La gestione della performance, di natura ciclica, prevede il susseguirsi di fasi che fanno riferimento al monitoraggio in corso di gestione (con l'attivazione di eventuali azioni correttive), alla valutazione e alla rendicontazione.



**Figura 1:** *Il ciclo della Performance*

## 2. Programmazione strategica

Il processo di pianificazione strategica è finalizzato all'identificazione degli obiettivi strategici della Scuola Superiore Meridionale, su base triennale.

Gli obiettivi strategici della SSM vengono definiti dal Comitato Ordinatore con il supporto del Direttore Generale e del personale dirigenziale della SSM.

Gli obiettivi strategici relativi al P.I.A.O., in forma semplificata, per il triennio 2024-2026 erano stati assunti coincidenti con gli obiettivi relativi al Piano raggiungimento dei requisiti ex art. 3 D.M. 439/2013 A.A. 2022/23- A.A. 2025/2026. A partire dal triennio 2025-2027, anche per tener conto dei suggerimenti del Nucleo di Valutazione, gli obiettivi strategici saranno costituiti: dagli obiettivi del PIAO, in forma semplificata, 2024-2026 non ancora realizzati, sino al completamento della realizzazione di tali obiettivi; da obiettivi strategici che vengono definiti sulla base della Mission e delle Politiche della SSM, nonché a partire dagli obiettivi di creazione di valore pubblico, la cui definizione viene effettuata alla luce dell'identificazione degli Stakeholder della SSM e di quanto emerso dalla interazione con essi, anche per quanto riguarda gli esiti delle rilevazioni della soddisfazione dei Dottorandi e degli Allievi ordinari.

## 3. Processo di misurazione e valutazione della performance

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo). Le tre fasi principali del ciclo della performance sono le seguenti:

- programmazione discendente da quella strategica che, nel contesto normativo attuale, è rappresentato dal PIAO, sezione dedicata alla performance;
- monitoraggio ed eventuale revisione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV;
- valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (Relazione sulla performance), da cui discende anche l'attribuzione dei premi individuali, in seguito alla validazione degli OIV.

Alla base delle tre fasi insiste il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione. Il SMVP, previsto dall'art. 7 del d.lgs. 150/2009, individua fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione contabile.

Gli elementi cardini di un sistema di misurazione e valutazione della performance

sono:

**-obiettivi:** indicano la descrizione sintetica di un traguardo che l'amministrazione si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale. Gli obiettivi devono essere specifici e non generici, sfidanti ma realistici, misurabili, commisurati alle risorse disponibili ed all'orizzonte temporale definito. La gamma degli obiettivi comprende; a) obiettivi di semplificazione e di digitalizzazione; b) obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure; c) obiettivi correlati alla qualità dei procedimenti e dei servizi; d) obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione; e) obiettivi e performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere; e) obiettivi di trasparenza finalizzati alla prevenzione della corruzione ed assicurare imparzialità e trasparenza all'azione amministrativa.

Tali classificazioni non sono tuttavia da considerarsi esaustive e potranno essere oggetto delle modifiche o integrazioni ritenute necessarie in itinere.

**-indicatori:** sono grandezze misurabili in grado di rappresentare l'andamento del fenomeno oggetto dell'obiettivo e rappresentano i criteri per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi. La gamma degli indicatori comprende: a) indicatori di stato delle risorse che qualificano e quantificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili); b) indicatori di

efficienza che esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico finanziarie e strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione; c) indicatori di efficacia che esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti sia interni che esterni e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi; d) indicatori di impatto che esprimono l'effetto atteso o generato (out-come) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico tesa al miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio;

**-target** (o valori obiettivo): è il valore dell'indicatore che rappresenta il pieno successo dell'obiettivo. Nell'ambito della misurazione della performance il valore target può essere definito in base ai risultati maturati in precedenza dall'amministrazione (trend temporale – valore medio storico), oppure tramite il confronto con realtà esterne (benchmarking). Deve inoltre risultare adeguato sia alle caratteristiche dell'obiettivo che alle risorse dedicate all'obiettivo (umane, finanziarie e strumentali).

### 3.1 Le dimensioni della performance

La performance è il contributo che un individuo, un gruppo di individui, un ambito organizzativo o un'organizzazione nel suo complesso, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici e operativi nonché della qualità dei servizi erogati.

La performance viene misurata e valutata con riferimento a diverse dimensioni:

- performance organizzativa (istituzionale e di struttura);
- performance individuale e comportamenti.

La **performance organizzativa** viene misurata **sia a livello istituzionale, che a livello di struttura ovvero di unità organizzative (Ripartizioni e Uffici)** allo scopo di valutare l'effettivo andamento delle strutture in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici.

In particolare:

- la **performance organizzativa istituzionale** viene misurata in relazione ai risultati ottenuti dalla Scuola nel suo complesso, misurabili attraverso specifici indicatori. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale dei ruoli apicali, nello specifico il Direttore Generale ed i Dirigenti. La "performance istituzionale" si sostanzia, pertanto, nella *mission* della Scuola e nelle politiche strategiche per conseguire le stesse. Il raggiungimento della performance istituzionale viene valutato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alla mission istituzionale e alla creazione di "Valore Pubblico" – inteso come l'impatto sui destinatari e sugli stakeholders esplicitato nel Piano Strategico e nel PIAO;
- la **performance organizzativa di struttura** si concretizza in obiettivi operativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e di Valore Pubblico. Viene quindi misurata attraverso i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi operativi di specifica competenza delle unità organizzative e attraverso specifici indicatori. Questa dimensione rileva ai fini della valutazione delle strutture dell'Amministrazione e, pertanto, del personale dirigenziale, del personale tecnico amministrativo dell'Area di Elevata Professionalità con incarichi di responsabilità di capo ufficio. La prestazione di ciascuna delle unità organizzative dei livelli inferiori contribuisce alla valutazione del livello superiore;
- la **performance individuale** misura il contributo fornito da ciascun individuo nel raggiungimento degli obiettivi della Scuola, coinvolgendo mediante un processo *a cascading* il personale nelle strategie dell'Amministrazione e si riferisce ordinariamente a due elementi:
  - risultati riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel PIAO in forma semplificata a loro volta distinguibili in:



- a. risultati raggiunti attraverso attività di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
  - b. risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
  - c. i risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- comportamenti, che attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori. Le competenze comportamentali sono osservate, nel periodo di riferimento, dal soggetto valutatore il quale, a fine periodo, provvede a riportare il proprio giudizio in una apposita scheda.

#### 4. Attori e responsabilità

Prima di declinare gli attori coinvolti nella definizione degli obiettivi strategici, degli obiettivi di performance della Scuola e dei connessi processi, corre l'obbligo di segnalare che, ai sensi dell'art. 45, comma, dello Statuto *“In attuazione del disposto di cui all'art. 7 quinquies, comma 2, del D. L. 22/2020 (convertito dalla legge n. 41 del 06/06/2020), il Comitato Ordinatore di cui all'art. 1, comma 411, della legge n. 145/2018 svolge le funzioni ed i compiti degli organi riportati nel presente Statuto finalizzati ad assicurare il funzionamento della Scuola Superiore Meridionale”*. Inoltre, con delibera del citato Comitato n. 4 del 16/03/2022, il prof. Arturo De Vivo è stato designato Responsabile della Scuola Superiore Meridionale. Quanto sopra, nelle more della costituzione degli ulteriori organi di governo della Scuola Superiore Meridionale. Tale assetto evidentemente si riverbera sulla configurazione dei soggetti che intervengono nella definizione degli obiettivi strategici, degli obiettivi di performance della Scuola e dei connessi processi come segue:

- la Scuola Superiore Meridionale definisce con il Piano Strategico le linee strategiche da perseguire per il conseguimento della Mission istituzionale. In esso individua gli obiettivi da attuare anche tenuto conto delle raccomandazioni dell'ANVUR e dei requisiti di cui all'art. 3 del DM MUR 439/2013. Il Comitato Ordinatore assegna gli obiettivi individuali al Direttore Generale; approva eventuali modifiche agli obiettivi di performance del Direttore Generale sulla base degli esiti del monitoraggio; valuta il Direttore Generale a seguito della proposta del Nucleo di Valutazione;
- il Direttore Generale individua propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi relativi alla programmazione della performance stabiliti nell'ambito del PIAO (in forma semplificata) in coerenza con quelli strategici, definendo gli indicatori, pesi e target; monitora lo svolgimento delle attività utili alla realizzazione degli obiettivi così definiti, propone agli organi di indirizzo politico amministrativo eventuali interventi correttivi; valuta il raggiungimento degli obiettivi dei Dirigenti;
- i Dirigenti sono valutati dal Direttore Generale con riferimento alla performance organizzativa, agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi; partecipano alla definizione degli obiettivi di propria pertinenza; assegnano e valutano la performance individuale del personale dell'Area delle Elevate Professionalità con incarico di responsabilità nell'ambito della Ripartizione di competenza;
- il personale dell'Area delle Elevate Professionalità con incarico di responsabilità valuta i comportamenti individuali del personale tecnico amministrativo assegnato all'ufficio di competenza;
- il Nucleo di Valutazione, in qualità di OIV, fornisce un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Le funzioni attribuite sono:



- presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul SMVP, la validazione della Relazione sulla performance e la Relazione annuale;
  - valutazione della performance organizzativa;
  - monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
  - proposta di valutazione annuale del Direttore Generale e trasmissione all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- gli stakeholder (portatori di interesse) sono costituiti innanzitutto dall'utenza interna ed esterna; l'utenza interna è costituita *in primis* dagli allievi predottorali e dagli allievi dottorali a partire dal XXXIX ciclo, in *secundis* dal personale tecnico – amministrativo e dirigenziale della Scuola Superiore Meridionale, nonché dagli studiosi reclutati (al momento a tempo determinato) quali assegnisti di ricerca, RTD- A, RTT; l'utenza esterna è individuata nei docenti e studiosi che entrano in contatto con la SSM. Sono considerati stakeholder anche tutti coloro il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione e dall'andamento dell'iniziativa volta a costituire quella che è attualmente l'unica Scuola Superiore ad Ordinamento Speciale dell'Italia Meridionale, a cominciare dalle istituzioni pubbliche, dalla comunità scientifica e dal sistema delle imprese.

## 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 della Scuola.

ATTIVITÀ	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	ATTORI PRINCIPALI	TEMPI	OUTPUT
<b>Ciclo anno di riferimento t</b>				
<b>PIANIFICAZIONE</b>	Piano strategico	Responsabile della SSM, Direttore Generale, Comitato Ordinatore	Pluriennale (Triennale)	Definizione e revisione strategie medio- lungo periodo (obiettivi strategici)
	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	Direttore Generale, Nucleo di Valutazione, Supporto Ufficio UPTAD	Entro il 31 dicembre	Aggiornamento SMVP e parere vincolante Nucleo di Valutazione
	Il Direttore Generale individua i target annuali degli indicatori connessi agli obiettivi del Piano di raggiungimento dei requisiti ex art 3 DM 439/2013	Direttore Generale	Entro il 31 gennaio	Obiettivi e target di performanc

	Redazione e approvazione del PIAO (in forma semplificata), che contempla l'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti	Direttore Generale Dirigenti, Nucleo di Valutazione e Comitato Ordinatore		e organizzativa e individuale
<b>MONITORAGGIO</b>	Monitoraggio intermedio sull'attuazione degli obiettivi assegnati nel corrente anno e valutazione sull'opportunità di un'eventuale rimodulazione	Direttore Generale Nucleo di Valutazione Comitato Ordinatore	Entro il 30 giugno	Scheda di monitoraggio sull'andamento in corso di esercizio di obiettivi e indicatori entro il 31 luglio
	Monitoraggio finale sull'attuazione degli obiettivi assegnati nel corrente anno	Direttore Generale Nucleo di Valutazione Comitato Ordinatore	Entro il 31 dicembre	Scheda di monitoraggio finale entro il 31 gennaio dell'anno successivo
<b>Ciclo anno di riferimento t+1</b>				
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>	Valutazione del personale	Direttore Generale Dirigenti Personale dell'Area delle Elevate Professionalità con incarichi di responsabilità	Entro il 30 aprile	Verifica raggiungimento risultati
	Relazione del Direttore Generale sui risultati raggiunti	Trasmissione al Nucleo di Valutazione	Entro il 31 maggio	
	Approvazione della Relazione sulla performance	Comitato Ordinatore; (successiva trasmissione al Nucleo di Valutazione)		
<b>RENDICONTAZIONE</b>	Validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione	Nucleo di Valutazione	Entro il 30 giugno	Risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi

	Valutazione dei risultati raggiunti dal Direttore Generale	Il Comitato Ordinatore su proposta del Nucleo di Valutazione		programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti
<b>LIQUIDAZIONE INDENNITA' ED INCENTIVAZIONI E DEL PERSONALE</b>	Attribuzione indennità di risultato ed incentivazione del personale	Direttore Generale (per il personale tecnico – amministrativo e dirigenziale); il Comitato Ordinatore per il Direttore Generale	Entro il 31 luglio	Erogazione indennità ed incentivi

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

La SSM persegue un processo di integrazione tra la pianificazione strategica e la programmazione economica attraverso la relazione tra le azioni per il conseguimento degli obiettivi e le risorse economiche da allocare.

L'impostazione della pianificazione in una logica di budget consente di associare direttamente le risorse agli obiettivi in maniera più puntuale e tempestiva, idealmente di pari passo con il processo di definizione del bilancio preventivo annuale e pluriennale da approvare alla fine di ogni anno. La predisposizione quindi di un budget triennale consente la determinazione delle principali voci di costi e ricavi legati agli strumenti di pianificazione strategica della Scuola nel medio periodo.

Tale modalità di raccordo applicata con il PIAO, in forma semplificata, triennio 2024-2026 è attuata anche per il PIAO, in forma semplificata, triennio 2025-2027.

## 7. Modalità di raccordo tra performance e trasparenza e anticorruzione

La Scuola inserisce nel PIAO in forma semplificata un modello di analisi del rischio corruttivo, nonché un catalogo dei processi a rischio distinto per area strategica [a) Area Amministrativa; b) Area Didattica; c) Area Ricerca; d) Area Edilizia]; in ogni area strategica sono stati individuati i processi che potrebbero esporre la Scuola a rischi corruttivi nell'ambito delle aree di rischio riportate nello schema di PIAO annesso al regolamento ministeriale adottato con DM n. 132/2022 ovvero: a) Autorizzazione/concessione; b) Contratti pubblici; c) Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi; d) Concorsi e prove selettive. Nell'area Edilizia sono riportati anche i processi ulteriori individuati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico della Scuola. A decorrere dall'anno 2024, è stata avviata la fase di mappatura dei singoli processi privilegiando quelli ad alto rischio corruttivo attraverso l'assegnazione di obiettivi annuali di performance. La mappatura di tutti i processi ad alto rischio corruttivo si concluderà entro il 31.12.2025.

## 8. Customer Satisfaction

La rilevazione del grado di soddisfazione della componente studentesca per le attività e i servizi erogati dal personale tecnico amministrativo costituisce parte integrante del Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) della Scuola. In proposito rilevano le indicazioni ANVUR per la somministrazione dei questionari di valutazione forniti agli studenti in riferimento ai servizi offerti al fine di monitorare il grado di performance percepita. La Scuola, nella fase di start up, ha somministrato ai soli allievi ordinari questionari di valutazione dei servizi erogati. Dal 2024, anche agli allievi dottorali iscritti alla Scuola Superiore Meridionale sono stati somministrati i questionari, che prevedono specifiche domande attinenti alla valutazione dell'organizzazione complessiva del servizio svolto dall'ufficio competente nella gestione dei servizi di segreteria studenti, delle aule e degli spazi studio, nonché delle attrezzature per la didattica. A partire dall'anno 2025 la Scuola provvederà alla somministrazione di questionari di valutazione per i servizi e le attività erogate dal personale tecnico amministrativo anche al personale docente reclutato. Tale sistema di rilevazione relativo al grado di soddisfazione degli utenti per le attività e per i servizi erogati persegue la finalità di attivazione del processo sistematico e continuo di miglioramento della performance anche attraverso il miglioramento della qualità dei servizi e della loro periodica revisione. Pertanto, si prevede di utilizzare i risultati della customer satisfaction per la valutazione della performance organizzativa attraverso modalità operative che saranno descritte nel prossimo aggiornamento del sistema.

## 9. Valutazione della performance

### 9.1 Valutazione della performance organizzativa istituzionale

La performance organizzativa istituzionale rappresenta la prestazione della Scuola nel suo complesso ed è volta a fornire una misura dell'andamento dell'intera organizzazione. Gli obiettivi istituzionali fanno capo ai temi individuati nel Piano per il raggiungimento dei requisiti della Scuola Superiore Meridionale ai sensi dell'art. 2, comma 1, del DM 141/2022; coerentemente con quest'ultimo ed alla luce della necessità di individuare obiettivi sostenibili per una Istituzione che ha tuttora un personale tecnico amministrativo e dirigenziale molto limitato numericamente, sono state individuate quattro aree strategiche alle quali sono riconducibili i singoli obiettivi.

<b>Area Amministrativa</b>	Implementazione della struttura amministrativa e digitalizzazione con miglioramento della gestione degli adempimenti connessi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.
<b>Area Didattica</b>	Attrattività della SSM
<b>Area Ricerca</b>	Valorizzazione dei risultati della ricerca ed internazionalizzazione
<b>Area Edilizia</b>	Avanzamento allestimento immobili e procedure acquisizione di nuovi immobili

Soggetti attuatori della performance organizzativa istituzionale sono, allo stato, le sole figure apicali (Direttore Generale e Dirigenti).

### 9.2 Valutazione della performance organizzativa di struttura

La performance organizzativa di struttura viene valutata sulla base del raggiungimento degli obiettivi organizzativi che rappresentano i "traguardi" che la struttura (Ripartizioni e uffici) deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (Dirigenti e Personale tecnico amministrativo) sono chiamati a contribuire per quanto di competenza. La performance organizzativa fa riferimento a ciascuna struttura – nello

specifico, alle due Ripartizioni in cui si articola la struttura amministrativa della Scuola e, in seconda battuta, agli uffici in cui ciascuna Ripartizione si suddivide.

Soggetti attuatori della performance organizzativa di struttura sono i Dirigenti e il personale dell'Area delle Elevate Professionalità con incarico di responsabilità. La responsabilità per i risultati della valutazione della performance organizzativa delle Ripartizioni è attribuita ai Dirigenti responsabili e alle unità di personale tecnico amministrativo riconducibili all'Area delle Elevate professionalità. (si veda l'allegato B per la scheda di valutazione).

### **9.3 Valutazione della performance del Direttore Generale**

Ai sensi dell'art. 21, comma 1, dello Statuto della SSM, il Direttore Generale assicura, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale dirigente e tecnico-amministrativo della Scuola, nonché lo svolgimento, in quanto compatibili, dei compiti di cui all'art. 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165 s.m.i. Ai sensi dell'art. 45, comma 1, dello Statuto il Comitato Ordinatore svolge le funzioni ed i compiti degli organi riportati nello Statuto finalizzati ad assicurare il funzionamento della Scuola Superiore Meridionale.

Pertanto, la valutazione della performance del Direttore Generale compete al Comitato Ordinatore della SSM, previa proposta del Nucleo di Valutazione.

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

- performance organizzativa istituzionale: 30%;
- performance individuale: 30% obiettivi individuali e 40% comportamenti.

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.

Per la performance organizzativa istituzionale la cui misurazione avviene mediante l'attribuzione di un peso percentuale pari al 30%, i livelli di raggiungimento dei risultati attesi sono graduati sulla base della seguente scala di valori:

- Obiettivo non raggiunto: la prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente; è stato realizzato fino al 30% dell'obiettivo;
- Obiettivo parzialmente raggiunto: la prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e qualitativo; è stato realizzato fino al 55% dell'obiettivo;
- Obiettivo sufficientemente raggiunto: la prestazione ha raggiunto un livello sufficiente rispetto alle attese; è stato realizzato fino al 80% dell'obiettivo;
- Obiettivo raggiunto in linea con le attese: la prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali; è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo.

Per la performance individuale, il raggiungimento dei risultati connessi agli obiettivi assegnati avviene mediante l'attribuzione di un peso percentuale pari al 30% ed i livelli di raggiungimento dei risultati attesi sono graduati sulla base della seguente scala di valori:

- Obiettivo non raggiunto: la prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente; è stato realizzato fino al 30% dell'obiettivo;
- Obiettivo parzialmente raggiunto: la prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e qualitativo; è stato realizzato fino al 55% dell'obiettivo;
- Obiettivo sufficientemente raggiunto: la prestazione ha raggiunto un livello sufficiente rispetto alle attese; è stato realizzato fino al 80% dell'obiettivo;

- Obiettivo raggiunto in linea con le attese: la prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali; è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo.

Alla luce dell'aggiornamento che la SSM ha ritenuto opportuno effettuare per il ciclo performance anno 2025, come già espresso in premessa, i comportamenti sono intesi quali competenze trasversali o soft skills quale set di comportamenti individuali che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali rilevanti per svolgere «con successo» il proprio ruolo. Ciascuna competenza trasversale viene quindi descritta e associata ad un certo numero di indicatori comportamentali specifici, osservabili e verificabili, classificati all'interno della stessa competenza a cui viene complessivamente associato un peso espresso in percentuale.

La valutazione, dei comportamenti, con un peso percentuale pari al 40%, avviene sulla base di una scala di valutazione suddivisa in cinque fasce di riferimento alle quali corrisponde la valutazione dei comportamenti e il corrispondente punteggio, attribuito per ciascuna area di competenza:

Competenze	Descrizione	Indicatori di comportamento	Pesi
Sviluppo del personale	Capacità di sviluppare una cultura organizzativa orientata al benessere ed alla crescita professionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza (8%);</li> <li>Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori (10%);</li> <li>Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio (7%)</li> </ul>	25%
Pianificazione e organizzazione	Capacità di definire e reintegrare gli strumenti di programmazione ai fini del miglior coordinamento delle attività e del monitoraggio e della valutazione dei risultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo (7%);</li> <li>Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto (8%);</li> <li>Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto (4%);</li> <li>Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità (6%);</li> </ul>	25%
Orientamento al risultato	Capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso gli obiettivi prestabiliti e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono e di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione (7%);</li> <li>Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente (8%);</li> <li>A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato (5%);</li> <li>Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica (5%)</li> </ul>	25%
Capacità di valutazione del personale dirigenziale	Differenziazione dei giudizi espressi per ciascuno dei valutati attraverso il coefficiente di variazione ( $CV \geq 2\%$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi (10%);</li> <li>Analizza le performance individuali in relazione agli obiettivi istituzionali e alle aspettative del ruolo, utilizzando metriche e dati pertinenti (8%);</li> </ul>	25%

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attua processi di valutazione al fine di testare l'apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio (7%);</li> </ul>	
--	--	---	--

Ogni competenza con il rispettivo peso in percentuale è suddivisa in indicatori il cui peso è riportato nella tabella sopra citata. Nello specifico il peso complessivo di ogni competenza è ottenuto dividendolo per gli indicatori in essa contenuti.

La somma dei punteggi in percentuale parziali delle singole competenze determina l'assegnazione della fascia corrispondente e dunque del range e del relativo punteggio come di seguito indicato:

**Fascia 0** → <30% punti 0

**Fascia I** → da 30% a 38% punti 1  
da 39% a 47% punti 2  
da 48% a 54% punti 3

**Fascia II** → da 55% a 63% punti 4  
da 64% a 72% punti 5  
da 73% a 79% punti 6

**Fascia III** → da 80% a 85% punti 7  
Da 86% a 90% punti 8

**Fascia IV** → da 91% a 95% punti 9  
da 96% a 100% punti 10

**Scala di Valutazione dei Comportamenti per la performance del Direttore**

Fasce di riferimento	Fascia 0 (<30%)	Fascia I (30% a 54% della quota)			Fascia II (55% a 79% della quota)			Fascia III (80% a 90% della quota)		Fascia IV (da 91% a 100% della quota)	
Valutazione dei comportamenti	Comportamenti non adeguati	Comportamenti in minima parte adeguati			Comportamenti sufficientemente adeguati			Comportamenti discretamente adeguati		Comportamenti pienamente adeguati	
Punteggio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ambito a sé stante della valutazione della performance individuale è occupato dalla capacità di differenziazione dei giudizi declinato, per il Direttore Generale, nella "Capacità di valutazione del personale dirigenziale" con peso pari al 25%. In proposito, il criterio utilizzato per la misurazione è rappresentato dal

Atto: DELIBERECO 2024/129 del 20-12-2024  
Ufficio proponente: SCUOLA SUPERIORE MERIDIONALE  
Copia Documento



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 2%. 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 2%.

La somma delle percentuali relative 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 delle tre percentuali relative a ciascuna componente di valutazione (performance organizzativa istituzionale - performance individuale - comportamenti) 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, al Direttore Generale, secondo lo schema seguente:

#### Fasce di merito articolate in base alla percentuale di realizzazione

<b>PERFORMANCE DIRETTORE GENERALE</b>		
<b>FASCE DI RISULTATO</b>		
<b>GR</b> (Grado Raggiungimento)	<b>Fascia</b>	<b>Premio assegnato</b>
< 30%	0	nessun premio
$30\% \leq GR \leq 54\%$	I	5% del trattamento stipendiale lordo annuo
$55\% \leq GR \leq 79\%$	II	10% del trattamento stipendiale lordo annuo
$80\% \leq GR \leq 90\%$	III	15% del trattamento stipendiale lordo annuo
$91\% \leq GR \leq 100\%$	IV	20% del trattamento stipendiale lordo annuo

#### 9.3.1 Autovalutazione

Le attività e i risultati conseguiti sono esposti dal Direttore Generale in una Relazione annuale, secondo le tempistiche di seguito riportate. Nella Relazione il Direttore Generale dà conto delle attività svolte, indicando una autovalutazione per ciascun obiettivo assegnatogli, con il supporto schede di autovalutazione allegate. La valutazione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale viene effettuata all'interno di un processo che prevede le seguenti fasi: - il Direttore Generale, entro il 31 maggio, elabora una Relazione sugli obiettivi dell'anno precedente con schede allegate recanti anche l'autovalutazione e la trasmette al Nucleo di Valutazione; - il Nucleo di Valutazione, esaminata la Relazione del Direttore Generale e le eventuali informazioni aggiuntive, elabora, sulla base delle informazioni a disposizione, il proprio parere. La Relazione corredata del parere del Nucleo, per il tramite dell'Amministrazione, viene quindi trasmessa al Comitato Ordinatore per le valutazioni di competenza. Qualora il Nucleo di Valutazione ritenga di dover acquisire ulteriori approfondimenti convoca in audizione il Direttore Generale.

#### 9.4 Valutazione dei Dirigenti

Il Direttore Generale definisce e valuta il raggiungimento degli obiettivi che i Dirigenti devono proseguire. In coerenza con gli obiettivi, la positiva verifica dei risultati conseguiti è strettamente collegata all'erogazione

della retribuzione di risultato. Gli obiettivi vengono assegnati nell'ambito della programmazione della performance definita nel PIAO (in forma semplificata) e scaturiscono da una specifica declinazione degli obiettivi gestionali del Direttore Generale. La valutazione, effettuata sulla scorta di apposite schede (all. 2), è legata ai seguenti fattori:

- performance organizzativa istituzionale: 10% istituzionale e 30% di struttura;
- performance individuale: obiettivi individuali 30% e comportamenti 30%.

Per la performance organizzativa istituzionale e di struttura, la cui misurazione avviene rispettivamente mediante l'attribuzione di un peso percentuale pari al 10% e 30%, i livelli di raggiungimento dei risultati attesi sono graduati sulla base della seguente scala di valori:

- Obiettivo non raggiunto: la prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente; è stato realizzato fino al 30% dell'obiettivo;
- Obiettivo parzialmente raggiunto: la prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e qualitativo; è stato realizzato fino al 55% dell'obiettivo;
- Obiettivo sufficientemente raggiunto: la prestazione ha raggiunto un livello sufficiente rispetto alle attese; è stato realizzato fino al 80% dell'obiettivo;
- Obiettivo raggiunto in linea con le attese: la prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali; è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo.

Per la performance individuale, il raggiungimento dei risultati connessi agli obiettivi assegnati avviene mediante l'attribuzione di un peso percentuale pari al 30% ed i livelli di raggiungimento dei risultati attesi sono graduati sulla base della seguente scala di valori:

- Obiettivo non raggiunto: la prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente; è stato realizzato fino al 30% dell'obiettivo;
- Obiettivo parzialmente raggiunto: la prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e qualitativo; è stato realizzato fino al 55% dell'obiettivo;
- Obiettivo sufficientemente raggiunto: la prestazione ha raggiunto un livello sufficiente rispetto alle attese; è stato realizzato fino al 80% dell'obiettivo;
- Obiettivo raggiunto in linea con le attese: la prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali; è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo.

Alla luce dell'aggiornamento che la SSM ha ritenuto opportuno effettuare per il ciclo performance anno 2025, come già espresso in premessa, i comportamenti sono intesi quali competenze trasversali o soft skills quale set di comportamenti individuali che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali rilevanti per svolgere «con successo» il proprio ruolo. Ciascuna competenza trasversale viene quindi descritta e associata ad un certo numero di indicatori comportamentali specifici, osservabili e verificabili, classificati all'interno della stessa competenza a cui viene complessivamente associato un peso espresso in percentuale. La valutazione, dei comportamenti, con un peso percentuale pari al 30%, avviene sulla base di una scala di valutazione suddivisa in cinque fasce di riferimento alle quali corrisponde la valutazione dei comportamenti e il corrispondente punteggio, attribuito per ciascuna area di competenza.

Competenze	Descrizione	Indicatori di comportamento	Pesi
Comunicazione e collaborazione	Capacità di declinare gli obiettivi, di condividere conoscenze e informazioni e di coordinare le attività al fine di conseguire più agevolmente gli obiettivi, attivando i canali di comunicazione più efficaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile (3%);</li> <li>• Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni (3%);</li> <li>• Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi (4%);</li> <li>• Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune (8%);</li> <li>• Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise (4%);</li> <li>• Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista (8%)</li> </ul>	30%
Problem solving	Capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi valutando in modo realistico vincoli e opportunità e di anticipare l'insorgenza di problemi e proporre ipotesi di risoluzione, rimodulando l'organizzazione dei Processi ove necessario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze (8 %);</li> <li>• Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza (5 %);</li> <li>• Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni (8 %);</li> <li>• Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento (9 %)</li> </ul>	30%
Leadership, Gestione e valorizzazione dei collaboratori	Capacità di adottare un approccio per obiettivi nella gestione degli Uffici afferenti alla Ripartizione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura (7%);</li> <li>• Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza (5%);</li> <li>• Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra (6%);</li> <li>• Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo (7%);</li> </ul>	25%
Capacità di valutazione del personale Area elevate professionalità con incarico nell'ambito degli uffici afferenti alla Ripartizione di competenza	Differenziazione dei giudizi espressi per ciascuno dei valutati attraverso il coefficiente di variazione ( $CV \geq 2\%$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi (6%);</li> <li>• Analizza le performance individuali in relazione agli obiettivi istituzionali e alle aspettative del ruolo, utilizzando metriche e dati pertinenti (4%);</li> <li>• Attua processi di valutazione al fine di testare l'apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la</li> </ul>	15%

		motivazione e l'ingaggio (5%)	
--	--	-------------------------------	--

Ogni competenza con il rispettivo peso in percentuale è suddivisa in indicatori il cui peso è riportato nella tabella sopra citata. Nello specifico il peso complessivo di ogni competenza è ottenuto dividendolo per gli indicatori in essa contenuti.

La somma dei punteggi in percentuale parziali delle singole competenze determina l'assegnazione della fascia corrispondente e dunque del range e del relativo punteggio come di seguito indicato:

**Fascia 0** → <30% punti 0

**Fascia I** → da 30% a 38% punti 1  
da 39% a 47% punti 2  
da 48% a 54% punti 3

**Fascia II** → da 55% a 63% punti 4  
da 64% a 72% punti 5  
da 73% a 79% punti 6

**Fascia III** → da 80% a 85% punti 7  
Da 86% a 90% punti 8

**Fascia IV** → da 91% a 95% punti 9  
da 96% a 100% punti 10

**Scala di Valutazione dei Comportamenti per la performance dei Dirigenti**

Fasce di riferimento	Fascia 0 (<30%)	Fascia I (30% a 54% della quota)			Fascia II (55% a 79% della quota)			Fascia III (80% a 90% della quota)		Fascia IV (da 91% a 100%)	
Valutazione dei comportamenti	Comportamenti non adeguati	Comportamenti in minima parte adeguati			Comportamenti sufficientemente adeguati			Comportamenti discretamente adeguati		Comportamenti pienamente adeguati	
Punteggio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ambito a sé stante della valutazione della performance individuale è occupato dalla capacità di differenziazione dei giudizi declinato, per i Dirigenti, nella “Capacità di valutazione del personale dell’Area delle Elevate Professionalità con incarico nell’ambito degli uffici afferenti alla Ripartizione di competenza” con peso pari al 10%. In proposito, 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 del personale dell’Area delle Elevate Professionalità con incarico. Il coefficiente di variazione viene confrontato

con il valore target fissato per l'anno 2025 in 2%. 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 2%.

La somma delle percentuali relative 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 delle quattro percentuali relative a ciascuna componente di valutazione (performance organizzativa istituzionale - performance di struttura- per la performance individuale - comportamenti) consentirà l'individuazione in una delle seguenti fasce di merito alle quali il Direttore Generale attribuirà un importo tenuto conto di quanto previsto dal CCNL e dalla disponibilità del Fondo trattamento accessorio dirigenti di seconda fascia.

#### **Fasce di merito articolate in base alla percentuale di realizzazione**

<b>PERFORMANCE DIRIGENTI</b>		
<b>FASCE DI RISULTATO</b>		
<b>GR</b> (Grado Raggiungimento)	<b>Fascia</b>	<b>Premio assegnato</b>
< 30%	0	nessun premio
$30\% \leq GR \leq 54\%$	I	5% del trattamento stipendiale lordo annuo
$55\% \leq GR \leq 79\%$	II	10% del trattamento stipendiale lordo annuo
$80\% \leq GR \leq 90\%$	III	15% del trattamento stipendiale lordo annuo
$91\% \leq GR \leq 100\%$	IV	20% del trattamento stipendiale lordo annuo

#### **9.4.1 Autovalutazione**

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 le schede di autovalutazione (All. 5). Ciascun Dirigente sarà tenuto a compilare queste ultime e ad esprimere un giudizio sul proprio operato, dando atto di evidenze concrete e di eventuali difficoltà incontrate nell'adozione di soluzioni. Analizzate le proposte, il Direttore Generale formula le valutazioni e trasmette, ai fini della sottoscrizione, al personale dirigenziale, la relativa scheda contemplante i punteggi assegnati. Nel caso il personale dirigente non concordi con la valutazione ricevuta, può avvalersi della procedura di conciliazione di cui al successivo paragrafo.

#### **9.5 Valutazione del personale Area delle Elevate professionalità con incarico di responsabilità**

L'assegnazione degli obiettivi e la valutazione dei risultati raggiunti per il personale tecnico amministrativo appartenente all'Area delle elevate professionalità con incarico di responsabile di unità organizzativa (ufficio) è effettuata dal Dirigente della competente Ripartizione.

La valutazione, effettuata sulla scorta di apposite schede (all. 3), è legata ai seguenti fattori:

- performance organizzativa di struttura: 30%;
- performance individuale: obiettivi individuali 30% e comportamenti 40%.

Per la performance organizzativa di struttura, la cui misurazione avviene mediante l'attribuzione di un peso percentuale pari al 30%, i livelli di raggiungimento dei risultati attesi sono graduati sulla base della seguente scala di valori:

- Obiettivo non raggiunto: la prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente; è stato realizzato fino al 30% dell'obiettivo;
- Obiettivo parzialmente raggiunto: la prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e qualitativo; è stato realizzato fino al 55% dell'obiettivo;
- Obiettivo sufficientemente raggiunto: la prestazione ha raggiunto un livello sufficiente rispetto alle attese; è stato realizzato fino al 80% dell'obiettivo;
- Obiettivo raggiunto in linea con le attese: la prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali; è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo.

Per la performance individuale, il raggiungimento dei risultati connessi agli obiettivi assegnati avviene mediante l'attribuzione di un peso percentuale pari al 30% ed i livelli di raggiungimento dei risultati attesi sono graduati sulla base della seguente scala di valori:

- Obiettivo non raggiunto: la prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente; è stato realizzato fino al 30% dell'obiettivo;
- Obiettivo parzialmente raggiunto: la prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e qualitativo; è stato realizzato fino al 55% dell'obiettivo;
- Obiettivo sufficientemente raggiunto: la prestazione ha raggiunto un livello sufficiente rispetto alle attese; è stato realizzato fino al 80% dell'obiettivo;
- Obiettivo raggiunto in linea con le attese: la prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali; è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo.

Alla luce dell'aggiornamento che la SSM ha ritenuto opportuno effettuare per il ciclo performance anno 2025, come già espresso in premessa, i comportamenti sono intesi quali competenze trasversali o soft skills quale set di comportamenti individuali che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali rilevanti per svolgere «con successo» il proprio ruolo. Ciascuna competenza trasversale viene quindi descritta e associata ad un certo numero di indicatori comportamentali specifici, osservabili e verificabili, classificati all'interno della stessa competenza a cui viene complessivamente associato un peso espresso in percentuale. La valutazione, dei comportamenti, con un peso percentuale pari al 40%, avviene sulla base di una scala di valutazione suddivisa in cinque fasce di riferimento alle quali corrisponde la valutazione dei comportamenti e il corrispondente punteggio attribuito per ciascuna area di competenza.

Competenze	Descrizione	Indicatori di comportamento	Pesi
Precisione ed accuratezza	Capacità di mettere in atto comportamenti organizzativi e decisioni che garantiscano l'efficacia dei processi e la qualità del lavoro finale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività (5%);</li> <li>• Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti (5%);</li> <li>• Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro (10%);</li> <li>• Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi (10%);</li> </ul>	30%



Capacità di programmazione	Capacità di valutare le priorità di medio e lungo termine nel rispetto degli impegni e delle scadenze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo (6%);</li> <li>• Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere (4%);</li> <li>• Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura (6%);</li> <li>• Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro (4%);</li> </ul>	20%
Problem Solving	Capacità di anticipare ed analizzare le criticità e prontezza nella gestione dell'imprevisto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro (8%);</li> <li>• Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema (8%);</li> <li>• Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili (7%);</li> <li>• Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata (7%);</li> </ul>	30%
Collaborazione e comunicazione	Capacità di lavorare in gruppo valorizzando i partecipanti, di condividere competenze, conoscenze ed informazioni al fine di conseguire più agevolmente gli obiettivi e di attivare i canali di comunicazione più efficaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso (3%);</li> <li>• Riconosce le competenze dei colleghi (2%);</li> <li>• Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo (3%);</li> <li>• Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti (6%);</li> <li>• Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente (6%);</li> </ul>	20%

Ogni competenza con il rispettivo peso in percentuale è suddivisa in indicatori il cui peso è riportato nella tabella sopra citata. Nello specifico il peso complessivo di ogni competenza è ottenuto dividendolo per gli indicatori in essa contenuti.

La somma dei punteggi in percentuale parziali delle singole competenze determina l'assegnazione della fascia corrispondente e dunque del range e del relativo punteggio come di seguito indicato:

**Fascia 0** → <30% punti 0

**Fascia I** → da 30% a 38% punti 1  
 da 39% a 47% punti 2  
 da 48% a 54% punti 3

**Fascia II** → da 55% a 63% punti 4  
 da 64% a 72% punti 5  
 da 73% a 79% punti 6

**Fascia III** → da 80% a 85% punti 7  
 Da 86% a 90% punti 8

**Fascia IV** → da 91% a 95% punti 9  
 da 96% a 100% punti 10

Scala di Valutazione dei Comportamenti per la performance del personale dell'Area delle Elevate Professionalità											
Fasce di riferimento	Fascia 0 (<30%)	Fascia I (30% a 54% della quota)			Fascia II (55% a 79% della quota)			Fascia III (80% a 90% della quota)		Fascia IV (da 91% a 100%)	
Valutazione dei comportamenti	Comportamenti non adeguati	Comportamenti in minima parte adeguati			Comportamenti sufficientemente adeguati			Comportamenti discretamente adeguati		Comportamenti pienamente adeguati	
Punteggio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

La somma delle percentuali relative 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 delle tre percentuali relative a ciascuna componente di valutazione (performance organizzativa di struttura - performance individuale - comportamenti) consentirà 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 articolate in base alla percentuale di realizzazione**

<b>PERFORMANCE DEL PERSONALE AREA DELLE ELEVATE PROFESSIONALITA'</b>		
<b>FASCE DI RISULTATO</b>		
<b>GR (Grado Raggiungimento)</b>	<b>Fascia</b>	<b>Premio assegnato</b>
< 30%	0	nessun premio
$30\% \leq GR \leq 54\%$	I	5% della retribuzione di posizione attribuita
$55\% \leq GR \leq 79\%$	II	10% della retribuzione di posizione attribuita
$80\% \leq GR \leq 90\%$	III	15% della retribuzione di posizione attribuita
$91\% \leq GR \leq 100\%$	IV	20% della retribuzione di posizione attribuita

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.

### **9.5.1 Autovalutazione**

Il processo di valutazione prevede che il dipendente rediga e trasmetta al valutatore una proposta di autovalutazione, attestando, sulla scorta di specifica scheda (All.6) le attività poste in essere per la realizzazione dei singoli obiettivi assegnati.

Successivamente, il valutatore, ricevute le proposte, analizza quanto dichiarato, effettua la valutazione e trasmette le schede al personale ai fini della sottoscrizione.

Il dipendente entro 7 giorni dal ricevimento della scheda è tenuto a trasmettere la medesima debitamente sottoscritta. Il dipendente che non concordi con la valutazione ricevuta può avvalersi delle procedure conciliative di cui al successivo paragrafo.

### **9.6 Valutazione del personale Area degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari**

La performance del personale tecnico amministrativo Area degli operatori, dei Collaboratori e dei 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, nonché sulla valutazione degli obiettivi organizzativi trasversali. Nel processo di valutazione della performance del personale dell'Area degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari, la valutazione dei risultati è effettuata dal Responsabile dell'unità organizzativa (Capo Ufficio).

Le competenze sono specificate con i rispettivi indicatori di seguito:

<b>COMPETENZE PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO AREA DEGLI OPERATORI, DEI COLLABORATORI E DEI FUNZIONARI</b>
<b>1. AFFIDABILITA' (30%)</b>
Applica correttamente le conoscenze tecnico professionali relative alle proprie attività (6 %);
Utilizza appropriatamente gli strumenti informatici di supporto allo svolgimento delle attività tecnico professionali (5%);
Rispetta tempi e scadenze dei processi lavorativi (7 %);
Si impegna tempestivamente nella risoluzione in autonomia di problemi relativi allo svolgimento delle proprie attività (7 %);
Mostra interesse ed attenzione al proprio aggiornamento tecnico-professionale (5 %)
<b>2. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA (40%)</b>
Mostra spirito di iniziativa e livello di autonomia orientamento all'utenza interna ed esterna (10%);
Si impegna nell'implementazione e miglioramento dei servizi offerti all'utenza (10%);
Mostra disponibilità ed impegno verso le attività di <i>front office</i> (10%);
Si impegna tempestivamente nella risoluzione dei problemi degli utenti, interni ed esterni, delle attività (10%)
<b>3. FLESSIBILITÀ OPERATIVA (30%)</b>
Mostra flessibilità operativa e capacità di adattamento al contesto (10%);
Fa fronte a gravosità impreviste del carico di lavoro anche in relazione ad attività disagiate (10%);
Manifesta disponibilità a realizzare Interventi di urgenza ed emergenza (10%);

Ogni competenza con il rispettivo peso in percentuale è suddivisa in indicatori il cui peso è riportato nella tabella sopra citata. Nello specifico il peso complessivo di ogni competenza è ottenuto dividendolo per gli indicatori in essa contenuti.

La somma dei punteggi in percentuale parziali delle singole competenze determina l'assegnazione della fascia corrispondente e dunque del range e del relativo punteggio come di seguito indicato:

**Fascia 0** → <30% punti 0

**Fascia I** → da 30% a 38% punti 1  
da 39% a 47% punti 2  
da 48% a 54% punti 3

**Fascia II** → da 55% a 63% punti 4  
da 64% a 72% punti 5  
da 73% a 79% punti 6

**Fascia III** → da 80% a 85% punti 7  
Da 86% a 90% punti 8

**Fascia IV** → da 91% a 95% punti 9  
da 96% a 100% punti 10

Scala di Valutazione dei Comportamenti per la performance del personale dell'Area degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari											
Fasce di riferimento	Fascia 0 (< 30%)	Fascia I (da 30% a 54% della quota)			Fascia II (da 55% a 79% della quota)			Fascia III (da 80% a 90% della quota)		Fascia IV (da 91% a 100% della quota)	
Valutazione dei comportamenti	Comportamenti non adeguati	Comportamenti in minima parte adeguati			Comportamenti sufficientemente adeguati			Comportamenti discretamente adeguati		Comportamenti pienamente adeguati	
Punteggio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 9.6.1 Autovalutazione

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

Il processo prevede la compilazione della citata scheda (cfr. All. 7) da parte del Responsabile della Struttura. La scheda di valutazione, inoltre, deve essere firmata per presa visione dal dipendente interessato e restituita al Responsabile di struttura entro 7 giorni dal ricevimento della medesima. Il dipendente che non concordi con la valutazione ricevuta può avvalersi delle procedure conciliative di cui al successivo paragrafo.

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.

### 10. Procedure conciliative

Tali procedure riguardano i casi in cui il valutato sia in disaccordo, in parte o in tutto, con la valutazione effettuata dal valutatore.

Con riguardo al personale tecnico amministrativo, qualora il dipendente non concordi con la valutazione espressa dal Responsabile della Struttura potrà rivolgersi, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, al Direttore Generale che dovrà pronunciarsi in merito entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza. Con riguardo alla valutazione dei Dirigenti e del Direttore Generale, qualora questi ultimi non concordino con la valutazione espressa, il Responsabile della Scuola Superiore Meridionale nomina un Comitato di Valutazione composto da esperti nel campo della valutazione per l'acquisizione di un parere vincolante per le determinazioni del valutatore interessato (Direttore Generale nel caso di procedura attivata dal Dirigente e Comitato Ordinatore nel caso di procedura attivata dal Direttore Generale) che dovrà pronunciarsi in merito entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza.

### 11. Monitoraggio

Il monitoraggio è il controllo periodico e sistematico delle fasi e dei contenuti del ciclo della performance. L'amministrazione ha previsto per l'anno 2023 un monitoraggio annuale sul grado di attuazione degli obiettivi

rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione e sullo sviluppo delle capacità e comportamenti individuali.

Per l'anno 2025, anche al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive è programmato per la performance istituzionale un monitoraggio intermedio al 30.06.2025 (con redazione dell'allegata scheda entro il 31 luglio, All. 8) ed uno finale al 31/12/2025 (con redazione dell'allegata scheda entro il 31/01/2025, All. 8). Indipendentemente dal suddetto monitoraggio, il Direttore Generale e tutti gli altri soggetti coinvolti nella gestione degli obiettivi (dirigenti, responsabili di struttura organizzativa, singoli valutati) sono tenuti a segnalare ed a documentare l'eventuale insorgenza di cause che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o dei valori di target previsti. Qualora ciò dipenda da motivi al di fuori del controllo dell'assegnatario dell'obiettivo, il Direttore Generale (o il valutatore deputato) provvede all'assegnazione di nuovi obiettivi o alla rimodulazione di quelli precedentemente assegnati; tali eventuali modifiche devono essere formalizzate con le stesse modalità impiegate per l'assegnazione dell'obiettivo originale e comunicate agli organi coinvolti nella gestione e valutazione del ciclo della performance.