

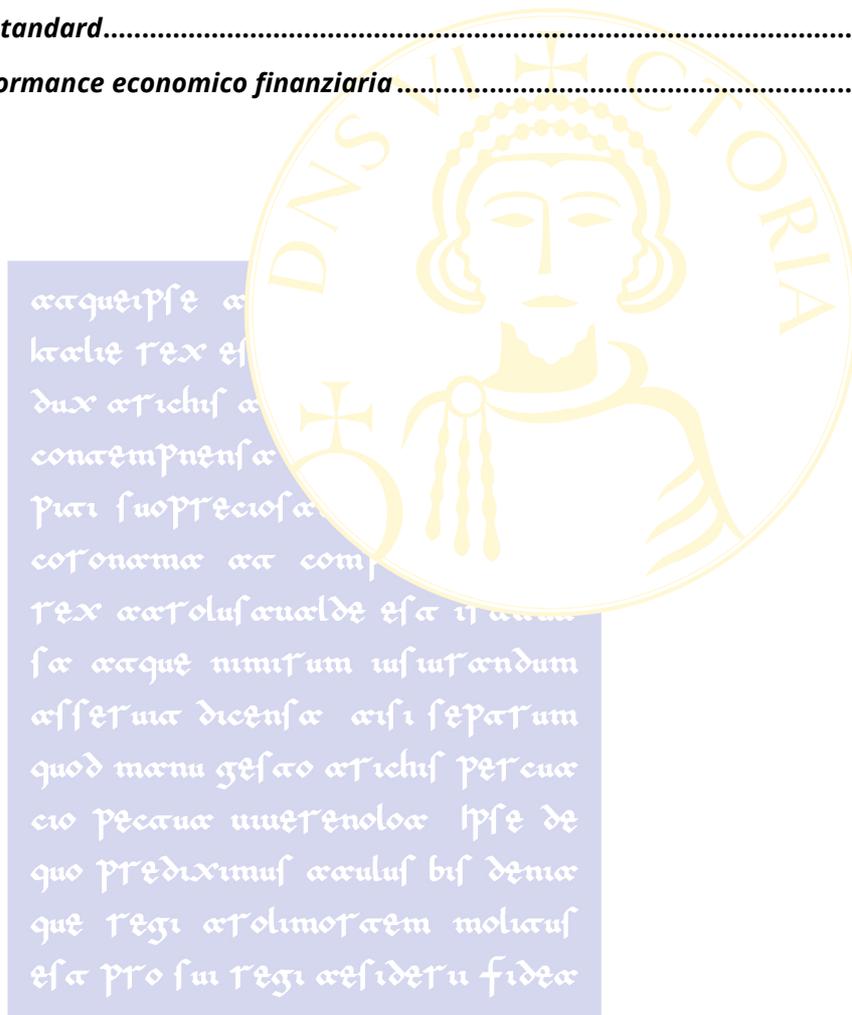


SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

aggiornamento anno 2025

1. PREMESSA.....	3
2. ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DOTAZIONE ORGANICA.....	6
3. L'APPLICATIVO STRATEGIC PA A SUPPORTO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	9
4. L'ARTICOLAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DEL SANNIO.....	9
5. CRITERI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE.....	11
6. I TRE LIVELLI DELLA PERFORMANCE.....	12
6.1 LA PERFORMANCE DELL'ATENEO NEL SUO COMPLESSO.....	12
6.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA.....	14
6.3 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER AREE PROFESSIONALI.....	15
6.4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	16
7. LE FASI DI GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	18
8. VALUTAZIONE.....	19
8.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	19
8.1.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA.....	20
8.1.2 VALUTAZIONE DEI SERVIZI.....	20
8.1.3 Valutazione della performance della dimensione affidabilità dei Settori (obiettivi operativi più servizi erogati).....	21
9 LE DIMENSIONI E IL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE.....	21
9.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	21
9.2.1 La valutazione del Direttore Generale.....	22
9.2.2 La valutazione del Personale con qualifica dirigenziale.....	25
9.2.3 Valutazione del personale responsabile di Settore (personale appartenente all'area EP).....	28
9.2.4 Personale di area EP responsabile di Settore, con la contemporanea responsabilità ad interim di Unità Organizzativa.....	29
9.2.5 La valutazione del personale operativo appartenente alle aree funzionari e collaboratori titolare di posizione organizzativa.....	29

9.2.6 La valutazione del personale operativo appartenente alle aree collaboratori ed operatori senza incarichi di responsabilità.	31
10. MONITORAGGIO E CONTROLLO.....	33
11. Soggetti e responsabilità.	33
12. Procedure di conciliazione.....	34
13. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con il Bilancio.....	35
13.1 Gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio (2025)	35
Appendice	42
Comportamenti standard.....	42
Indicatori di performance economico finanziaria.....	44



1. Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, previsto dall'art. 7 del D.lgs 150/09, illustra i principi e le modalità di attuazione e di gestione del ciclo integrato della *performance*, ossia dei processi, relativi a quest'ultima, di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei risultati. Individua, altresì, 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. In un'ottica di miglioramento continuo del ciclo della performance, il SMVP deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione ed, infine, adottato dal Consiglio di Amministrazione.

Il concetto di ciclo della performance è stato introdotto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e consiste nella sequenza logica e temporale delle diverse fasi in cui si articola il sistema e che contraddistinguono la realizzazione della performance. Le fasi del predetto ciclo constano nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, nell'utilizzo dei sistemi premianti. Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché alle cittadine e ai cittadini, alle e agli utenti nonché alle destinatarie e ai destinatari dei servizi.

In coerenza con l'attuale processo di riforma della pubblica amministrazione, che richiama fortemente i concetti di elaborazione e tutela del valore pubblico, il presente documento sviluppa una visione integrata del contributo dell'azione amministrativa alla realizzazione delle missioni istituzionali dell'Ateneo nonché alla gestione delle risorse e dei servizi erogati.

Nell'ottica di un progressivo miglioramento metodologico ed, altresì, in ottemperanza a quanto disposto dal D.lgs. 150/2009, che prevede un aggiornamento annuale obbligatorio del Sistema, il presente documento rappresenta l'aggiornamento, relativo all'anno 2025, delle precedenti edizioni dello stesso, recependo le valutazioni formulate dal Nucleo di Valutazione.

In linea, altresì, con i recenti impulsi normativi in materia di pianificazione integrata, di assicurazione della qualità ed accreditamento degli Atenei, in applicazione, quindi, della disposizione di cui al Decreto Ministeriale 14 ottobre 2021, n. 1154, con il quale l'integrazione tra mission, strategie e gestione dei processi amministrativi, elemento-chiave della gestione della performance degli Atenei, diventa anche specifico oggetto di valutazione da parte dell'ANVUR nell'ambito dei processi di accreditamento, il presente documento ha tra i suoi principi fondanti l'integrazione tra le strategie dell'Ateneo, l'assicurazione della qualità delle missioni istituzionali e la gestione amministrativa, il collegamento fra la pianificazione strategica e la

pianificazione organizzativa, essendo gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale riconducibili in modo diretto o indiretto alle finalità contenute nella pianificazione strategica dell'Ateneo e tra loro coordinati, nonché la partecipazione attiva degli stakeholder interni nel processo di valutazione attraverso valutazioni sulla qualità percepita dei servizi ed un sistema di feedback anche bottom-up.

Il presente documento è ispirato da una visione unitaria delle performance dell'Ateneo come contributo al mantenimento del valore pubblico generato ed ad un incessante impulso alla generazione di quest'ultimo.

L'impostazione del presente documento è in linea di continuità con i SMVP approvati negli anni precedenti e tiene conto delle novità legislative introdotte dalla legge 41/2023 e dalle conseguenti disposizioni della circolare n. 1/2024 del Dipartimento della Funzione Pubblica con riferimento alla valutazione della performance ed, in particolare, all'assegnazione a tutto il personale di livello dirigenziale dei pagamenti delle fatture commerciali, di specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento. Tali obiettivi sono valutati ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, per una quota della stessa.

Il SMVP 2025 non presenta, pertanto, significative modifiche di impianto rispetto all'edizione precedente, recepisce, tuttavia, i più recenti orientamenti normativi e contrattuali sui modelli di competenze professionali e trasversali e precisa alcuni strumenti di valutazione.

Di seguito, si riassumono i principali aggiornamenti.

Ambito

Edizione 2025

Performance organizzativa delle strutture

- Revisione delle metriche di misurazione e valutazione degli esiti delle indagini di customer satisfaction.

Performance individuale

- Distinzione del personale secondo il sistema di classificazione professionale descritto nel CCNL del comparto Istruzione e Ricerca;
- Introduzione della rilevazione delle competenze tecnico-professionali (ai soli fini dell'analisi dei fabbisogni di formazione).

Avendo a riferimento il SMVP, l'Ateneo pianifica, misura e valuta, annualmente, la performance organizzativa ed individuale, allo scopo di assicurare trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, di migliorare la qualità dei servizi offerti e di favorire la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito. Da quando è stato emanato il D.Lgs. 150/2009, il contesto di riferimento sulla

valutazione della performance delle attività amministrative nelle Università italiane si è progressivamente evoluto, come di seguito sinteticamente descritto, tenendo conto delle specificità che lo contraddistinguono rispetto alle altre amministrazioni pubbliche:

- ✓ D.Lgs. 150/2009, *“Attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*, che ha introdotto il ciclo della performance nelle amministrazioni pubbliche;
- ✓ L. 240/2010, *“Norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario”*, che, recependo quanto già disposto dalla CIVIT con la Delibera 9/20103, attribuisce ai Nuclei di Valutazione le funzioni proprie degli Organismi Indipendenti di Valutazione in raccordo con l'attività dell'ANVUR;
- ✓ D.Lgs. 69/2013, *“Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia”*, convertito dalla L. 98/2013, che attribuisce la valutazione delle attività amministrative delle Università all'ANVUR;
- ✓ D.Lgs. 74/2017, *“Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”* (c.d. *“Riforma Madia”*). Tale provvedimento contiene modifiche al D.Lgs. n. 150/2009, riguardo alla valutazione della performance dei lavoratori pubblici, con lo scopo di migliorarne la produttività, nonché di potenziare l'efficienza e la trasparenza di tutta la pubblica amministrazione;
- ✓ Linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle Università statali italiane (ANVUR - Luglio 2015);
- ✓ Direttiva n. 3 del Presidente del Consiglio dei Ministri emanata il 1° giugno 2017, recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, individua tra i passaggi fondamentali per il raggiungimento dei risultati attesi l'adeguamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per verificare l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini;
- ✓ Linee guida ANVUR (febbraio 2023) per il sistema di assicurazione della qualità negli atenei, riferite al nuovo modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari (AVA3);
- ✓ Articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, recante *“Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni”*;

- ✓ Circolare n. 1/2024 del Dipartimento della Funzione Pubblica *“Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell’articolo 4-bis del decreto- legge 24 febbraio 2023, n. 13”*, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41 – Prime indicazioni operative;
- ✓ D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni con L. 113 del 6 agosto 2021 *“Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle PA funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”* che prevede all’art. 6 l’adozione del Piano integrato di attività e di organizzazione, avente la finalità di semplificazione della pluralità di adempimenti pianificatori previsti dalla normativa vigente;
- ✓ D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 *“Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”*;
- ✓ D.M. 30 giugno 2022, n. 132 del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze, *“Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”*;
- ✓ Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2 del 11.10.2022 *“Indicazioni operative in materia di Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all’art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80”*;
- ✓ Linee guida ANVUR per il sistema di assicurazione della qualità negli Atenei, approvate con Delibera del Consiglio Direttivo dell’ANVUR n. 26 del 13 febbraio 2023;
- ✓ Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023.

Il presente documento è finalizzato a:

- ✓ definire le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di pianificazione strategica;
- ✓ definire le modalità di misurazione relative al conseguimento degli obiettivi;
- ✓ definire una gestione più efficace sia delle risorse che dei processi organizzativi;
- ✓ definire le modalità di promozione dei processi di miglioramento dei servizi resi dall’Ateneo.

Il presente aggiornamento del SMVP conferma la metodologia di assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ai Responsabili di Settore nonché l’assegnazione di obiettivi individuali al personale di categoria D e C titolare di posizione organizzativa.

2. Organizzazione degli uffici e dotazione organica.

Ai fini del sistema di gestione delle performance, l’assetto organizzativo dell’Ateneo, istituito con Decreto Ministeriale del 27 dicembre 1997, n. 1524 a decorrere dal 1° gennaio 1998, si articola, allo stato attuale, secondo la seguente struttura:

- Amministrazione Centrale;
- tre Dipartimenti;
 - ✓ Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi - DEMM;
 - ✓ Dipartimento di Ingegneria – DING;
 - ✓ Dipartimento di Scienze e Tecnologie – DST.

La Struttura Organizzativa dell'Università degli Studi del Sannio, già profondamente revisionata nell'anno 2020, è consultabile al seguente link: <https://www.unisannio.it/it/amministrazione/documenti/organigramma>

In continuità con tale processo, a settembre dell'anno 2023, il Direttore Generale ha proposto una sostanziale revisione della struttura organizzativa; detta revisione, in particolare, ha previsto che le Aree siano Unità Organizzative di primo livello dirigenziale, dotate di autonomia gestionale, seppure gerarchicamente subordinate al Direttore Generale e siano articolate in Settori e Unità Organizzative; le Unità Organizzative dell'Ateneo dedicate alle attività tecnico amministrative sono distinte in tre livelli, in relazione alla rilevanza e al grado di complessità e di professionalità richiesti per l'espletamento, il coordinamento e il controllo delle attività connesse e, segnatamente, le Unità Organizzative di primo livello sono dedicate alla gestione di macro processi corrispondenti allo svolgimento di più compiti istituzionali o ad una pluralità di ambiti di attività con valenza strategica o innovativa; le Unità Organizzative di secondo livello (i Settori) sono dedicate al presidio e al coordinamento di uno o più ambiti di attività, all'interno di uno o più macro processi. Si tratta di Unità Organizzative poste sotto la responsabilità di personale appartenente all'area elevate professionalità o funzionari, individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con le caratteristiche della posizione organizzativa da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere. Le Unità Organizzative di terzo livello (U.O.) sono finalizzate allo svolgimento o al coordinamento diretto di singoli ambiti di attività. L'istituzione di tale tipologia di unità è subordinata all'esistenza di livelli di complessità che ne giustifichino l'attivazione rispetto a quella sovraordinata. Sono Unità Organizzative poste sotto la responsabilità di personale appartenente all'area elevate professionalità, funzionari o collaboratori, individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con la posizione da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere e tenendo conto delle complessità delle attività da svolgere. Inoltre, le Unità Organizzative sono articolate in fasce in base alla complessità e grado di specializzazione delle attività da svolgere. Il personale inquadrato nell'area collaboratori potrà assumere incarichi di responsabilità solo relativamente ad Unità Organizzative non complesse; restano invariate le attuali due macroaree:

- Area Servizi;
- Area Risorse e Sistemi;

oltre alla Segreteria Generale e alla possibilità di nomina di personale interno anche in Staff al Rettore e al Direttore Generale su specifiche tematiche, come transizione digitale, anticorruzione ecc.

Nel dettaglio, sono previste n. 2 Aree, n. 10 Settori e n. 32 Unità Organizzative, oltre al personale interno in Staff.

Con Decreto Direttoriale del 21 febbraio 2024 n. 212, è stata disposta l'attivazione, a decorrere dal 1° marzo 2024, della nuova Struttura Organizzativa dell'Università degli Studi del Sannio, che si dettaglia di seguito.

I Settori organizzativi nei quali si articola l'amministrazione sono:

Area Servizi

- Servizi agli Studenti;
- Servizi IT;
- Servizi Tecnici;
- Risorse Strumentali;
- Settore Comunicazione, Didattica e Ricerca.

Area Risorse e Sistemi

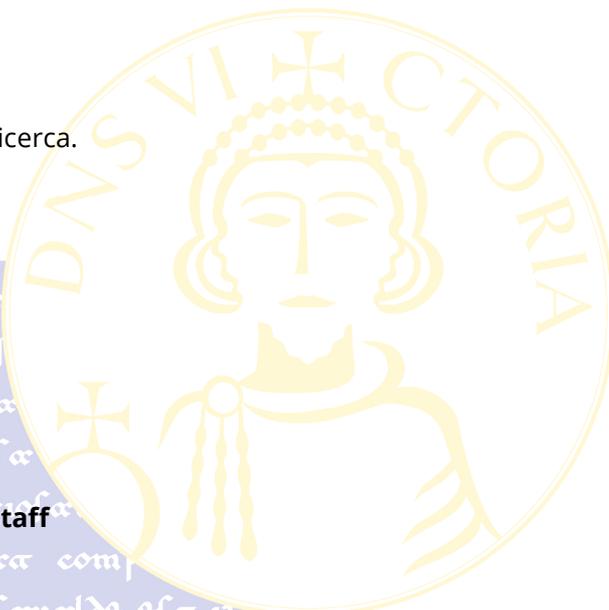
- Sistemi Finanziari;
- Gestione delle Risorse Umane;
- Affari Generali;
- Servizi ai Dipartimenti DEMM e DST;
- Servizi al Dipartimento di Ingegneria.

Unità Organizzativa in posizione di Staff

- Segreteria Generale.

Con Decreto Direttoriale del 22 febbraio 2024 n. 219 è stato approvato, in relazione alla rinnovata struttura organizzativa, il nuovo organigramma del personale tecnico ed amministrativo e, conseguentemente, quest'ultimo è stato assegnato a prestare servizio all'interno dei Settori e delle Unità Organizzative in cui si è articolata la nuova struttura organizzativa dell'Ateneo.

L'offerta formativa erogata dall'Ateneo, con riferimento all'a.a. 2024/2025, si articola in 23 Corsi di Studio di cui 12 Corsi di Laurea, 1 Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico, 10 Corsi di Laurea Magistrale, erogata dai tre Dipartimenti DEMM, DING, DST. Inoltre, l'offerta didattica si completa con tre corsi di Dottorato di Ricerca e 2 Corsi di Master nonché di ulteriori Corsi di Master in fase di attivazione. Sono previsti, inoltre, alcuni programmi di mobilità internazionale con il rilascio di doppio titolo (Hanoi University - Vietnam, Università di Siviglia - Spagna, Universidade de Coimbra - Portogallo, Gdansk School of Banking - Polonia, Università di Mahajanga e Antsirananana - Madagascar, Universidad Autonoma de Santo Domingo). In Ateneo, è attivo il "programma di mobilità" degli studenti al fine per sostenere esami o svolgere attività di tirocinio, del personale tecnico amministrativo per attività di STAFF TRAINING e dei docenti per attività di TEACHING STAFF presso atenei stranieri con i quali siano stati stipulati Accordi Interistituzionali (Programma Erasmus) e



programmi di mobilità extraeuropea (nello specifico i Programmi KA107/KA171 che prevedono la mobilità INCOMING e OUTGOING con Paesi terzi).

3. L'applicativo Strategic PA a supporto del processo di valutazione.

L'applicativo Strategic PA è lo strumento informatico dedicato alla gestione del ciclo della performance. Detto applicativo viene implementato costantemente, in conformità al contenuto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

L'applicativo Strategic PA è deputato all'inserimento dei dati, alla consultazione e conservazione degli stessi con riferimento alle varie fasi del ciclo della performance, quali l'assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio e la rendicontazione di questi ultimi, la valutazione della performance individuale. La digitalizzazione del processo di gestione delle performance ha reso le procedure omogenee, ha semplificato i flussi documentali ed, altresì, permette un monitoraggio costante degli esiti. I dati estratti dal sistema costituiscono la base di calcolo per l'attribuzione dei premi correlati alla performance individuale.

Il software è accessibile mediante le credenziali attribuite a tutti i dipendenti. In quanto strumento gestionale, implica la partecipazione attiva di tutti i soggetti, valutatori e valutati. Al dipendente spetta il compito di svolgere le operazioni di propria competenza nel rispetto dei tempi indicati nel SMVP.

4. L'articolazione della Performance dell'Università del Sannio.

L'articolo 3, comma 2, del D.Lgs. 150/2009 stabilisce che *"Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, (secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114)".*

La norma prevede, dunque, tre diverse dimensioni di *performance*, in cui si può concettualmente scomporre la valutazione delle attività di una Amministrazione Pubblica.

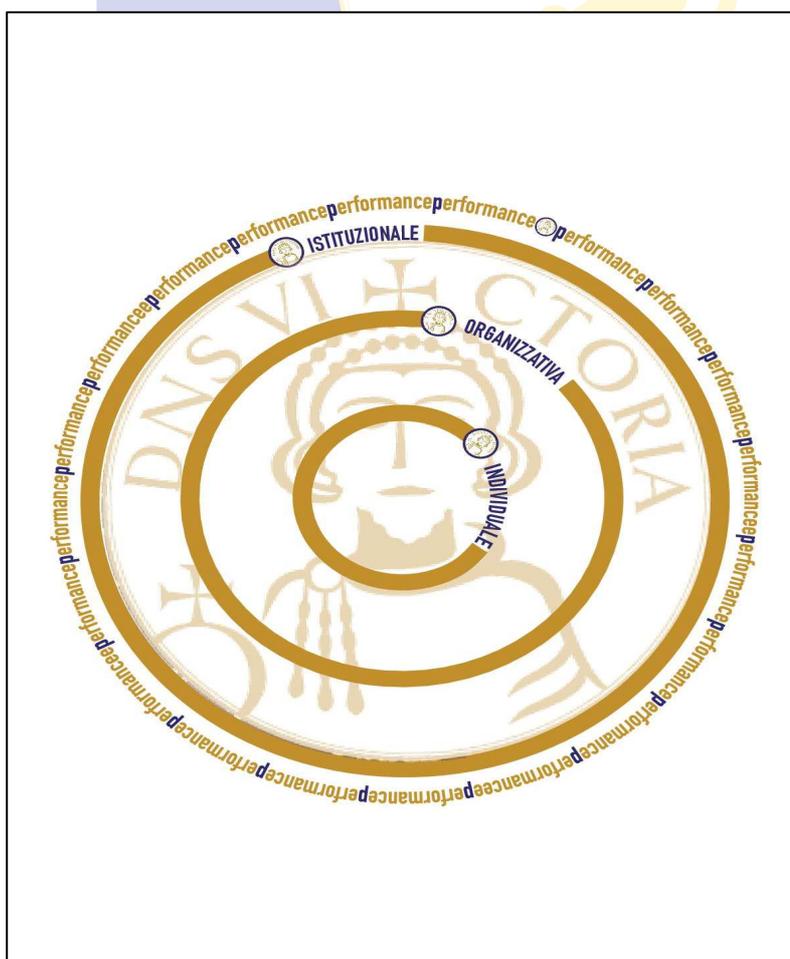
Come si legge nelle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica *"...Le tre unità di analisi non sono necessariamente alternative nei SMVP, in quanto consentono di cogliere insieme diversi di responsabilità, tra loro nidificati. Nel proprio SMVP, ciascuna amministrazione deve indicare quali saranno le unità di analisi alle quali verrà fatto riferimento in sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Si ricorda, tra l'altro, che ai sensi del nuovo articolo 19 del d.lgs. 150/2009 alla retribuzione della performance organizzativa deve essere destinata una quota delle risorse del fondo relativo al trattamento economico accessorio".*

Il SMVP prende in esame le tre unità di analisi individuate nelle predette Linee Guida.

Il sistema della performance si occupa di rendere espliciti gli obiettivi e le azioni finalizzate a generare valore pubblico, destinato ad accrescere il benessere economico, sociale, ambientale del contesto di riferimento. Misurare e valutare la performance è una modalità attraverso la quale si valorizza il contributo offerto dalle singole componenti organizzative ed individuali al conseguimento dei risultati attesi. In questa prospettiva, assumono rilievo le varie dimensioni della performance:

- **performance istituzionale** è la *performance* dell'Ateneo nel suo complesso, il cui presidio è essenzialmente politico, cui corrisponde la programmazione strategica di Ateneo;
- **performance organizzativa** è la *performance* dei Settori in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ateneo, si riferisce alla efficienza, efficacia e qualità dei servizi amministrativi erogati dall'Ateneo;
- **performance individuale** è rappresentata dal contributo dato da ciascun dipendente al conseguimento della performance istituzionale ed organizzativa; ad essa corrispondono obiettivi e comportamenti riferibili a ciascun componente o a ciascuna categoria di componenti l'amministrazione.

La figura che segue illustra i tre livelli di performance esposti.



Fonte interna

La misurazione ed il monitoraggio della **performance istituzionale** di Ateneo si focalizza sulla misura di indicatori della dinamica degli obiettivi strategici, di ulteriori indicatori di *performance* economico/finanziaria nonché di indicatori relativi alla soddisfazione degli utenti.

La **performance organizzativa** dei Settori, oltre ai risultati degli obiettivi operativi assegnati, include i risultati della rilevazione di customer satisfaction relativa ai servizi erogati dall'amministrazione. Tale misurazione avviene nell'ambito del Progetto "Good Practice"; studentesse, studenti e l'intero personale sono invitati a compilare un questionario messo a punto nell'ambito del progetto "Good Practice", coordinato dal Politecnico di Milano, al quale l'Università degli Studi del Sannio aderisce con altre università, con la finalità di svolgere un'analisi comparativa tra gli atenei aderenti al Progetto in parola, i quali, quindi, forniscono i dati utili ai fini del benchmark, al fine di individuare buone pratiche da condividere. L'Ateneo del Sannio utilizza detti dati, rilevati attraverso l'indagine "Good Practice", per misurare la performance organizzativa delle strutture, essendo il questionario uno degli strumenti attraverso i quali avviene la misurazione della qualità dei servizi amministrativi resi e, quindi, dell'efficacia e della qualità di questi ultimi.

Le più recenti edizioni del Progetto hanno registrato la partecipazione di numerosi Atenei pubblici e Scuole Superiori nonché di Atenei non statali.

Per quanto attiene alla **performance individuale**, il risultato della rilevazione delle opinioni degli utenti esterni ed interni, rilevate, rientra nel protocollo di valutazione del personale con qualifica dirigenziale e di tutto il personale tecnico amministrativo.

5. Criteri di misurazione della performance organizzativa ed individuale.

Gli elementi cardine del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono:

- obiettivi ossia la descrizione di un traguardo che ci si propone di raggiungere in un determinato arco temporale (annuale o pluriennale) e che è finalizzato al raggiungimento di un target ossia di un incremento, in termini di miglioramento, di un'attività o di un servizio. Gli obiettivi devono essere specifici e non generici, misurabili, commisurati rispetto sia alle risorse disponibili che all'orizzonte temporale predefinito. Di fatto, gli obiettivi operativi traducono l'indirizzo strategico in azioni organizzative;
- grandezze misurabili in grado di rappresentare l'andamento dell'obiettivo, che si articolano in:
 - ✓ indicatori di impatto (outcome), i quali permettono di misurare l'effetto prodotto sui destinatari dell'azione amministrativa;
 - ✓ indicatori di output, i quali consentono di misurare con immediatezza il risultato finale di un'attività; indicatori di efficienza i quali consentono di misurare il rapporto tra il risultato prodotto e le risorse impiegate;

- ✓ indicatori di efficacia e qualità, i quali consentono di misurare sia la qualità effettiva di un servizio che il grado di soddisfazione degli utenti finali;
- ✓ indicatori di economicità, che permettono di misurare la capacità dell'amministrazione di erogare servizi con un minor costo;
- ✓ indicatori di stato delle risorse, che consentono di misurare le risorse umane ed economico-finanziarie dell'amministrazione;
- ✓ target: il valore che consente di considerare l'obiettivo come pienamente raggiunto;
- ✓ metriche: esplicitano le scale di valutazione ed i parametri in base ai quali si esprime una valutazione, quali, ad esempio, il grado di conseguimento di un obiettivo o la frequenza nell'adozione di un comportamento.

Nella fase di pianificazione degli obiettivi, ad ognuno di essi viene associato un indicatore adeguato ad esprimere il risultato e, dunque, il beneficio, che si attende dalla realizzazione dell'obiettivo medesimo e viene, altresì, associato un target, il cui raggiungimento rappresenta il pieno conseguimento dell'obiettivo.

6. I TRE LIVELLI DELLA PERFORMANCE.

6.1 LA PERFORMANCE DELL'ATENEO NEL SUO COMPLESSO

La performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture in cui si articola l'assetto dell'Amministrazione, al fine di valutare l'andamento dell'organizzazione nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare in maniera efficace il raggiungimento degli obiettivi strategici, ossia la performance istituzionale, utilizzando in modo efficiente le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per fornire servizi che siano qualitativamente e quantitativamente adeguati e capace di determinare un impatto sugli stakeholder. In questo modo, la performance diventa strumento di 'accountability' dell'Ente nei confronti degli utenti finali dei servizi erogati.

La performance organizzativa di Ateneo è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso, ed è misurata attraverso un set di indicatori associati agli obiettivi di Ateneo e alle Linee di indirizzo, al fine di valutare l'esito finale che l'azione amministrativa dell'Ateneo produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Il punto di partenza è il Piano Strategico. La performance organizzativa è inoltre valutata attraverso il monitoraggio delle Linee annuali di indirizzo, che sono assegnate al Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore.

La *performance* complessiva può essere definita come la capacità dell'intera organizzazione di perseguire i propri obiettivi di sistema massimizzando l'efficacia e l'efficienza e generando valore pubblico sia per il contesto esterno che interno. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come

l'organizzazione, in base allo stato delle proprie risorse, utilizzi le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto).

La *performance* istituzionale dell'Ateneo nel suo complesso sarà costituita:

- dalla *performance* registrata dal conseguimento degli obiettivi strategici del piano strategico di Ateneo;
- dalla *performance* registrata da un *set* di indicatori che misurano la dinamica economico-finanziaria dell'Ateneo, desunti, in linea generale, dal bilancio di esercizio;
- dalla misura della soddisfazione dei clienti/utenti esterni e interni, derivata, come già riferito, dalla rilevazione della loro opinione attraverso i questionari elaborati e somministrati nell'ambito del progetto "Good Practice" al quale, l'Ateneo ha aderito e partecipato a partire dall'edizione 2020/2021.

L'insieme delle misurazioni costituirà un c.d. *cruscotto direzionale*, nel quale verrà rappresentato lo stato di salute dell'Ateneo, in un quadro sinottico di agevole lettura e di sicuro interesse, non solo per la *governance* dell'Ateneo, ma per tutte le categorie di *stakeholder* sia interni che esterni.

Gli indicatori della *performance* strategica dell'Ateneo sono elencati nel Piano Strategico; essi misurano gli obiettivi strategici assegnati a ciascuna Area, individuata nel Piano come strategica. Nel Piano Strategico 2022-2024 sono state individuate le seguenti Aree Strategiche:

- DIDATTICA
- RICERCA
- TERZA MISSIONE
- SERVIZI AGLI STUDENTI
- INTERNAZIONALIZZAZIONE
- SOSTENIBILITÀ
- PARI OPPORTUNITÀ

Gli **indicatori economico-finanziari** sono costituiti dagli indicatori relati alle spese di personale, di indebitamento e di sostenibilità economico-finanziaria elaborati, annualmente, dal MUR per monitorare l'equilibrio economico delle Università e che, in buona sostanza, sono utilizzati per definire il tasso di *turn over*, attribuito annualmente a ciascuna università, e la sua capacità di indebitamento. In sede di redazione della Relazione annuale sulla *performance* il valore degli indicatori verrà, quindi, stimato dall'Amministrazione, in attesa di quello definito dal MUR sulla piattaforma PROPER. Verranno, inoltre, considerati gli indicatori esposti a seguire nel presente documento.

La misura della **soddisfazione dei clienti/utenti esterni e interni** verrà determinata in base alle seguenti modalità:

100 punti	$CSA_n \geq CS$ media Atenei rientranti nel cluster dei piccoli
	$CSA_n \geq CSA_{n-1}$
75 punti	$CSA_n > CS$ media Atenei rientranti nel cluster dei piccoli
	$CSA_n < CSA_{n-1}$
50 punti	$CSA_n < CS$ media Atenei rientranti nel cluster dei piccoli
	$CSA_n > CSA_{n-1}$
	$CSA_n < CSA$ media Atenei rientranti nel cluster dei piccoli - 20%
25 punti	$CSA_n < CSA_{n-1}$
	$CSA_n > CS$ media Atenei rientranti nel cluster dei piccoli - 30%
	$CSA_n < CSA_{n-1}$

6.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA.

La *performance* organizzativa di Ateneo è misurata in base al grado di raggiungimento dei valori target fissati in fase di pianificazione degli obiettivi operativi assegnati a ciascuna struttura individuati annualmente nel PIAO e collegati ai primari assi di sviluppo delle strategie e della gestione.

Nel Piano della *Performance*, partendo dagli obiettivi triennali, occorre definire, per ciascuna unità organizzativa che deve concorrere al raggiungimento di un certo traguardo, gli obiettivi associando a ciascuno di essi i risultati attesi, espressi attraverso un set di indicatori atti alla misurazione degli stessi e relativi target, con l'esplicazione delle attività da realizzare ai fini del raggiungimento dell'obiettivo medesimo.

La fase di programmazione operativa si sviluppa parallelamente alla fase di predisposizione del bilancio annuale di previsione. L'assegnazione degli obiettivi operativi è il frutto di una attività di condivisione tra il Direttore Generale ed i Responsabili delle strutture che, quindi, coinvolge l'intera struttura organizzativa, fermo restando che si tratta, pur sempre, di un processo di assegnazione di tipo *top-down*.

La programmazione organizzativa anno n

Azione	Attori	Tempi
Proposta degli obiettivi di Performance da parte dei Dirigenti, Responsabili di Settore al Direttore Generale e, ove possibile, quantificazione delle risorse dedicate a ciascun obiettivo. Condivisione degli obiettivi con il Direttore Generale.	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di Settore	Entro novembre anno n-1
Definizione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione	NdV/CdA	Entro 31 gennaio anno n
Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	CdA	Entro 31 gennaio anno n
Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti, ai Responsabili di Settore/U.O.	Direttore Generale, Dirigenti Responsabili di Settore/U.O.	Entro febbraio anno n

Tabella 1. Fonte interna

Gli obiettivi devono contenere:

- ✓ indicazione dell'area strategica di riferimento;
- ✓ descrizione analitica degli obiettivi operativi;
- ✓ Dirigente o Responsabile di Struttura ed eventuali co-responsabili in caso di obiettivi condivisi;
- ✓ descrizione delle attività/processi da espletare;
- ✓ individuazione dei pesi per ogni singolo obiettivo operativo individuato;
- ✓ individuazione degli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati;
- ✓ individuazione di *target* e, ove possibile, *baseline* di riferimento.

6.3 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER AREE PROFESSIONALI

Dal 1° maggio 2024 è entrato in vigore il nuovo ordinamento professionale delle università, che segue la firma del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del Comparto Istruzione e Ricerca dello scorso 18 gennaio, valido per il triennio 2019-2021. Il nuovo sistema di classificazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, previsto negli articoli 84 e 85, è articolato in quattro Aree professionali: Area Operatori, Area Collaboratori, Area Funzionari e Area Elevate Professionalità, che corrispondono a differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali, e che sostituiscono le precedenti categorie B, C, D ed EP:

Nuovo sistema di classificazione	Precedente sistema di classificazione
Area	Categoria
Elevate Professionalità	EP

Funzionari	D
Collaboratori	C
Operatori	B

L'art. 87 del nuovo CCNL stabilisce che le amministrazioni, sulla base dei propri ordinamenti ed in relazione alle esigenze organizzative e di servizio, possano conferire ai dipendenti dell'Area dei Funzionari incarichi a termine di natura organizzativo-gestionale, specialistica o professionale che richiedano lo svolgimento di compiti di maggiore responsabilità e professionalità, per i quali è attribuita una specifica indennità di posizione organizzativa.

6.4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La *performance* individuale è costituita dalla misura del contributo al conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza, da eventuali obiettivi operativi individuali assegnati e da obiettivi comportamentali connessi alle competenze da possedere per il profilo ed il ruolo ricoperto.

Le dimensioni che compongono la *performance* individuale sono:

- i **risultati**, riferiti agli obiettivi pluriennali ed annuali inseriti nel PIAO; essi sono, a loro volta, distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP, in:
 - risultati raggiunti attraverso attività di competenza della Struttura organizzativa di diretta responsabilità o afferenza;
 - risultati dell'amministrazione nel suo complesso cui il valutato contribuisce;
 - risultati legati ad eventuali obiettivi individuali, specificamente assegnati.
- i **comportamenti**, organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali che rilevano ai fini dello svolgimento del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e che non si limitano all'insieme delle conoscenze e delle competenze tecnico-specialistiche necessarie per svolgere specifici compiti lavorativi ma che devono considerare anche le dimensioni comportamentali intese come la capacità di svolgere il proprio lavoro in modo efficace.

In linea con le indicazioni recentemente emanate dal Ministro della Pubblica Amministrazione, il presente aggiornamento del SMVP affianca, alla tradizionale valutazione delle competenze comportamentali trasversali, l'osservazione delle competenze tecnico-professionali, rilevata a fini organizzativi e per la ricognizione dei fabbisogni formativi, ma non è inclusa nella valutazione complessiva annuale della performance individuale e non determina, quindi, effetti sul calcolo di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance o sugli istituti contrattuali condizionati dalla valutazione individuale.

Nella scheda di valutazione, pertanto, verrà inserita una sezione denominata "competenze tecnico-professionali" che verranno rilevate attraverso i seguenti parametri:

- ✓ competenza professionale;
- ✓ competenze digitali;
- ✓ conoscenze linguistiche.

A detti parametri, potrà essere attribuito un valore secondo la seguente scala di valori:

- ✓ da migliorare;
- ✓ soddisfacente;
- ✓ buono;
- ✓ eccellente.

In tal modo, possono essere correttamente esplicitate le modalità attraverso cui interpretare il ruolo organizzativo che si ricopre, con l'obiettivo di operare in modo efficace e coerente con il contesto organizzativo attraverso l'adozione di comportamenti efficaci, rilevanti nello specifico ruolo e contesto organizzativo, quale leva per la crescita professionale dei singoli e, di conseguenza, per il miglioramento dell'organizzazione nel suo complesso.

Ai sensi dell'articolo 9 del D.Lgs. n. 150/2009, secondo le modalità indicate nel SMVP, la misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di struttura in posizione di autonomia e responsabilità, deve essere collegata a:

- indicatori di *performance* dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali viene attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva (risultati);
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (risultati);
- alla qualità del contributo assicurato alla *performance* della struttura (comportamenti);
- alla capacità di valutare i propri collaboratori (comportamenti).

Per quanto concerne la dimensione dei risultati della Struttura Organizzativa di diretta responsabilità o afferenza, per ciascun obiettivo di *performance* organizzativa, vengono individuati i Responsabili direttamente coinvolti nel conseguimento dell'obiettivo ed, altresì, la misura del conseguimento dello stesso, debitamente pesata, costituirà una componente della valutazione individuale complessiva dei Responsabile di Settore.

Ai Responsabili di Unità Organizzativa i quali non contribuiscono direttamente al conseguimento di obiettivi di *performance* organizzativa, verranno assegnati obiettivi individuali annuali di *performance*, collegati alle attività di competenza della Unità Organizzativa di afferenza.

La misurazione e la valutazione individuale del personale non titolare di posizione di responsabilità, sarà collegata alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'Unità Organizzativa di appartenenza.

Per quanto concerne la dimensione dei comportamenti, essi saranno oggetto di rendicontazione e valutazione per tutti i livelli dell'organizzazione, ovviamente con pesi e contenuti differenziati in base alla posizione ricoperta.

7. Le fasi di gestione del ciclo della performance.

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha disciplinato il ciclo della performance per le amministrazioni pubbliche, che si articola in diverse fasi, che sinteticamente possono essere così riassunti:

- definizione e nell'assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e le risorse;
- monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti.

Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, posti ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Alla luce delle modifiche al D.Lgs 150/2009 introdotte dal D.Lgs n. 74/2017, le fasi del ciclo di gestione della performance possono essere sintetizzate come segue:

- recepimento degli "obiettivi generali" che verranno emanati con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri per identificare le priorità strategiche delle PA. Fino alla loro emanazione, l'ANVUR invita a far riferimento agli obiettivi strategici;
- definizione degli "obiettivi specifici" da adottare nel Piano della Performance, intesi come obiettivi operativi, coerenti con gli "obiettivi generali" di cui al punto 1 e con gli obiettivi del piano strategico, nonché dei relativi pesi, indicatori e *target*;
- bilancio preventivo annuale e triennale, redatto anche in forma di missioni e programmi. La programmazione finanziaria e di bilancio è definita nell'ambito del bilancio di previsione annuale e pluriennale da approvare entro il 31 dicembre;
- aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e parere sullo stesso da parte del NdV entro il 31 gennaio. Tale aggiornamento deve precedere l'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);
- approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) contenente la sezione relativa alla performance entro il 31 gennaio;
- monitoraggio in corso d'anno ed eventuale revisione degli obiettivi, almeno una volta all'anno ed entro il 31 luglio, con riferimento all'avanzamento degli obiettivi al 30 giugno;
- misurazione, valutazione e rendicontazione sul conseguimento degli obiettivi entro il 31 marzo dell'anno successivo;
- approvazione del bilancio di esercizio entro il 30 aprile dell'anno successivo;
- approvazione della Relazione della performance e validazione da parte del NdV, entro il 30 giugno dell'anno successivo.

Nella tabella che segue vengono espone le azioni fondamentali (milestone) con l'indicazione dei termini entro i quali esse debbono essere portate a termine per rispettare quanto previsto nel D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii. e garantire il corretto sviluppo del ciclo della *performance*.

Azione	Attori	Tempi
Definizione degli Obiettivi del Direttore Generale	Rettore	Entro 31 dicembre
Approvazione del Bilancio di previsione annuale e triennale	CdA	Entro 31 dicembre
Definizione e aggiornamento del SMVP previo parere del Nucleo di Valutazione	NdV/CdA	Entro 31 gennaio
Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione contenente gli obiettivi di performance	CdA	Entro 31 gennaio
Elaborazione dei risultati delle indagini Good Practice.	Settore Personale e Sviluppo Organizzativo	Entro il 15 febbraio
Elaborazione delle valutazioni del PTA	Valutatori	Entro il 15 febbraio
Valutazione della performance del Direttore Generale	Rettore/NdV/CdA	Entro il 31 marzo
Approvazione Relazione sulla Performance e Documento di Validazione della Relazione sulla Performance. (art. 8, c. 1, lett c) D.lgs. 74/2017)	CdA / Nucleo di Valutazione	Entro il 30 Giugno

Tabella 2. Fonte interna

8. VALUTAZIONE

8.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

La performance organizzativa dell'Ateneo è misurata sulla base del grado di raggiungimento dei valori target fissati in fase di pianificazione, individuati annualmente nel PIAO e collegati alle linee di sviluppo delle strategie e della gestione.

La performance delle unità organizzative è misurata in rapporto al grado di conseguimento degli obiettivi annualmente stabiliti e assegnati a ciascuna struttura nel PIAO. Gli obiettivi operativi possono essere: collegati ad interventi specifici, orientati alla modernizzazione dei processi e dei servizi, sono fissati annualmente nella sezione Performance del PIAO e sono per lo più misurati attraverso indicatori di efficacia ed efficienza o tesi al mantenimento ed accrescimento del benessere organizzativo e della qualità/quantità dei servizi.

In tal senso, la performance organizzativa rappresenta la modalità attraverso la quale il personale dell'Ateneo contribuisce agli impatti sociali, economici e ambientali generati in linea più generale, della performance istituzionale.

8.1.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA.

La performance organizzativa di struttura viene misurata attraverso i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi di specifica competenza e attraverso specifici indicatori di efficienza e di efficacia. I risultati di performance organizzativa sono parte della valutazione individuale. Il grado di conseguimento di eventuali obiettivi individuali, specificamente assegnati, è valutato in relazione agli scostamenti tra *target* e risultati raggiunti.

8.1.2 VALUTAZIONE DEI SERVIZI.

In applicazione dei principi della valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche di cui alle Linee Guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, i servizi erogati sono misurati prevalentemente attraverso indicatori di customer satisfaction.

La rilevazione di customer satisfaction sui servizi erogati dall'amministrazione avviene attraverso l'indagine Good Practice. Il personale docente, il personale tecnico amministrativo e studenti e studentesse sono invitati a compilare un questionario messo a punto nell'ambito del progetto "Good Practice", coordinato dal Politecnico di Milano, al quale l'Università degli Studi del Sannio aderisce, allo scopo di svolgere un'analisi comparativa tra gli atenei che prendono parte al predetto Progetto, nell'ambito delle attività svolte ed individuare buone pratiche da diffondere. L'Ateneo del Sannio utilizza i dati dell'indagine Good Practice per misurare la performance organizzativa delle strutture, essendo il questionario uno degli strumenti con cui misurare la qualità dei servizi resi attraverso la rilevazione del livello di efficacia percepita.

Ogni Struttura Organizzativa dell'amministrazione eroga uno o più servizi rivolti agli utenti esterni ed interni.

L'utenza esterna è costituita, in massima parte, dagli studenti che frequentano i corsi di studio. Indubbiamente, si potrebbero individuare ulteriori categorie di utenti esterni nell'ambito delle attività di ricerca e di terza missione che, però, risultano essere maggiormente eterogenei e disomogenei, quindi, difficilmente individuabili e raggiungibili.

L'utenza interna, per tutte le attività istituzionali dell'Università, è costituita dal personale docente e dal personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

La letteratura sulla valutazione dei servizi erogati da una pubblica amministrazione ha elaborato diversi modelli utilizzabili a tale scopo, che sottolineano tutti come la qualità di un servizio andrebbe valutata considerando diversi aspetti, che riguardano sia le caratteristiche intrinseche al servizio quali affidabilità, conformità, sia le modalità di erogazione come la tempestività, l'accessibilità, sia le capacità e le qualità dei soggetti deputati all'erogazione, oltre naturalmente agli aspetti economici.

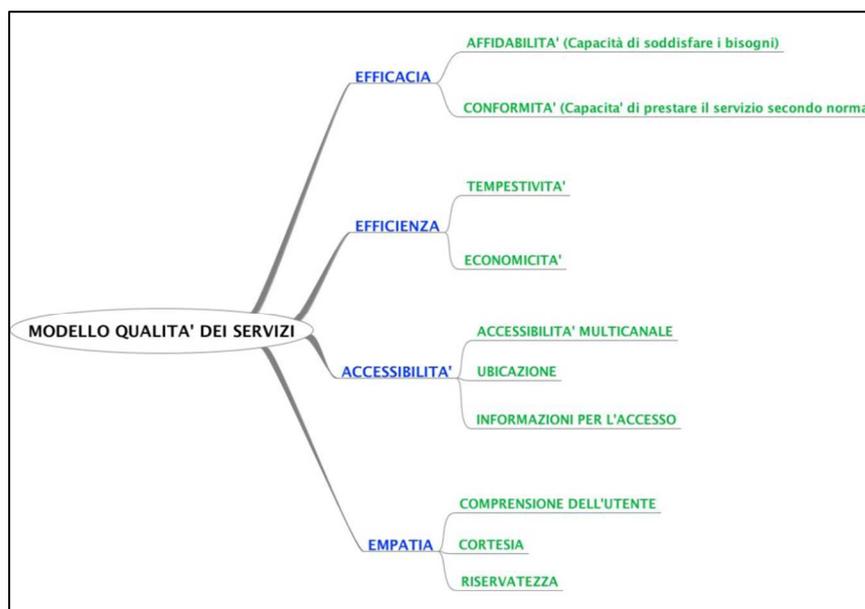


Tabella 3. Fonte interna

In sede di elaborazione del piano, per ciascun servizio reso verrà assegnato un punteggio *target* nell'ambito di una scala di valori da 1 (valore minimo) a 6 (valore massimo) che verrà confrontato, in sede di rendicontazione, con il risultato finale emerso dalle rilevazioni.

8.1.3 Valutazione della performance della dimensione affidabilità dei Settori (obiettivi operativi più servizi erogati).

La valutazione complessiva della *performance* di ciascun Settore (affidabilità) dipende dal risultato della valutazione pesata sia degli obiettivi operativi assegnati e sia dei servizi erogati (*customer satisfaction*); dipende, quindi, dalla contemporanea valutazione di due elementi diversi, ciascuno dei quali contribuisce, con un proprio peso, a tale valutazione, come esemplificato nella tabella che segue.

Elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> della dimensione Affidabilità dei Settori	Peso
Performance degli obiettivi operativi	75
Performance dei servizi erogati	25

L'algoritmo di valutazione della *performance* di un Settore corrisponde alla media pesata delle valutazioni degli obiettivi operativi assegnati e dei servizi erogati.

9 LE DIMENSIONI E IL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

9.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.

La performance individuale rappresenta il contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. Modalità diversificate in base al livello di responsabilità del singolo dipendente, concorrono alla misurazione della performance individuale.

Gli elementi che compongono la *performance* individuale sono:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore del quale il dipendente è Responsabile;
- il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al personale con qualifica dirigenziale e al personale titolare di Posizione Organizzativa;
- gli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* riferibili all'Ateneo nel suo complesso;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi individuali finalizzate alla crescita professionale dei singoli dipendenti e, conseguentemente, al miglioramento complessivo delle attività amministrative.

Le quattro componenti si combinano in maniera diversa, rispettivamente, per il Direttore Generale, per i Responsabili di Settore, per i Responsabili di Unità Organizzativa ed, infine, per il personale senza incarichi di responsabilità.

Le tabelle che seguono sintetizzano i protocolli di valutazione.

Personale	Obiettivo Comune	Obiettivi specifici	Customer Satisfaction	Comportamenti	Totale
Direttore Generale	15%	30%	25%	30%	100%

Personale	Obiettivi organizzativi	Obiettivi individuali	Customer Satisfaction	Comportamenti	Totale
Personale con qualifica dirigenziale	30%	15%	25%	30%	100%

Personale	Obiettivi individuali	Obiettivi Settore	Customer Satisfaction	Comportamenti	Totale
Responsabili Settore (area EP)		50%	25%	25%	100%
Personale di categoria (area funzionari e collaboratori responsabile di Unità Organizzativa)	30%	20%	25%	25%	100%
Personale senza incarichi di responsabilità (di norma area collaboratori e operatori)			25%	75%	100%

9.2.1 La valutazione del Direttore Generale.

La valutazione del Direttore Generale è effettuata, come previsto dalla normativa, su proposta del Nucleo di Valutazione ed approvata dal Consiglio di Amministrazione. Ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs 150/2009, il Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di OIV, propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale.

Il Direttore Generale sarà valutato come segue:

- per il **45%** (rispettivamente, 15% calcolato sulla base del raggiungimento dell'obiettivo comune e 30% calcolato sulla base del raggiungimento degli obiettivi specifici) sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (**dimensione affidabilità**);
- per il **25%** sulla base degli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* dell'Ateneo nel suo complesso (**dimensione affidabilità**);
- per il **30%** sulla valutazione dei comportamenti esibiti (**dimensione comportamentale**).

La performance organizzativa, ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale è costituita dai seguenti elementi:

- ✓ valutazione sintetica sull'attuazione delle Linee annuali di indirizzo da parte del Magnifico Rettore. Tali linee, formulate anche in termini di obiettivi quantitativi e relativi indicatori, definiscono gli ambiti che devono essere presidiati prioritariamente nell'anno di riferimento ed individuano le aree di attività su cui è chiamato ad agire il Direttore Generale in via prioritaria;
- ✓ indicatori desumibili dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), definiti in termini di continuità ossia di mantenimento e funzionamento dell'organizzazione e discontinuità, intesa in termini di miglioramento ed innovazione dell'organizzazione;
- ✓ qualità dei servizi, misurata a partire dagli indicatori di customer satisfaction, finalizzati a rilevare la percezione di efficacia ed efficienza dei servizi erogati. La performance individuale è oggetto di una valutazione complessiva, effettuata dal Magnifico Rettore, relativa ai comportamenti agiti dal Direttore Generale. La valutazione è riferita alle azioni osservabili attuate dal Direttore Generale, lette all'interno del contesto in cui opera.

Al Direttore Generale verranno assegnati dal Rettore tre obiettivi, il primo dei quali consiste in un obiettivo di tipo generale, il cui conseguimento dipende dall'attività di tutti o gran parte delle strutture, su cui viene declinato, mentre gli altri due obiettivi sono specificamente correlati alle funzioni manageriali proprie del Direttore; essi vengono formalmente assegnati nella sezione "Performance" del PIAO, corredati di relativi indicatori, target e metriche per la misurazione e valutazione degli stessi.

I comportamenti, inerenti a capacità professionali e personali, oggetto di valutazione, saranno estrapolati, in sede di redazione del Piano, da un catalogo di comportamenti specificamente attinenti al ruolo di Direttore Generale (allegato in appendice al par. 12.3).

La valutazione del Direttore Generale avviene secondo il seguente iter:

- assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione (CdA) entro il 31/01/n;
- il Direttore Generale presenta al Rettore, entro il 31/1/n+1, una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario documentata, sulle attività svolte e gli obiettivi conseguiti, rispetto a quelli assegnati ad inizio dell'anno *n*. La relazione dovrà contenere, altresì, l'autovalutazione operata dal Direttore Generale,

riguardante i comportamenti esibiti nel corso dell'anno, nonché l'esito delle rilevazioni di *customer satisfaction*;

- invio della relazione al Nucleo di Valutazione entro il 15/02/n+1;
- il Nucleo di Valutazione elabora la proposta di valutazione complessiva del Direttore Generale, dopo aver ricevuto, altresì, dal Rettore, la proposta di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi. Infatti, il Magnifico Rettore elabora e comunica, al Nucleo di Valutazione, la propria Relazione a supporto della valutazione che avrà ad oggetto, l'operato complessivo del Direttore generale, in merito a determinate aree comportamentali e alle competenze agite. Il Nucleo di Valutazione completa l'acquisizione degli elementi in base ai quali esprimere la valutazione mediante l'audizione del Direttore Generale ed elabora, infine, la valutazione finale. In tale sede, il Direttore Generale può riportare eventuali osservazioni rispetto alla valutazione ricevuta;
- la proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione viene sottoposta ad approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione e detta valutazione costituisce la base per la determinazione, in sede di Consiglio di Amministrazione, dell'indennità di risultato da erogare al Direttore Generale;
- liquidazione del compenso spettante legato al conseguimento degli obiettivi: solo dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance relativa all'anno n (entro 30/06/n+1), come previsto dalla normativa vigente, e previa delibera del CdA in merito al conseguimento degli obiettivi stessi.

Il protocollo di valutazione è sintetizzato nella tabella seguente:

Dimensione	Pesi parziali	Peso complessivo
Affidabilità		
Obiettivo Comune declinato per tutti i Settori: media dei risultati dei Settori. in relazione a tale obiettivo (media risultati)	15	70
Obiettivi specifici desunti dal Piano Strategico e/o dagli altri atti programmatici dell'Amministrazione.	30	
Customer Satisfaction	25	
Comportamentale		
Capacità individuali e manageriali	30	30
Totale	100	100

Per l'autovalutazione dei **comportamenti**, il Direttore Generale potrà utilizzare i punteggi, contenuti nella tabella che segue, per indicare il grado di esibizione di ogni singolo comportamento.

Alternative	Punteggio
Comportamento non esibito mai	2
Comportamento esibito raramente	4
Comportamento esibito spesso	6

Comportamento esibito molto spesso	8
Comportamento esibito sistematicamente	10

	Ambito di comportamento	Comportamento	Punteggio
1	Capacità manageriali	Buona capacità di programmazione finalizzata al perseguimento degli obiettivi strategici e operativi.	
2	Capacità manageriali	Capacità di sviluppo, formazione e crescita dei propri collaboratori.	
3	Capacità manageriali	Capacità di leadership e di motivare il personale.	
4	Capacità manageriali	Capacità di differenziare i giudizi di valutazione dei propri collaboratori.	
5	Capacità manageriali	Capacità di sviluppare e promuovere programmi di cambiamento nell'organizzazione.	
6	Capacità manageriali	Capacità di trovare soluzioni in situazioni complesse e di emergenza, tenuto conto anche delle risorse umane disponibili.	
7	Capacità personali	Capacità di favorire e stimolare il lavoro di squadra.	
8	Capacità personali	Capacità di autocritica.	
9	Capacità personali	Dimostra e testimonia con il proprio comportamento valori di trasparenza, correttezza e equanimità.	
10	Capacità personali	Dimostra capacità di ascolto e attenzione per il benessere del personale.	
		Totale	

I comportamenti da valutare hanno tutti identico peso: il punteggio massimo raggiungibile è 100, quello minimo 20.

In sede di redazione e aggiornamento del Piano, i comportamenti da valutare, esposti in questa sede solo per fini esemplificativi, saranno suscettibili di modifiche ed aggiornamenti; gli stessi verranno stabiliti desumendoli dalla libreria dei comportamenti contenuta nell'Appendice.

9.2.2 La valutazione del Personale con qualifica dirigenziale.

La valutazione dei Dirigenti tiene conto di elementi di performance organizzativa e di elementi di performance individuale.

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale è effettuata dal Direttore Generale sulla base degli elementi, di seguito, indicati:

- media del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi organizzativi assegnati alle Strutture alle dirette dipendenze (30%);
- misura del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (15%);

- esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* dell'Ateneo nel suo complesso (25%);
- valutazione dei comportamenti agiti e delle capacità dimostrate rispetto ad aree di competenze (30%).

La normativa prevede che il personale dirigente sia valutato anche rispetto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi assegnati in fase di valutazione della loro prestazione individuale. Per tale ragione, rientra in maniera stabile nella valutazione delle capacità manageriali l'area comportamentale definita "empowerment e sviluppo dei collaboratori".

Gli obiettivi individuali vengono assegnati dal Direttore Generale e la somma dei loro pesi sarà pari a 100; la valutazione della misura del loro conseguimento verrà effettuata dal Direttore Generale.

Le rilevazioni di *customer satisfaction* verranno eseguite nell'ambito del progetto "Good Practice", come già riferito, con l'obiettivo di evidenziare il grado di soddisfazione in merito ai principali servizi erogati.

Per i dirigenti responsabili del pagamento delle fatture commerciali, ai sensi del DL 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023, una quota della valutazione complessiva va attribuita sulla base del raggiungimento dell'indicatore "Ritardo annuale dei pagamenti" della Legge 30 dicembre 2018 n. 45.

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi attribuiti alle aree di comportamento riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 20 ad un massimo di 100 punti con le seguenti scale di valori:

Alternative	Punteggio
Comportamento non esibito mai	2
Comportamento esibito raramente	4
Comportamento esibito spesso	6
Comportamento esibito molto spesso	8
Comportamento esibito sistematicamente	10

La continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati è valutata anche in relazione alla realizzazione delle attività ordinarie correlate agli ambiti anticorruzione e trasparenza. I dirigenti, infatti, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, devono adempiere agli obblighi di legge, previsti dalla normativa, in materia di trasparenza ed anticorruzione.

Il processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali è un processo ciclico caratterizzato da tre principali momenti:

- pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
- gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività;
- consuntivazione dei risultati e valutazione delle attività.

Il ciclo ha cadenza annuale e segue una procedura formalizzata e cristallizzata.

A giugno è programmata una verifica intermedia, nel corso della quale i dirigenti relazionano sullo stato di avanzamento degli obiettivi al fine di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è evidenziare eventuali eventi intervenuti, non rilevabili nella fase iniziale di pianificazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati.

La procedura di valutazione è articolata nel modo seguente:

- misurazione degli obiettivi organizzativi al 31/12/n: il personale con qualifica dirigenziale misura il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi realizzandone la rendicontazione;
- misurazione dei comportamenti manifestati nell'anno n e verifica del raggiungimento degli obiettivi organizzativi: il Direttore Generale, in contraddittorio con gli interessati valuta i comportamenti, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, e condivide, ove possibile, la valutazione finale.

In definitiva, il protocollo di valutazione della *performance* individuale del personale con qualifica dirigenziale si articola secondo lo schema che segue:

Valutazione performance individuale personale con qualifica dirigenziale	Riepilogo punteggio Responsabile di Settore		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati obiettivi operativi di Settore		30%	
Risultato obiettivi individuali		15%	
Risultati customer satisfaction		25%	
Dimensione comportamentale		30%	
Totale		100%	

Per la valutazione dei dirigenti si tengono in considerazione le disposizioni del Decreto legislativo n. 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023.

Per i dirigenti non è prevista una procedura conciliativa analoga a quella contemplata per il personale tecnico amministrativo. Pertanto, si riporta, di seguito, la procedura da seguire prima di adottare una delle sanzioni previste in caso di valutazione negativa.

In caso di accertata responsabilità dirigenziale, i provvedimenti di mancato rinnovo, di revoca dell'incarico dirigenziale o di risoluzione del rapporto di lavoro possono essere adottati con Decreto del Direttore Generale. Qualora la responsabilità sia particolarmente grave e tale da costituire giusta causa di recesso, prima di procedere a una formalizzazione, si procede con la contestazione per iscritto dell'addebito e con la convocazione del dirigente, per essere sentito a sua difesa.

9.2.3 Valutazione del personale responsabile di Settore (personale appartenente all'area EP).

La valutazione individuale del personale di appartenente all'area elevate professionalità che riveste posizioni organizzative si compone di due dimensioni.

Per quanto concerne la dimensione comportamentale, verranno presi in considerazione i comportamenti agiti, sulla base di un *set* che declina le capacità professionali e comportamentali.

La procedura di valutazione è attribuita al Direttore Generale secondo il seguente protocollo:

- valutazione delle competenze necessarie per eccellere nel proprio lavoro (25%), rilevanti al fine di partecipare all'attribuzione dei premi connessi alla *performance* individuale;
- obiettivi operativi assegnati (50%) e risultati della *Customer Satisfaction* (25%) dell'Amministrazione nel suo complesso, desumibili dalle rilevazioni effettuate nell'ambito del Progetto "*Good Practice*", rilevanti al fine di partecipare all'attribuzione dei premi connessi alla *performance* organizzativa ed a quella individuale.

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi collegati alle tipologie di comportamento riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 40 ad un massimo di 100 punti, con la seguente scala di valori:

10	Coefficiente ottimo
8	Coefficiente Buono
6	Coefficiente Sufficiente
4	Coefficiente Insufficiente

Il processo di misurazione e valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- misurazione degli obiettivi organizzativi al 31/12/n; i Responsabili di Settore misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, effettuandone la rendicontazione;
- misurazione dei comportamenti manifestati nell'anno n e verifica del raggiungimento degli obiettivi organizzativi: il Direttore Generale, in contraddittorio con i Responsabili di Settore effettua la valutazione relativa ai comportamenti di questi ultimi, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, e condivide, ove possibile, la valutazione finale;
- svolgimento dell'eventuale procedura di conciliazione/riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione: l'interessato potrà dare avvio alla procedura di conciliazione/riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.

In definitiva, il protocollo di valutazione della performance individuale dei Responsabili di Settore si articola secondo lo schema che segue.

Valutazione performance individuale Responsabile di Settore	Riepilogo punteggio Responsabile di Settore		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati obiettivi operativi del Settore		50%	
Risultati customer satisfaction		25%	
Dimensione comportamentale		25%	
Totale		100%	

9.2.4 Personale di area EP responsabile di Settore, con la contemporanea responsabilità ad interim di Unità Organizzativa.

A tali dipendenti, in quanto assegnatari della responsabilità ad interim di una Unità Organizzativa, verranno assegnati dal Direttore Generale obiettivi individuali riferiti all'ambito delle competenze e delle procedure incardinate nell'Unità Organizzativa medesima.

Il loro protocollo di valutazione è, quindi, diverso da quello dei Responsabili di Settore di cui alla tabella che precede ed è, invece, conforme alla tabella che segue;

Valutazione performance individuale del personale EP responsabile ad interim di U.O.	Riepilogo punteggio Responsabile di U.O.		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati obiettivi operativi del Settore di appartenenza		25%	
Risultati obiettivi individuali assegnati		25%	
Risultati customer satisfaction		25%	
Dimensione comportamentale		25%	
Totale		100%	

La valutazione degli obiettivi individuali e la valutazione dei comportamenti verrà effettuata dal Direttore Generale.

9.2.5 La valutazione del personale operativo appartenente alle aree funzionari e collaboratori titolare di posizione organizzativa.

Si tratta di personale di area funzionari e collaboratori cui è stata attribuita la posizione di Responsabile di Unità Organizzativa.

La valutazione di tale tipologia di personale è determinata dai seguenti elementi che vi contribuiscono con pesi diversi:

- grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati al relativo Settore nel quale l'Unità Organizzativa è inquadrata;

- grado di conseguimento di due obiettivi individuali, loro assegnati, dal Direttore Generale;
- valutazione dei comportamenti esibiti;
- media dei risultati di customer satisfaction rilevati nell'ambito del progetto "Good Practice" per l'Ateneo nel suo complesso.

A tale proposito, si ricorda che nelle Linee Guida per la misurazione e la valutazione della performance individuale n. 5 (dicembre 2019) viene chiarito che "Spetta alla singola amministrazione stabilire se e in che misura assegnare obiettivi individuali al personale non dirigenziale...".

Per quanto concerne la dimensione delle competenze verranno presi in considerazione i comportamenti esibiti, sulla base di un set relativo agli stessi, che consentono la rilevazione delle capacità professionali e dei comportamenti agiti.

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi alle diverse aree di comportamento, riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 40 ad un massimo di 100 punti con le seguenti scale di valori:

10	Coefficiente ottimo
8	Coefficiente Buono
6	Coefficiente Sufficiente
4	Coefficiente Insufficiente

Il processo di misurazione e valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- misurazione degli obiettivi individuali assegnati, al 31/12/n e conseguente rendicontazione degli stessi;
- misurazione dei comportamenti manifestati nell'anno n ed altresì, misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali da parte del Direttore Generale di concerto con i Responsabili di Settore, e condivisione, ove possibile, della valutazione finale;
- svolgimento dell'eventuale procedura di conciliazione/riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione: l'interessato potrà dare avvio alla procedura di conciliazione/riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.

In definitiva, il protocollo di valutazione della *performance* individuale del personale inquadrato nell'area dei funzionari e dei collaboratori titolare di posizione organizzativa, si articola secondo lo schema che segue:

Valutazione performance individuale Responsabile di U.O.	Riepilogo punteggio Responsabile di U.O.		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati obiettivi operativi del Settore di appartenenza		25%	
Risultati obiettivi individuali assegnati		25%	
Risultati customer satisfaction		25%	
Dimensione comportamentale		25%	

Totale		100%	
---------------	--	------	--

Ai dipendenti inquadrati nell'area dei funzionari e dei collaboratori ai quali è assegnata in aggiunta alla responsabilità della propria unità organizzativa la responsabilità, *ad interim*, di una ulteriore unità organizzativa verranno assegnati obiettivi individuali per ogni unità organizzativa della quale sono responsabili, sia effettivi che *ad interim*.

9.2.6 La valutazione del personale operativo appartenente alle aree collaboratori ed operatori senza incarichi di responsabilità.

Per il restante personale la *performance* complessiva si articola nella componente comportamentale ossia i comportamenti organizzativi, osservati e valutati dal responsabile della struttura a cui afferisce, in relazione al set di descrittori stabilito nella scheda di valutazione individuale nell'applicativo Strategic PA e nell'esito delle rilevazioni di *customer satisfaction* riferibili all'Ateneo nel suo complesso.

Per ogni area comportamentale è fornita una definizione generale ed elementi descrittivi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili, al fine di agevolare il valutatore ed il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa ed i comportamenti agiti.

La valutazione dei comportamenti organizzativi valutabili è effettuata dal superiore gerarchico, sulla base di aspetti rilevanti tra i quali:

- Qualità del servizio prestato;
- Contributo al conseguimento degli obiettivi operativi dell'U.O.;
- Comportamento organizzativo;
- Requisiti di preparazione professionale;
- Presenze in servizio.

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi alle tipologie di comportamento riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 40 ad un massimo di 100 punti con le seguenti scale di valori:

10	Coefficiente ottimo
8	Coefficiente Buono
6	Coefficiente Sufficiente
4	Coefficiente Insufficiente

La valutazione sarà operata come esposto nella scheda che segue:

Valutazione performance individuale personale appartenente alle aree collaboratori ed operatori senza incarichi di responsabilità	Riepilogo punteggio Responsabile di U.O.		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati customer satisfaction		25%	
Dimensione comportamentale		75%	
Totale		100%	

Tale personale potrà conseguire un punteggio massimo di 100 punti. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione dei dipendenti in due distinte fasce A e B, la prima composta dal personale che abbia raggiunto un punteggio maggiore di 75 punti, e la seconda dal personale che abbia raggiunto un punteggio compreso tra 50 e 75 punti.

Per la Fascia A è previsto un *bonus* aggiuntivo in misura fissa determinata annualmente in sede di contrattazione integrativa prelevato dalla parte del Fondo di cui all'art. 64 del vigente CCNL che il contratto stesso destina alla remunerazione della *performance* (comma 3): il bonus verrà ripartito in parti uguali tra il personale appartenente a tale fascia.

La rimanente parte del Fondo di cui all'art.64 del vigente CCNL, destinata dal CCNL medesimo alla remunerazione della *performance* (comma 3), verrà ripartita secondo i criteri concordati in sede di contrattazione integrativa.

La valutazione si intende negativa se il punteggio conseguito è inferiore a 50 punti, e non dà diritto ad alcun importo premiale collegato alla *performance* (CCNL art.64 co. 2 lettere a) e b)).

Il processo di valutazione si articolerà nelle seguenti fasi:

- valutazione dei comportamenti esibiti da parte del superiore gerarchico;
- gli esiti della valutazione vengono comunicati al personale interessato, e, ove possibile, condivisi;
- in caso di non condivisione l'interessato può attivare la procedura di conciliazione entro 10 giorni lavorativi, procedura che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.

L'esito della valutazione individuale può rilevare, inoltre, per le finalità previste dalla normativa e dalla regolamentazione di Ateneo, come PEO e PEV secondo i principi specificati nelle rispettive discipline.

Con riguardo alla valutazione del personale che, nel corso dell'anno di riferimento, presta servizio presso Unità Organizzative differenti, essa sarà di competenza del Responsabile dell'Unità Organizzativa cui risulti assegnato il dipendente al momento della valutazione, di intesa con il precedente Responsabile.

10. Monitoraggio e Controllo.

Al fine di dare maggiore intensità all'intero ciclo della *performance* dell'Ateneo, è necessario che le fasi della pianificazione e della programmazione siano strettamente connesse e supportate dalle fasi del monitoraggio e del controllo.

La pianificazione e la programmazione rappresentano, infatti, condizione necessaria, ma non sufficiente, per la realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo. Questi ultimi devono essere supportati da costanti processi di misurazione, monitoraggio e controllo, volti a fornire, una serie di informazioni sulla gestione, al fine di verificare lo stato di raggiungimento degli obiettivi ed eventuali criticità.

L'articolo 6 del D.lgs. 150/2009 dispone che *"...le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)"*.

A tal proposito, l'ANVUR, nella Nota di indirizzo per la gestione della performance 2018 - 2020 chiarisce che *"...per quanto concerne le rimodulazioni di obiettivi e di indicatori eventualmente operate durante il ciclo di performance, all'abrogazione del terzo comma dell'art.10 è seguita l'introduzione del nuovo art.6 che prevede, nell'unico comma rimasto, che: «Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)»*.

L'Agenzia raccomanda alle università di attenersi a tale previsione, comunicando formalmente e tempestivamente al NdV eventuali modifiche – evidentemente conseguenti all'attività di monitoraggio e dandone conto, esaustivamente, nella Relazione sulla performance.

L'Amministrazione si atterrà a quanto previsto dalla norma e dalle raccomandazioni dell'ANVUR nell'ipotesi di rimodulazione infrannuale degli obiettivi definiti nel piano.

11. Soggetti e responsabilità.

Coerentemente con la normativa di riferimento e con la delibera n. 1/2012 della ex Civit, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato definito dall'Università, previa acquisizione del parere vincolante del Nucleo di Valutazione.

L'adozione, in via formale, con apposito provvedimento, del sistema è compito dell'organo di indirizzo politico-amministrativo.

La funzione di misurazione e valutazione della *performance* è in carico ai seguenti soggetti, indicati con il termine *valutatori*:

- Il Nucleo di Valutazione, secondo quanto previsto dalla L. 240/2010 svolge le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ai sensi del D.Lgs. 150/2009, in virtù delle quali garantisce

l'appropriatezza metodologica del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e la sua corretta applicazione in ogni fase del processo: dà parere vincolante al SMVP, valida la Relazione sulla Performance, su proposta del Rettore, formula la proposta di valutazione della *performance* del Direttore Generale, sottoponendola all'approvazione all'organo di indirizzo politico- amministrativo ed esercita le funzioni previste dalle norme vigenti;

- il Direttore Generale, cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* degli obiettivi organizzativi assegnati ai Settori e, di concerto con i Responsabili di Settore, la performance degli obiettivi individuali assegnati al personale titolare di posizione organizzativa;
- i Responsabili di Settore e di UU.OO., cui compete la misurazione e la valutazione dei comportamenti del personale afferente al Settore/U.O. di cui è responsabile. Si rammenta che nel caso di personale appartenente all'area EP, responsabile *ad interim* di unità organizzativa, i comportamenti vengono valutati dal Direttore Generale;
- il personale non dirigente, che interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione come soggetto che deve essere informato e coinvolto nell'individuazione degli obiettivi e nel processo di misurazione e valutazione.

12. Procedure di conciliazione.

L'articolo 7, comma 2-bis, del DLgs 150/2009 come novellato dall'articolo 5 del DLgs 74/2017, stabilisce che nei Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance debbano essere previste, "...*le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance...*".

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nel caso in cui il valutato intenda contestare gli esiti della valutazione può presentare una richiesta motivata di revisione della stessa entro 10 giorni dal ricevimento della scheda individuale. A tal fine, è possibile presentare ricorso presso la Commissione di Garanzia. Quest'ultima è nominata con Decreto del Direttore Generale ed è così composta: Direttore Generale o un suo delegato, un componente designato dal CUG ed il Delegato del Rettore al Personale. Il dipendente interessato può farsi assistere da una persona di sua fiducia o dall'Organizzazione sindacale a cui sia iscritto o alla quale abbia conferito mandato, o da persona di sua fiducia. Il reclamo deve contenere gli elementi giustificativi a sostegno dei fatti contestati. La Commissione deve esperire un preliminare tentativo di conciliazione tra valutato e valutatore, convocando questi ultimi per un incontro; nel caso in cui il tentativo di conciliazione non vada a buon fine, la Commissione avvia la procedura, chiedendo al responsabile della valutazione di produrre la documentazione, ossia le controdeduzioni, a supporto della valutazione, dallo stesso, effettuata. Il materiale istruttorio costituito dalla

richiesta, dalle controdeduzioni, dalla scheda e dalla normativa di riferimento sarà inviato alla Commissione; durante l'istruttoria, la Commissione rileva gli eventuali vizi intervenuti e verifica la corretta applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo.

La Commissione entro 15 giorni dal ricevimento della documentazione stabilisce una data per incontrare le parti. L'intera procedura dovrà concludersi entro 30 gg. dal ricevimento del materiale istruttorio.

Al termine dell'istruttoria, la Commissione formula un parere, completo delle proprie osservazioni, da inviare al soggetto valutatore e al soggetto valutato, confermando la valutazione espressa dal valutatore o proponendo la revisione della medesima. Nell'ipotesi in cui il soggetto valutatore non si uniformi al suddetto parere entro dieci giorni dalla trasmissione, il Direttore Generale avoca a sé la valutazione in oggetto, in quanto responsabile della complessiva gestione ed organizzazione del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. I lavori della Commissione devono concludersi entro 90 giorni lavorativi dal termine per la presentazione del ricorso. La procedura si conclude con la pronuncia della Commissione.

L'attivazione della procedura conciliativa non preclude l'erogazione del premio incentivante la performance individuale degli altri dipendenti, tenuto conto dell'obbligo per il valutatore di accantonare la quota residua del premio del dipendente in contraddittorio.

In ogni caso, il lavoratore potrà comunque decidere di tutelarsi direttamente davanti al giudice o attivare le procedure conciliative previste dall'art. 410 e ss.mm.ii. del Codice di Procedura Civile.

13. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con il Bilancio.

13.1 Gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio (2025)

Le attività inerenti al controllo di gestione di Ateneo sono di competenza del Settore Sistemi Finanziari. L'Ateneo è articolato in quattro Centri di Responsabilità di primo livello (Amministrazione Centrale e tre Dipartimenti) aventi autonomia amministrativa e gestionale ai sensi dell'articolo 5, comma 3, del Decreto Legislativo del 27 gennaio 2012, n. 18: "... Le università considerate amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, strutturano il bilancio unico d'ateneo di previsione annuale, coerentemente con la propria articolazione organizzativa complessiva, ivi inclusa quella riferibile alle funzioni di didattica e ricerca, in centri di responsabilità dotati, di autonomia gestionale e amministrativa, ai quali è attribuito un budget economico e degli investimenti autorizzatorio...". Il documento pubblico di sintesi previsionale, pertanto, viene redatto tenendo conto dei proventi che si prevede di realizzare (supportati da una attenta analisi di attendibilità e in ossequio al principio contabile della prudenza) e dei costi che si prevede di sostenere nell'ambito di ciascun centro di responsabilità.

I budget, annuale autorizzatorio e triennale non autorizzatorio, prevedono appostamenti previsionali sia "trasversali" sia "puntuali" al fine di porre in essere le azioni per il raggiungimento degli obiettivi strategici di ateneo (così come stabilito dal vigente PIAO).

Tenuto conto anche di quanto stabilito dalle “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane” emanate dall’ANVUR nel gennaio del 2019, l’Università degli Studi del Sannio nel processo di budgeting 2025-2027, che ha preso inizio con l’emanazione della Circolare del 5 agosto 2024, n. 11, ha fornito indicazioni operative ai Responsabili dei Settori, i quali “...nell’ambito dei principi programmatici fissati dal Titolo III del “Regolamento di ateneo per l’amministrazione, la finanza, la contabilità e il controllo di gestione” e, in particolare, dall’articolo 21, dovranno, inoltre, formulare le predette previsioni anche tenendo conto degli Obiettivi Organizzativi assegnati ai Settori per l’anno 2025 (Allegato A) contenuti nel “PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA’ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2024-2026” (approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2024) che, tra l’altro, sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all’anticorruzione tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria...”

Metodologia

Si descrive, di seguito, la procedura di raccordo tra gli obiettivi organizzativi della performance 2025 con il ciclo di bilancio e la contabilità analitica al fine di quantificare in sede previsionale i costi degli obiettivi organizzativi non rientranti nella attività amministrativa ordinaria dell’Ateneo.

In prima istanza è stato definito il valore di budget 2025 del costo del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (come risultante da tabellare del vigente CCNL), suddiviso per ciascun Settore dell’attuale struttura organizzativa.

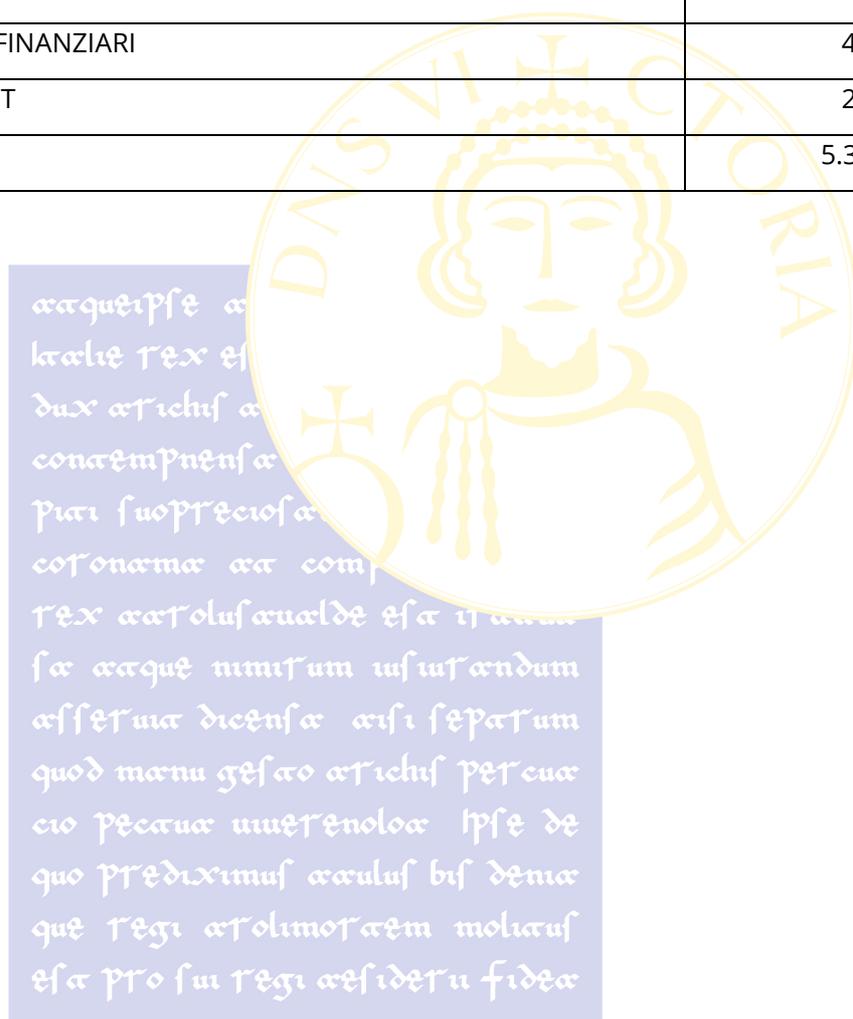
Tenuto conto che ciascun Responsabile di Settore in relazione a ciascun obiettivo organizzativo ha effettuato sia una previsione puntuale di budget (costo diretto per l’acquisizione di un bene o di un servizio) sia una previsione di una percentuale di impiego di tempo del personale in servizio presso ciascun Settore ai fini del raggiungimento dell’obiettivo.

Il valore di budget imputato a ciascun obiettivo organizzativo verrà inserito, successivamente all’approvazione dell’aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP), all’interno dell’apposito applicativo informatico per il monitoraggio e la rendicontazione degli obiettivi di performance “Strategic PA”.

Il Settore Sistemi Finanziari, nell’ambito delle attività di controllo di gestione, monitorerà la congruità dei costi rispetto alla realizzazione dell’obiettivo.

Valore di budget 2025 del costo del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (come risultante da tabellare del vigente CCNL)	
DIREZIONE GENERALE	195.277,20 €
SETTORE AFFARI LEGALI E GENERALI	427.661,06 €

SETTORE DIDATTICA, RICERCA E COMUNICAZIONE	991.007,24 €
SETTORE PERSONALE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	374.175,06 €
SETTORE RISORSE STRUMENTALI	505.349,97 €
SETTORE SERVIZI AGLI STUDENTI	589.570,91 €
SETTORE SERVIZI AI DIPARTIMENTI DEMM E DST	607.650,17 €
SETTORE SERVIZI AL DIPARTIMENTO DING	304.207,22 €
SETTORE SERVIZI IT	246.596,00 €
SETTORE SERVIZI TECNICI	402.248,68 €
SETTORE SISTEMI FINANZIARI	466.940,98 €
SETTORE SISTEMI IT	228.402,81 €
TOTALE	5.339.087,30 €



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2025

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Obiettivo di performance organizzativa	Settore	Responsabile del Settore	Anno	Azione	Indicatore	Target	% impiego di tempo PTA in servizio presso ciascun Settore ai fini del raggiungimento dell'obiettivo	Valore budget 2025 costo PTA	Valore budget 2025 costo diretto per l'acquisizione di un bene o di un servizio	Budget 2025 per obiettivo di performance organizzativa
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Semplificazione procedure relative ai servizi agli studenti	Servizi agli Studenti	Cusano Dario	2025	Verifica ed assistenza alla gestione delle procedure	Percentuale di completamento	33,00%	2,50%	14.739,27 €		14.739,27 €
Servizi agli studenti	Migliorare la qualità dei servizi agli studenti	Definizione procedure relative ai servizi agli studenti stranieri	Servizi agli Studenti	Cusano Dario	2025	Verifica ed assistenza alla gestione delle procedure	Percentuale di completamento	30,00%	2,50%	14.739,27 €		14.739,27 €
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Migliorare il processo di adeguamento dell'Ateneo al "Regolamento Generale sulla protezione dei dati personali - GDPR"	Settore Affari Legali e Generali	Labruna Maria	2025	Implementazione del registro delle violazioni	On/Off	1	3,00%	12.829,83 €		12.829,83 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Revisione dell'attuale Statuto, Regolamento Generale e	Settore Affari Legali e Generali	Labruna Maria	2025	Coordinamento dell'attività e monitoraggio dello stato di attuazione del	On/Off	1	3,00%	12.829,83 €		12.829,83 €

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2025

		regolamenti di Ateneo				procedimento di revisione						
Parità di genere	Creare un ambiente attento alla parità di genere	Iniziative volte alla sensibilizzazione sulla parità di genere a tutto il PTA	Settore Personale e Sviluppo Organizzativo	De Girolamo e Maria Grazia	2025	Numero seminari di sensibilizzazione sulla parità di genere destinati a tutto il personale PTA	Numero di iniziative da realizzare	1	3,00%	11.225,25 €	5.000,00 €	16.225,25 €
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Dematerializzazione e digitalizzazione attestati di formazione dipendenti mediante la creazione di archivio informatico (Titulus)	Settore Personale e Sviluppo Organizzativo	De Girolamo e Maria Grazia	2025	Messa a regime del software e conseguente digitalizzazione degli attestati relativi ad attività formative	Percentuale numero corsi digitalizzati / totale corsi	50,00%	3,00%	11.225,25 €		11.225,25 €
Terza Missione	Potenziare la valorizzazione e il trasferimento dei risultati di ricerca e innovazione ai portatori di interesse	Notte dei ricercatori	Settore Didattica, Ricerca e Comunicazione	Furno Sara	2025	Svolgimento dell'evento	On/Off	1	3,00%	29.730,22 €	15.000,00 €	44.730,22 €
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Dematerializzazione delle procedure per la presentazione dei progetti di ricerca, trasferimento e terza missione	Settore Didattica, Ricerca e Comunicazione	Furno Sara	2025	Messa a regime ed attività di assistenza e supporto	On/Off	1	3,00%	29.730,22 €		29.730,22 €

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2025

Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Digitalizzazione archivi informatici delle Direzioni dei Dipartimenti	Settore Servizi ai Dipartimenti DEMM e DST	Basile Gianluca (Corsale Fabio ad interim DST, Cusano Dario ad interim DEMM)	2025	Digitalizzazione archivi degli Accordi/Convenzioni Dipartimentali	On/Off	1	3,00%	18.229,51 €	20.000,00 €	38.229,51 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Dematerializzazione del ciclo missioni	Settore Servizi ai Dipartimenti DEMM e DST	Basile Gianluca (Corsale Fabio ad interim DST, Cusano Dario ad interim DEMM)	2025	Consolidamento dematerializzazione del ciclo delle missioni (Centro di Responsabilità Amministrazione Centrale)	On/Off	1	3,00%	18.229,51 €		18.229,51 €
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Digitalizzazione archivi informatici delle Direzioni dei Dipartimenti	Settore Servizi ai Dipartimenti DING	Marsullo Maria	2025	Digitalizzazione archivi degli Accordi/Convenzioni Dipartimentali	On/Off	1	3,00%	9.126,22 €		9.126,22 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Dematerializzazione del ciclo missioni	Settore Servizi ai Dipartimenti DING	Marsullo Maria	2025	Consolidamento dematerializzazione del ciclo delle missioni (Centro di Responsabilità Amministrazione Centrale)	On/Off	1	3,00%	9.126,22 €		9.126,22 €
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Attivazione del portale dei pagamenti verso PagoPA per tutti i	Settore Servizi IT	Altieri Rosario	2025	Monitoraggio	On/Off	1	3,00%	6.852,08 €	15.000,00 €	21.852,08 €

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2025

		pagamenti all'ateneo, in aggiunta a quelli già attivati										
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Integrazione dei siti web dei Dipartimenti nell'ambito del Portale di Ateneo	Settore Servizi IT	Altieri Rosario	2025	Monitoraggio dei risultati ottenuti	Percentuale di completamento	30,00%	3,00%	6.852,08 €	10.000,00 €	16.852,08 €
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Completa dematerializzazione del ciclo missioni	Settore Sistemi Finanziari	Corsale Fabio	2025	Consolidamento dematerializzazione del ciclo delle missioni (Centro di Responsabilità Amministrazione Centrale)	On/Off	1	3,00%	14.008,23 €		14.008,23 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Studio e implementazione del sistema di controllo di gestione di Ateneo	Settore Sistemi Finanziari	Corsale Fabio	2025	Messa a regime del nuovo sistema di controllo di gestione	On/Off	1	3,00%	14.008,23 €		14.008,23 €
Servizi agli studenti	Migliorare la qualità dei servizi agli studenti	Riqualificazione ex SEA	Settore Servizi Tecnici	Fontana Simona	2025	Ultimazione lavori	Percentuale di completamento	30,00%	3,00%	12.067,46 €		12.067,46 €
Servizi agli studenti	Migliorare la qualità dei servizi agli studenti	Progetto Sheril	Settore Servizi Tecnici	Fontana Simona	2025	Ultimazione lavori	Percentuale di completamento	30,00%	3,00%	12.067,46 €		12.067,46 €
										257.616,14 €	65.000,00 €	322.616,14 €

Appendice

Comportamenti standard

		Comportamenti Direttore Generale
Personali	1.1	Le doti di autorevolezza e di autonomia intellettuale;
	1.2	La flessibilità di pensiero e la capacità di adottare uno stile di leadership adeguato alle necessità e alle situazioni;
	1.3	La capacità di adottare una visione sistemica e di risolvere i problemi utilizzando con la opportuna discrezionalità risorse umane, organizzative, processuali, strumentali disponibili al fine di ottenere il risultato;
	1.4	La capacità di anticipare e prevenire i problemi e di adattamento a situazioni inedite;
	1.5	L'orientamento all'interdisciplinarietà.
Gestionali	2.1	La capacità di pianificare, programmare e gestire efficacemente il lavoro;
	2.2	Realizza nuove iniziative vantaggiose sotto il profilo dell'efficienza e dell'economicità
	2.3	Favorisce la partecipazione dei collaboratori a gruppi trasversali e tematici
	2.4	Focalizza la gestione sulla maggiore rispondenza dei risultati alle esigenze e alle aspettative dell'utenza interna
	2.5	Favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro interistituzionali
	2.6	la capacità di individuare le priorità d'azione, di rispettare e far rispettare tempi, scadenze e vincoli normativi;
	2.7	L'attitudine a cooperare in modo efficace con le altre parti dell'organizzazione
	2.8	La capacità di promuovere concretamente l'orientamento alla qualità, al risultato, e al miglioramento continuo delle performance;
	2.9	La capacità di favorire il cambiamento organizzativo.
	2.10	Stabilisce programmi di lavoro coerenti con le finalità istituzionali e il contesto strategico
	2.11	Ha conoscenza delle procedure e dei processi interni e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi
	2.12	Presta particolare attenzione, nella definizione degli obiettivi, agli aspetti economici e alle risorse umane disponibili
	2.13	Nella gestione tiene sempre conto delle norme, anche facendo riferimento ai Dirigenti competenti nelle diverse materie
Relazionali	3.1	La capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori;
	3.2	Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e delle attitudini professionali
	3.3	Riconosce e valorizza le prestazioni dei propri collaboratori, differenziandone la valutazione in relazione ai risultati raggiunti
	3.4	Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine
	3.5	Instaura rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati
	3.6	La capacità di comunicare scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e di instaurare un clima di lavoro positivo e stimolante;
	3.7	La capacità di relazionarsi costruttivamente con il personale e i collaboratori, favorendo la motivazione e il lavoro in team dei collaboratori;
	3.8	La capacità di negoziazione e di gestione dei conflitti;
	3.9	La capacità di relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti.

	3.10	Ha sensibilità e disponibilità nei riguardi dello sviluppo professionale del personale
	3.11	Favorisce la mobilità del personale
	3.12	Riconosce e rispetta le esigenze di conciliazione vita-lavoro espresse dai lavoratori
	3.13	Ha consapevolezza delle relazioni umane interorganizzative e tiene conto delle eventuali compatibilità / incompatibilità
decisionali	4.1	Incoraggia proposte innovative e non si accontenta delle prassi consolidate
	4.2	Decide, anche in assenza di informazioni rilevanti, qualora la soluzione del problema non possa essere rimandata
	4.3	Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni e lo confronta con il contesto in cui opera per elaborare possibili piani di azioni migliorativi e innovativi
	4.4	Propone e/o sviluppa programmi di cambiamento organizzativo in funzione del miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi

Comportamenti dirigente		
personali	1.1	Le competenze professionali e manageriali e di autonomia;
	1.2	La capacità di valutare gli effetti delle proprie scelte e delle proprie azioni;
	1.3	La capacità di affrontare e gestire adeguatamente situazioni nuove;
	1.4	La capacità di curare il proprio auto sviluppo.
	1.5	Mostra conoscenza nell'ambito in cui opera e volontà di aggiornamento
	1.6	Nelle occasioni di confronto, interviene in maniera competente e costruttiva
	1.7	Si tiene aggiornato rispetto alle competenze specialistiche della sua Struttura organizzativa
	1.8	Confronta la sua visione con quanto realizzato presso altre amministrazioni, traendone elementi da applicare al proprio ambito
Gestionali	2.1	La capacità di risolvere i problemi di piccola o grande entità che si manifestano nel corso dell'anno nella gestione della propria struttura organizzativa;
	2.2	La capacità di focalizzare l'attenzione sulle attività prioritarie senza tuttavia trascurare le altre attività svolte dalla propria struttura organizzativa e non direttamente riconducibili agli obiettivi assegnati;
	2.3	La capacità di relazionarsi con gli organi istituzionali;
	2.4	La capacità di promuovere concretamente l'orientamento alla qualità, al risultato, e al miglioramento continuo delle performance;
	2.5	L'orientamento all'innovazione dei processi e delle modalità di lavoro.
Relazionali	3.1	La capacità di dare supporto consulenziale ai propri collaboratori;
	3.2	La capacità di comunicare scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo al fine di favorire il lavoro in team;
	3.3	La capacità di motivare i propri collaboratori anche attraverso azioni di delega/partecipazione;
	3.4	Stimola comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione tra i propri collaboratori

	3.5	La capacità di valutarne i risultati raggiunti e i comportamenti lavorativi posti in essere dai propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
	3.6	La capacità di relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti.
Decisionali	4.1	Identifica obiettivi o problemi da risolvere
	4.2	Sceglie la migliore delle alternative possibili, con ponderatezza e tempestività, in condizioni di incertezza, carenza di risorse e/o complessità
	4.3	Decide senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità
	4.4	Individua modalità di operare diverse dall'esperienza consolidata finalizzate ad un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e dei metodi di lavoro
	4.5	Decide nei tempi richiesti

Indicatori di performance economico finanziaria

Nello schema che segue vengono riportati, al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo, gli indicatori mediante i quali viene espressa la performance economico-finanziaria dell'Ateneo medesimo.

Attrattività economica: misura la capacità di attrarre risorse differenti dai contributi	Proventi Propri
	Proventi operativi
Attrattività economica: misura la capacità di attrarre risorse per le attività di ricerca	Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi
	Proventi propri
Attrattività economica: misura la capacità di attrarre risorse per attività commerciali	Proventi da ricerche commissionate e TTO
	Proventi propri
Peso in termini percentuali sul sistema universitario relativo al costo standard per studente ai fini dell'attribuzione della quota di FFO	

Fonte interna