

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025-2027

Riferimenti normativi:

- D.Lgs 150/2009 art. 7 co.1
- D.L 95/2012 convertito in L. 135/2012, artt. 5 c. 11 e c.11 bis;
- D.L. 25 maggio 2017, n. 74;
- LG dicembre 2019: Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale - Presidenza del Consiglio dei Ministri/Dipartimento della Funzione Pubblica/Ufficio per la valutazione della performance¹;
- Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 28/11/2023 avente ad oggetto:” Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”²;
- D.M. del 28/06/2024 del Ministro della Funzione pubblica: framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni³

¹ https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG_performanceindividuale_20191220_.pdf

² https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/performance_individuale-uove_indicazioni_misurazione_e_valutazione.pdf

³ https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_competenze_trasversali_personale_non_dirigenziale.pdf

Sommario

1	Introduzione	5
2	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	6
3	Gli aspetti della Performance	9
4	Performance organizzativa (Ciclo della Performance)	11
5	Regole di valutazione degli indicatori di performance	16
6	Performance individuale	17
7	Procedura di conciliazione	24
8	Formazione valutati	25
8.1	La valutazione della performance organizzativa, degli obiettivi operativi e dei comportamenti organizzativi	25
8.2	Valorizzazione della premialità	27
9	Raccordo tra Pianificazione Strategica, Istituzionale, Operativa ed Economica	29
10	Appendice: componenti della Performance individuale	29

Sigle e acronimi ricorrenti

BO	Benessere organizzativo
CdA	Consiglio di Amministrazione
DG	Direttore Generale
D.lgs	Decreto legislativo
D.l.	Decreto legge
G.P.	Good Practice
NdV	Nucleo di Valutazione
PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Premessa	<p>Il SMVP costituisce lo strumento metodologico di riferimento per lo svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ovvero del Ciclo della performance. Viene rinnovato annualmente e adeguato alle nuove indicazioni normative e alle indicazioni dell'ANVUR e dell'ANAC.</p> <p>Il SMVP è realizzato al fine di coordinare la performance dell'Amministrazione con la Strategia di Ateneo (definita nel Piano Strategico triennale) e con la programmazione economico-finanziaria.</p>
Le fasi	<p>Il Ciclo della performance prevede le seguenti fasi: programmazione (PIAO), monitoraggio intermedio, rimodulazione (eventuale), monitoraggio finale, misurazione e valutazione (schede di valutazione individuali), rendicontazione (Relazione sulla Performance).</p>
La performance	<p>La performance viene misurata e valutata con riferimento a diverse dimensioni:</p> <ul style="list-style-type: none">- <u>Performance organizzativa</u>: di Ateneo o Istituzionale (dell'Amministrazione centrale) e di struttura:- <u>Performance individuale</u> (obiettivi operativi individuali e comportamenti organizzativi). <p>La performance organizzativa è il contributo che un'organizzazione apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici ed operativi e al miglioramento della qualità dei servizi erogati. È definita all'interno del Piano Strategico e del PIAO. E' articolata in due categorie che comprendono: la performance organizzativa di Ateneo o Istituzionale (obiettivi strategici, ambiti di priorità del Direttore Generale e <i>obiettivi dei Dirigenti</i>) e la performance organizzativa di struttura (strutture organizzative centrali e distrettuali).</p> <p>La performance individuale è il contributo che un individuo apporta al raggiungimento della Performance organizzativa. È articolata in due sottodimensioni (obiettivi operativi individuali e comportamenti organizzativi). E' oggetto di misurazione e valutazione la performance individuale dei seguenti ruoli dell'Amministrazione: Direttore Generale; Dirigenti; Responsabili di categoria EP e Funzionari con incarico di responsabilità; Funzionari senza incarico di responsabilità; personale appartenente alle Aree dei Collaboratori e Operatori.</p>
Nucleo di Valutazione di Ateneo e revisione del SMVP	<p>In riferimento al verbale n. 1 del 23.01.2024, il Nucleo ha dichiarato quanto segue: "Il Nucleo auspica, alla luce dei nuovi cambiamenti normativi, una revisione del SMVP"</p>
valorizzazione della premialità	<p>La fase di valutazione ricorre a priori, durante il colloquio preliminare con il Responsabile, e a posteriori, attraverso le risultanze del monitoraggio finale. In quest'ultima fase si conclude il feedback del valutatore nei confronti del valutato e si stabilisce l'attribuzione a quest'ultimo di un punteggio di valutazione che determina l'erogazione della premialità, secondo quanto previsto dal SMVP e dal CCNL vigenti.</p>



Raccordo tra
pianificazione
strategica,
istituzionale,
operativa ed
economica

A partire dal 2025 le strutture di ateneo stabiliranno, nella scheda di budget, gli eventuali collegamenti con gli obiettivi del Piano Strategico 2022-2026 e con gli obiettivi di performance organizzativa istituzionale.

Comportamenti
organizzativi

Per ciascuna categoria dell'Amministrazione coinvolta nella valutazione della performance individuale, viene assegnato un set di comportamenti attesi coerenti con il ruolo ricoperto.

1 Introduzione

Il presente documento definisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)⁴ dell'Università degli Studi di Salerno per il triennio 2025-2027 e ha efficacia a partire dal ciclo della Performance 2025. Esso tiene conto della normativa in materia di trasparenza e anticorruzione, della Direttiva in materia di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici del Ministro della Funzione Pubblica del 28 novembre 2023, del Decreto del Ministro della Funzione Pubblica del giugno 2024 e della più recente Direttiva dello stesso Ministro del 14.01.2025 inerente gli obiettivi di formazione.

Da essa si evince l'opportunità di implementare una strategia che ponga il merito al centro dell'organizzazione pubblica, promuovendo un approccio più efficace e orientato ai risultati, al fine di superare la tradizionale valutazione gerarchica a favore di sistemi in cui la valutazione sia frutto del contributo di una pluralità di soggetti, evidenziando l'importanza della formazione e assegnando ai dirigenti il compito di promuovere percorsi per accrescere le competenze del capitale umano.

Il SMVP costituisce, inoltre, l'impianto metodologico di riferimento per il corretto svolgimento del Ciclo della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli ambiti di priorità del Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione;
- definizione e assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali da parte dei Responsabili sovraordinati;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, attraverso l'attribuzione della scheda di budget ai Responsabili di Area e alla Direzione Generale, in sede di approvazione del Bilancio preventivo autorizzatorio da parte del Consiglio di Amministrazione;
- monitoraggio intermedio, in corso di esercizio;
- rimodulazione, fase solo eventuale, necessaria per apportare modifiche agli obiettivi, ai target, agli indicatori, ecc.
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e utilizzo dei sistemi premiali, attraverso un punteggio indicato nelle schede di valutazione finale.

Il SMVP si avvale, ormai dal 2020, della procedura di rilevazione informatizzata della performance organizzativa e individuale e del report del monitoraggio intermedio e finale degli obiettivi assegnati, tramite l'applicativo Sprint. Tale reportistica viene proposta, in allegato, alla Relazione sulla Performance quale rendicontazione finale. I dati estratti dalla procedura, alimentano una delle sezioni (obiettivi individuali) di cui si compone la Scheda di valutazione finale. Questi dati affluiscono ad un ulteriore applicativo, VP - Valutazione delle Prestazioni, che permette l'elaborazione della scheda di valutazione finale.

Rispetto allo scorso anno, il presente SMVP, intende adeguarsi alle nuove indicazioni normative, che hanno innovato il sistema di valutazione del personale tecnico-amministrativo e dirigenziale/apicale.

Nell'anno 2024 è stato necessario procedere ad una riorganizzazione del personale tecnico-amministrativo.

Con Decreto del Direttore Generale n. 3977 del 23.12.2022, si è avviata una progressiva riorganizzazione strutturale e amministrativa dell'organigramma dell'ateneo. In particolare la struttura organizzativa è caratterizzata da: "Aree", "Uffici di Coordinamento", "Uffici", "Sezioni".

In particolare, le Sezioni sono unità organizzative eventualmente costituite nell'ambito degli Uffici per assicurare la realizzazione di attività e l'erogazione di servizi caratterizzati da un significativo grado di specificità (contabile,

⁴ Il SMVP è adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione, ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. n. 74/2017.

amministrativa, tecnica), continuità e relazione prevalentemente funzionale. Allo stato attuale, non si è proceduto ad assegnazioni di Capi Sezione, in quanto nel 2025 è proseguita la fase di reclutamento del nuovo personale. Pertanto l'inquadramento funzionale dei Capi Sezione è ancora oggetto di monitoraggio ed eventuale revisione.

2 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Il SMVP ha come oggetto:

- la performance organizzativa istituzionale o di Ateneo
- la performance organizzativa di struttura;
- la performance individuale.

I Soggetti coinvolti sono:

Direttore Generale (DG);

Dirigenti;

EP e Funzionari con incarico di responsabilità⁵;

Funzionari senza incarico di responsabilità;

Personale appartenente alle Aree dei Collaboratori e Operatori.

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

Il [Piano Strategico](#): definisce gli obiettivi strategici

Il [Piano Integrato di Attività e Organizzazione](#) (PIAO): dà avvio al Ciclo della Performance e stabilisce gli obiettivi (organizzativi ed individuali), il peso, il referente, la misurazione (qualitativa o quantitativa) e il target;

Il dialogo preventivo tra valutato e valutatore e il feedback: permettono la definizione degli obiettivi attraverso un attento confronto con i propri Responsabili;

Il monitoraggio intermedio della performance: permette di misurare l'andamento del raggiungimento dell'obiettivo;

La fase di rimodulazione: consente di introdurre eventuali interventi correttivi in presenza di rilevanti fattori o di cambi di priorità⁶.

La scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi: riporta, per ciascun valutato, la performance attesa e conseguita, i comportamenti organizzativi, nonché la relativa valutazione finale con attribuzione di punteggio.

La [Relazione sulla performance](#): illustra agli stakeholder la performance conseguita e segna la chiusura del Ciclo della Performance.

Le funzioni degli attori coinvolti nel percorso di misurazione e valutazione della performance sono illustrati nella seguente tabella.

⁵ sono i Capi degli Uffici di coordinamento, Capi Ufficio.

⁶ A tal proposito, il Nucleo di Valutazione, nella seduta del 09/02/2023 ha stabilito: "Eventuali modifiche, integrazioni o variazioni degli obiettivi rispetto a quanto indicato nell'allegato 1 del PIAO, potranno essere presentati previa richiesta motivata (cfr. Verbale n. 10 del 18.11.2021 del Nucleo di Valutazione) al Direttore Generale. Tali richieste potranno essere effettuate alla scadenza del periodo di monitoraggio intermedio, nel "periodo di rimodulazione"

Attori del ciclo della performance	Funzioni nel ciclo della performance
Rettore	<p>Individua, in condivisione con i Delegati/Referenti e propone gli obiettivi strategici nell'ambito della mission di Ateneo e delle politiche ministeriali;</p> <p>Propone al Consiglio di Amministrazione gli ambiti di priorità da assegnare al Direttore Generale;</p> <p>Sentito il DG, individua i target degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo.</p>
Consiglio di Amministrazione (CdA)	<p>Approva il PIAO e la Relazione sulla Performance;</p> <p>Valuta, con riferimento alla Relazione Annuale, il Direttore Generale, previo parere del NdV.</p>
Direttore Generale (DG)	<p>Monitora e valuta i Dirigenti con riferimento agli obiettivi di propria pertinenza e alle competenze e comportamenti dirigenziali;</p> <p>Monitora e valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi e i comportamenti del Responsabili di EP e Funzionari con incarichi di responsabilità, direttamente riferibili alla Direzione Generale;</p> <p>Monitora e valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi e i comportamenti dei Capi degli Uffici di Coordinamento distrettuali;</p> <p>Approva l'eventuale rimodulazione degli obiettivi di performance organizzativa sulla base degli esiti del monitoraggio intermedio.</p>
Direttori di Dipartimento e Direttore del Centro Linguistico di Ateneo	<p>Monitorano e valutano, la performance individuale e i comportamenti del personale tecnico afferente ai Dipartimenti e al Centro Linguistico di Ateneo.</p>
Dirigenti	<p>Partecipano alla definizione degli obiettivi di propria pertinenza in coerenza con il Piano Strategico;</p> <p>Presidiano la definizione degli obiettivi di pertinenza delle strutture e dei responsabili nelle aree di competenza;</p> <p>Monitorano e valutano la performance individuale e i comportamenti del personale operante nella struttura di cui sono responsabili;</p> <p>Monitorano e valutano la performance individuale e i comportamenti dei Capi Ufficio di Coordinamento di competenza.</p>
Personale EP con incarico di responsabilità	<p>Partecipa alla definizione degli obiettivi di propria pertinenza in coerenza con il Piano Strategico;</p> <p>Supporta il Dirigente nella definizione degli obiettivi di pertinenza delle strutture e dei responsabili nei Coordinamenti di</p>

	<p>competenza;</p> <p>Valuta i Capi Ufficio, afferenti al Coordinamento, con riferimento alla performance individuale e ai comportamenti.</p> <p>Valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi e i comportamenti dei Capi degli Uffici distrettuali;</p>
Funzionari con incarico di responsabilità	<p>Partecipano alla definizione degli obiettivi di pertinenza della struttura e delle unità assegnate;</p> <p>Valutano le unità assegnate con riferimento alla performance individuale e ai comportamenti</p>
Funzionari senza incarico di responsabilità Personale appartenente alle Aree dei Collaboratori e Operatori	<p>Possono essere ascoltati per la definizione degli obiettivi di pertinenza della struttura</p>
Tecnici del Dipartimento e del Centro Linguistico di Ateneo	<p>Possono essere ascoltati per la definizione degli obiettivi di pertinenza della struttura</p>
Nucleo di Valutazione (NdV), in qualità di OIV	<p>Esprime parere preventivo sul PIAO che fa riferimento agli obiettivi organizzativi, in un'ottica di integrazione con il PS;</p> <p>Esprime parere preventivo e vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;</p> <p>Esprime parere preventivo sulla Relazione annuale del Direttore Generale;</p> <p>Valida la Relazione sulla Performance che rendiconta i risultati raggiunti dall'Ateneo.</p> <p>Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso (Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance dell'università – Allegato n.3 L.G. Relazione dei Nuclei di Valutazione)</p>
Stakeholders interni	<p>Valutano la qualità percepita dei servizi amministrativi tramite la compilazione dei questionari di Benessere Organizzativo e di Customer Satisfaction del Progetto Good Practice. Le categorie interessate sono: Personale tecnico-amministrativo, Personale docente, Studenti del primo anno e Studenti degli anni successivi.</p>
Stakeholders esterni	<p>Formulano reclami su eventuali disservizi secondo le procedure e modalità definite nella Carta unica dei Servizi</p>
Strutture di supporto tecnico-amministrative	
Ufficio di Coordinamento Bilancio, Contabilità e Finanza	<p>Elaborazione del budget d'Ateneo, assicurando un bilanciamento tra gli obiettivi strategici dell'organizzazione e le disposizioni</p>

Ufficio Bilancio e Tesoreria	finanziarie a copertura.
Ufficio di Coordinamento Supporto Strategico e Gestionale	Coordinamento e Supporto agli Organi di governo per tutte le attività connesse alla pianificazione strategica, al ciclo della performance (aggiornamento SMVP, PIAO, performance organizzativa ed individuale, Relazione sulla Performance), al monitoraggio intermedio e finale.
Ufficio Programmazione e Controllo strategico-gestionale	Supporto agli Organi di governo per tutte le attività connesse alla pianificazione strategica e al ciclo della performance (aggiornamento SMVP, PIAO, performance organizzativa ed individuale) Gestione e monitoraggio degli obiettivi, rimodulazione eventuale attraverso l'applicativo Sprint. Supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) per il presidio delle attività di prevenzione della corruzione, in applicazione della normativa vigente e delle direttive dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) Supporto al Nucleo di Valutazione.
Ufficio Statistico	Rilevazioni statistiche di supporto alle attività di monitoraggio intermedio e finale Gestione dei cruscotti Strategico e Direzionale
Ufficio Sviluppo professionale, Organico e Stato Giuridico PTA	Gestione del sistema di valutazione tramite l'applicativo VP - Valutazione delle Prestazioni e del sistema premiante
Ufficio di Coordinamento Servizi Informatici e Transizione al Digitale Ufficio Applicazioni	Gestione dei processi informatici, dei ticket di assistenza e dei rapporti con il Cineca per il corretto utilizzo delle applicazioni "Sprint" e "VP - Valutazione delle Prestazioni".

3 Gli aspetti della Performance

La performance viene misurata e valutata con riferimento a due diverse categorie:

Aspetti	Categorie
Performance organizzativa È il contributo che un'organizzazione nel suo complesso o un ambito organizzativo apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici ed operativi e al miglioramento della qualità dei servizi erogati.	Performance organizzativa di Ateneo o Istituzionale È definita all'interno del Piano Strategico e del PIAO e comprende gli "obiettivi strategici" e gli "ambiti di priorità" del DG e gli obiettivi dei Dirigenti. Essa può considerare indicatori relativi alla "salute dell'ente" (finanziaria, organizzativa, soddisfazione dell'utenza, trasparenza e anticorruzione) e al "portafoglio dei servizi erogati" (standard e qualità dei servizi).
	Performance organizzativa di struttura Si riferisce agli obiettivi organizzativi di struttura e al loro collegamento con gli "ambiti di priorità" del DG e con gli obiettivi strategici, qualora coinvolti.
Performance individuale È il contributo che un individuo apporta al raggiungimento della Performance organizzativa	Obiettivi operativi Sono i risultati individuali attesi verso i quali indirizzare le attività e coordinare le risorse. Gli obiettivi individuali dei responsabili delle Unità organizzative, dei Dirigenti, sono funzionali agli obiettivi organizzativi della Struttura di competenza.



Comportamenti organizzativi (Competenze dirigenziali e framework delle competenze)

Sono le modalità di interazione e azione di individui all'interno di un'organizzazione e con l'esterno. Sono presenti, in modo diverso, sia per i Dirigenti, sia per i Responsabili differentemente correlati agli incarichi di responsabilità e sia per i collaboratori dell'unità organizzativa.

4 Performance organizzativa (Ciclo della Performance)

Nella tabella seguente sono riportate le principali azioni e le tempistiche previste relative alle fasi della performance organizzativa.

Attività	Descrizione attività	Attori principali	Scadenza (N=202X)	Output	Sistema informativo di supporto
Pianificazione Strategica e Ambiti di priorità del DG	<p>Ogni anno, un'apposita Commissione costituita ad hoc⁷ dal Rettore, aggiorna il Piano Strategico di Ateneo avente durata pluriennale, attraverso una fase di analisi e feedback dei risultati ottenuti e degli eventuali cambiamenti strategici attuati, nonché, secondo un processo bottom-up, degli orientamenti espressi dai Dipartimenti nei Documenti di Programmazione del Dipartimento (DPD).</p> <p>I target annuali delle Azioni degli indicatori sono connessi agli obiettivi del Piano Strategico.</p> <p>Ogni anno il Consiglio di Amministrazione attribuisce, su proposta del Rettore, al Direttore Generale gli "ambiti di priorità" che sostanziano l'azione amministrativa del</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rettore ▪ TCP ▪ DG; ▪ CdA 	31/12/N-1	Obiettivi e target di performance organizzativa di Ateneo o Istituzionale	Cruscotto Strategico di Ateneo; Sistema Informativo di Ateneo

⁷Tavolo di Consultazione Permanente (TCP) nominato con DR. Rep.n.1584/2023, con il compito di rendere sistematico il raccordo delle Politiche di Ateneo con gli obiettivi di Assicurazione della Qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza missione e di valutare l'aggiornamento gli indicatori del Piano Strategico. E' presieduto e coordinato dal Rettore, dai prorettori, dal coordinatore del PQA, dal Presidente del Collegio dei Direttori di Dipartimento e dai Delegati del Rettore.

	Direttore Generale e permeano gli obiettivi organizzativi delle UOR (performance organizzativa di struttura). Gli obiettivi organizzativi sono definiti nell'ambito di un'azione di concertazione e di costante dialogo con i Dirigenti e i Responsabili.				
Attività	Descrizione attività	Attori principali	Scadenza (N=202X)	Output	Sistema informativo di supporto
Redazione del PIAO	Redazione e approvazione del PIAO, che riporta gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo e delle strutture, corredati dai relativi indicatori e target.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direzione Generale (consultazione dei Dirigenti e dei Responsabili di Struttura per la definizione degli obiettivi di pertinenza) ▪ Direzione Generale/Area Supporto Strategico e Gestionale/Ufficio PCSG (predisposizione del PIAO); ▪ CdA (approvazione del PIAO). 	31/01/N	PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cruscotti di Ateneo; ▪ Sistema Informativo di Ateneo.
Monitoraggio intermedio	Raccolta dei dati e delle informazioni di monitoraggio degli indicatori di performance organizzativa Istituzionale e di	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Area Supporto Strategico e Gestionale/Ufficio 	31/05/N	Relazione sul monitoraggio intermedio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cruscotto Strategico e Cruscotto Direzionale ▪ Sprint (applicativo)⁸

⁸ Il sistema di misurazione, adottato per il triennio 2024-2026, integra il precedente sistema attraverso una migliore definizione degli indicatori gestionali e di maggior accountability realizzata attraverso la costruzione di una procedura

	struttura (Amministrazione centrale, distrettuale e dipartimentale (indicati dai responsabili di struttura nella piattaforma applicativa “Sprint” di Cineca) e approvazione delle risultanze del monitoraggio	<p>Coordinamento Supporto Strategico Gestionale/ Ufficio PCSG/Ufficio Statistico (raccolta ed elaborazione dei dati da “Sprint”, raccolta ed elaborazione dei dati dal Cruscotto Strategico e dal Cruscotto Direzionale);</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsabili delle strutture amministrative (invio dei dati non reperibili in banche dati); ▪ NdV (approvazione dei risultati del monitoraggio, in termini di percentuale di avanzamento) 			
Attività	Descrizione attività	Attori principali	Scadenza (N=202X)	Output	Sistema informativo di supporto
Rimodulazione (fase eventuale)	L’eventuale fase di rimodulazione organizzativa permette alle strutture di poter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direzione Generale/Area I Supporto Strategico 	30/06/N	Integrazione al PIAO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprint (applicativo)⁹

di rilevazione informatizzata della performance organizzativa implementata dal Cineca tramite l’applicativo Sprint nel corso del 2020 e resa disponibile nella sezione “Personal desk” a tutti i capi degli uffici oltre che ai dirigenti, nonché al personale tecnico dei laboratori, ai Direttori di Dipartimento e al Direttore del Centro Linguistico per l’inserimento degli obiettivi individuali necessari al processo di valutazione. Inoltre sempre nell’ottica di rendere più intellegibili e trasparenti ma anche confrontabili i dati della performance, attraverso il sistema informativo SPRINT, è implementato il report integrato del monitoraggio intermedio e finale degli obiettivi assegnati

⁹ Il sistema di misurazione, adottato per il triennio 2024-2026, integra il precedente sistema attraverso una migliore definizione degli indicatori gestionali e di maggior accountability realizzata attraverso la costruzione di una procedura di rilevazione informatizzata della performance organizzativa implementata dal Cineca tramite l’applicativo Sprint nel corso del 2020 e resa disponibile nella sezione “Personal desk” a tutti i capi degli uffici oltre che ai dirigenti, nonché al personale tecnico dei laboratori, ai Direttori di Dipartimento e al Direttore del Centro Linguistico per l’inserimento degli obiettivi individuali necessari al processo di valutazione. Inoltre sempre nell’ottica di rendere più intellegibili e trasparenti ma anche confrontabili i dati della performance, attraverso il sistema informativo SPRINT, è implementato il report integrato del monitoraggio intermedio e finale degli obiettivi assegnati

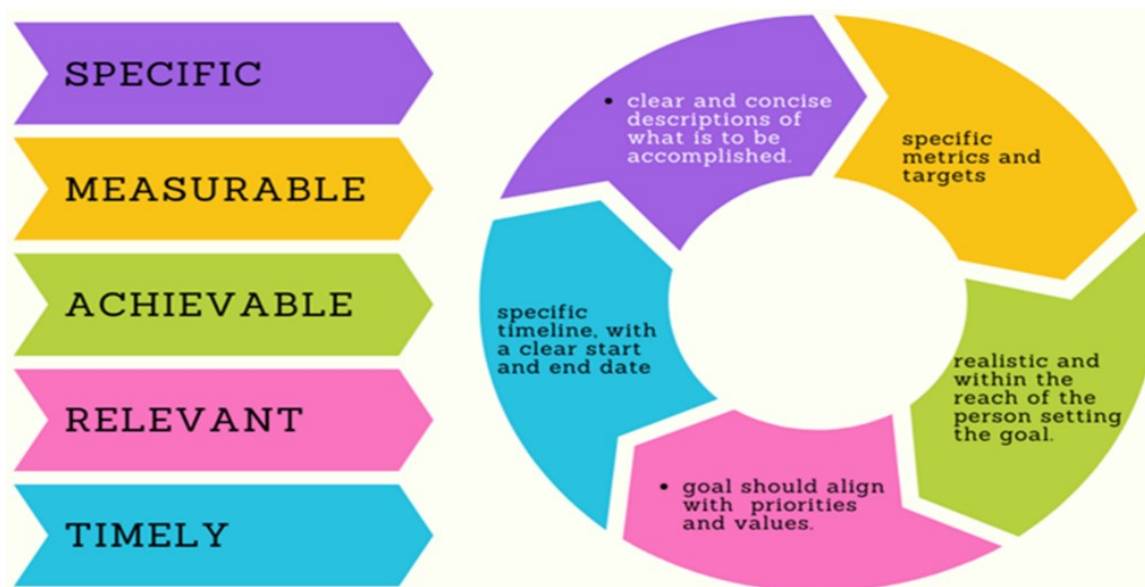
	<p>modificare, in un'ottica di feedback, e con autorizzazione del DG, gli obiettivi di performance organizzativa di struttura, ma anche la percentuale di raggiungimento, il target e la misurazione (kpi o attività).</p> <p>Le risultanze della rimodulazione comportano una modifica integrativa al PIAO e la conseguente presentazione al Nucleo di Valutazione al CdA, in occasione della presentazione della Relazione sulla Performance.</p>	<p>Gestionale/ Ufficio PCSG (raccolta ed elaborazione dati)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsabili delle strutture amministrative ▪ NdV (approvazione dei risultati in termini di numerosità e tipologia delle rimodulazioni) 			
Misurazione (Monitoraggio finale)	<p>Raccolta dei dati e delle informazioni a consuntivo degli indicatori di performance organizzativa istituzionale e di struttura (Amministrazione centrale, distrettuale e dipartimentale (comunicati dalle strutture amministrative)).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direzione Generale ▪ Area I Supporto Strategico e Gestionale/Ufficio di Coordinamento Strategico e Gestionale/Ufficio Statistico/ Ufficio PCSG ▪ responsabili delle strutture amministrative 	30/11/N	<p>Report indicatori di performance organizzativa istituzionale e di struttura, funzionali all'aggiornamento del nuovo Piano Strategico e del nuovo PIAO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cruscotto Strategico, Cruscotto Direzionale ▪ Sprint (applicativo)
Attività	Descrizione attività	Attori principali	Scadenza (N=202X)	Output	Sistema informativo di supporto



Valutazione	Redazione della scheda di valutazione individuale (punteggio variabile. Si veda il dettaglio nella pagina seguente)	<ul style="list-style-type: none">▪ Area IV Risorse Umane/Ufficio Sviluppo professionale, Organico e Stato Giuridico PTA (raccolta ed elaborazione dati)	30/04/N+1	Valutazione della performance organizzativa istituzionale, di struttura ed individuale.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sprint (applicativo)▪ VP (applicativo)
Rendicontazione	Redazione, validazione e approvazione della Relazione sulla Performance	<ul style="list-style-type: none">▪ Direzione Generale/ Area I Supporto Strategico e Gestionale/Ufficio PCSG (raccolta ed elaborazione dati)▪ NdV (validazione della Relazione della Performance);▪ CdA (approvazione della Relazione)▪ CdA (approvazione dell'integrazione al PIAO, quale allegato alla Relazione sulla Performance)	30/06/N+1	Relazione Performance sulla	<ul style="list-style-type: none">▪ Cruscotti di Ateneo;▪ Sistema Informativo di Ateneo▪ Sprint (applicativo)

5 Regole di valutazione degli indicatori di performance

Gli obiettivi di performance devono essere definiti in modo da risultare S.M.A.R.T., un acronimo che indica le cinque qualità fondamentali che un obiettivo deve possedere, ovvero:



Specific (Specifico). Perché un obiettivo sia chiaramente interpretabile deve essere chiaro, specifico.

Measurable (Misurabile). Per poter dire di aver chiaramente raggiunto l'obiettivo, questo deve essere misurabile: ci deve chiaramente dare l'idea di essere vicini o lontani dal suo completamento. Un obiettivo smart misurabile ci aiuta sia a monitorare i nostri progressi sia a mantenere più alta la motivazione, proprio perché ci consente di avere tutto sotto controllo.

Achievable (Raggiungibile). Un altro modo per mantenere la motivazione alta è creare obiettivi realistici. Magari ambiziosi, ma raggiungibili. Se parto già con la consapevolezza che quell'obiettivo sia impossibile da completare, non potrò mai avere il grado giusto di coinvolgimento e interesse.

Relevant (Rilevante). L'obiettivo deve essere rilevante, quindi importante per te o per la tua azienda. Questa è una questione di tempo e concentrazione: inutile perdersi in misurazioni di obiettivi che non hanno rilevanza per il business.

Time-bound (Definito nel tempo). Impostare correttamente un obiettivo significa anche darsi delle scadenze, quindi legarli ad un determinato periodo temporale. Questo aiuta a misurare l'andamento sul lungo periodo e a pianificare meglio le attività future.

Come indicato nel PIAO 2024-2026, l'Ateneo intende proseguire sul percorso tracciato nell'anno precedente relativo ad una maggior integrazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzativa con le misure di performance e anticorruzione. Inoltre gli obiettivi così definiti dovranno essere sempre più misurabili e provenienti da fonti determinate. A tal proposito i nuovi obiettivi organizzativi delle UOR di ateneo saranno misurati tenendo anche conto degli indicatori che provengono dalle seguenti e autorevoli fonti:

Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche -Ciclo della performance (Circolare 2019 n. 80611 Dipartimento della Funzione Pubblica) ;

indicatori trasparenza e anticorruzione - Progetto Anac - PON Governance e Capacità istituzionale 2014-2020;

indicatori del "progetto good practice";

indicatori del "THE impact rankings 2022"

La performance organizzativa viene misurata e valutata considerando il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei target annuali definiti nel PIAO.

Il grado di raggiungimento del target annuale è indicato in forma di percentuale in misura compresa tra lo 0% e il 100%.

Per calcolare la percentuale di raggiungimento del target annuale si applicano, per gli indicatori quantitativi (es. numeri, percentuali), le seguenti regole:

se risultato \geq target \rightarrow % raggiungimento = 100%

Qualora il target preveda una riduzione del valore di baseline, anziché un incremento, si applicano le stesse regole di cui sopra ma con il verso invertito.

La percentuale del punteggio di valutazione assegnato è direttamente proporzionale al grado di raggiungimento del target.

Per gli indicatori qualitativi (ossia che non sono numeri o percentuali) la percentuale di raggiungimento si riferisce allo stato di avanzamento del cronoprogramma, comunicato, a consuntivo, dalla struttura amministrativa di riferimento dell'obiettivo.

6 Performance individuale

I paragrafi che seguono descrivono attività, fasi e attori della misurazione e valutazione della performance individuale.

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

- Direttore Generale (DG);
- Dirigenti;
- EP e Funzionari con incarico di responsabilità;
- Funzionari senza incarico di responsabilità;
- Categoria di personale appartenente alle Aree dei Collaboratori e Operatori.

Componenti della Performance individuale

La performance individuale è il frutto delle risultanze di una serie di componenti che la caratterizzano.

Per ogni ruolo la performance individuale si compone come di seguito illustrato:

➤ **Direttore Generale:**

- *Obiettivi organizzativi*: Performance organizzativa istituzionale (ambiti di priorità)
- *obiettivi individuali*: risultati delle valutazioni, indicatori di differenziazione
- *comportamenti*: competenze dirigenziali.

➤ **Personale di qualifica dirigenziale (Dirigenti):**

- *Obiettivi organizzativi*: Performance organizzativa istituzionale (obiettivi di Area);
- *obiettivi individuali*: formazione dei dipendenti, risultati delle valutazioni, indicatori di differenziazione;
- *comportamenti*: competenze dirigenziali;

➤ **Personale di qualifica non dirigenziale con incarico di responsabilità**

- *Obiettivi organizzativi*: Performance organizzativa di struttura (obiettivi di struttura organizzativa);
- *obiettivi individuali*: risultati delle valutazioni, indicatori di differenziazione;
- *comportamenti*: competenze comportamentali livello 3 (si veda il dettaglio del Framework delle competenze nella sintesi);

➤ **Personale di qualifica non dirigenziale senza incarico di responsabilità**

- *Obiettivi organizzativi*: Performance organizzativa di struttura (obiettivi di struttura organizzativa);
- *obiettivi individuali*: risultati delle valutazioni, indicatori di differenziazione;
- *comportamenti*: competenze comportamentali livello 1-2 (si veda il dettaglio del Framework delle competenze nella sintesi).

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

DIRETTORE GENERALE	
Componenti della performance individuale	
Obiettivi organizzativi	30%
Obiettivi individuali	30%
Comportamenti	40%

PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE	
Componenti della performance individuale	Dirigenti
Obiettivi organizzativi	30%
Obiettivi individuali	30%
Comportamenti	40%

PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE CON INCARICO DI RESPONSABILITÀ	
Componenti della performance individuale	Categoria EP e Funzionari con incarico di responsabilità
Obiettivi organizzativi	30%
Obiettivi individuali	30%
Comportamenti	40%

PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE SENZA INCARICO DI RESPONSABILITÀ	
Componenti della performance individuale	Categoria Funzionari, Collaboratori e Operatori
Obiettivi organizzativi	30%
Obiettivi individuali	30%
Comportamenti	40%

Tra le componenti della performance individuale, la prima differenza che si evidenzia tra il Personale di qualifica dirigenziale e non dirigenziale è tra performance organizzativa istituzionale e la performance organizzativa di struttura. La prima indica gli ambiti prioritari per il DG e gli obiettivi di Area per i Dirigenti. La seconda, invece, rappresenta gli obiettivi di struttura organizzativa che i Responsabili di struttura devono raggiungere nel periodo

considerato.

Ulteriore differenza si può rintracciare nella diversa metodologia di valutazione. Per il Personale con qualifica non dirigenziale, la valutazione è effettuata mediante le competenze comportamentali o soft skills (Framework delle competenze); per il personale con qualifica dirigenziale la valutazione è effettuata sulle competenze dirigenziali.

Per misurare la Performance individuale, l'Ateneo salernitano ha stabilito di individuare una serie di fattori, il più possibile legati alla partecipazione degli individui nel contesto organizzativo e ai risultati ottenuti, in un'ottica completa che tenga conto di output, comportamenti, premialità.

Di seguito, nello specifico, le componenti della performance individuale vengono dettagliate per ogni categoria di personale:

➤ **Direttore Generale**

- *Obiettivi organizzativi:*

- 1) **Ambiti di priorità:** Ogni anno, il Consiglio di amministrazione approva le linee di priorità strategiche individuate in continuità con le azioni precedenti e adeguate ad eventuali nuove azioni da svolgere da parte del Direttore Generale. Su tali azioni si definisce la Relazione Annuale del DG.

- *Obiettivi individuali:*

- 2) **Risultati delle valutazioni:** attraverso una serie di questionari anonimi, si compone la valutazione dei dirigenti e apicali. Si tratta, in particolare di questionari che prevedono la seguente valutazione:

- Valutazione degli Stakeholders: ciò avviene attraverso le risultanze dei questionari sulla Customer Satisfaction somministrati agli stakeholders dell'ateneo, ovvero: personale docente, personale tecnico-amministrativo, studenti iscritti al I anno e Studenti iscritti ad anni successivi. In pratica si tiene conto dell'indicatore di soddisfazione complessiva, come scaturito dalla "Rilevazione dell'efficacia percepita sui servizi amministrativi e di supporto da parte del Personale Tecnico Amministrativo" del Progetto Good Practice.

- 3) **Indicatori di differenziazione (incentivi):** sono legati ad alcuni parametri oggettivi che l'Amministrazione deve raggiungere nel suo complesso. Si parla in particolare di:

- Indicatori previsti dal D.Lgs. n. 49 del 29/03/2012¹⁰;

- *Comportamenti:*

- 4) **Competenze dirigenziali:** Ai sensi della Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 28/11/2023 avente ad oggetto: "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale", sono stati individuati alcuni "valori" che contribuiscono al raggiungimento di un determinato livello di leadership:

- ◆ capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale);
- ◆ conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, concentrazione e orientamento al

¹⁰ **SPESE DI PERSONALE** (art. 5, d.lgs 49/2012). Indicatore Spese di Personale (IP) = A/B (LIMITE MAX 80%) A (Spese complessive del personale a carico dell'ateneo) = (Stipendi personale di ruolo + Stipendi personale a tempo determinato + Fondo accessorio personale TA + Contratti di insegnamento) - Finanziamenti esterni pubblici/privati destinati a spese di personale B (Entrate di rif.) = FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi.

SPESE DI INDEBITAMENTO (art. 6, d.lgs 49/2012). Indicatore Spese di Indebitamento (I DEB) = C/D (LIMITE MAX 15%, LIMITE CRITICO 10%) C = Oneri annui ammortamento mutui (capitale + interessi) - Contributi statali per investimento ed edilizia D = (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi) - Fitti passivi - Spese complessive del personale a carico ateneo

SOSTENIBILITA' ECONOMICO FINANZIARIA (art. 7, d.lgs 49/2012). Indicatore di sintesi che tiene conto delle spese di personale e delle spese per indebitamento. ISEF = E/F INDICATORI DI BILANCIO E = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi - Fitti passivi) F = Spese di Personale a carico ateneo + Oneri ammortamento

risultato, tenacia/determinazione);

- ◆ agire velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio);
- ◆ riconoscere la capacità di agire delle persone (sviluppo collaboratori, capacità di ascolto);
- ◆ assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio);
- ◆ costruire team ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse);
- ◆ essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori.

Tali “valori” risultano definiti e dettagliati all’interno della Sezione competenze dirigenziali della scheda di valutazione prevista per ogni dirigente.

- **Personale di qualifica dirigenziale:** ci si riferisce ai Dirigenti delle sette Aree organizzative di Ateneo.
- *Obiettivi organizzativi*
 - 1) Performance organizzativa istituzionale;
- *Obiettivi individuali:*
 - 2) Formazione dei dipendenti: le amministrazioni indicano nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), sezione Organizzazione e capitale umano “Piano di Formazione”, gli obiettivi formativi individuali di dirigenti e dipendenti (almeno 24 ore anno per ciascun dirigente; almeno 24 ore anno per ciascun dipendente) che sono incrementati annualmente nella misura del 20%, salvo limitate e motivate eccezioni. Il monitoraggio di tali attività formative viene effettuato dall’Ufficio Formazione.
 - 3) Risultati delle valutazioni: attraverso una serie di questionari anonimi, si compone la valutazione dei dirigenti e apicali. Si tratta, in particolare di questionari che prevedono la seguente valutazione:
 - Valutazione degli Stakeholders: ciò avviene attraverso le risultanze dei questionari sulla Customer Satisfaction somministrati agli stakeholders dell’ateneo, ovvero: personale docente, personale tecnico-amministrativo, studenti iscritti al I anno e Studenti iscritti ad anni successivi. In pratica si tiene conto dell’indicatore di soddisfazione complessiva, come scaturito dalla "Rilevazione dell'efficacia percepita sui servizi amministrativi e di supporto da parte del Personale Tecnico Amministrativo" del Progetto Good Practice.
 - 4) Indicatori di differenziazione (incentivi): sono legati ad alcuni parametri oggettivi che l’Amministrazione deve raggiungere nel suo complesso. Si parla in particolare di:
 - Indicatori previsti dal D.Lgs. n. 49 del 29/03/2012 (cfr. nota 10);
- *Comportamenti:*
 - 5) Competenze dirigenziali: Ai sensi della Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 28/11/2023 avente ad oggetto: “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”, sono stati individuati alcuni “valori” che contribuiscono al raggiungimento di un determinato livello di leadership:
 - ◆ capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale);
 - ◆ conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia/determinazione);
 - ◆ agire velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza,

iniziativa e assunzione del rischio);

- ◆ riconoscere la capacità di agire delle persone (sviluppo collaboratori, capacità di ascolto);
- ◆ assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio);
- ◆ costruire team ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse);
- ◆ essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori.

Tali “valori” risultano definiti e dettagliati all’interno della Sezione competenze dirigenziali della scheda di valutazione prevista per ogni dirigente.

- **Personale di qualifica non dirigenziale con incarico di responsabilità:** ci si riferisce al personale di categoria EP e Funzionari con incarico di responsabilità.
- *Obiettivi organizzativi*
 - 1) Performance organizzativa di struttura;
- *Obiettivi individuali*
 - 2) Risultati delle valutazioni: attraverso una serie di questionari anonimi, si compone la valutazione. Si tratta, in particolare di questionari che prevedono la seguente fase:
 - Valutazione degli Stakeholders: ciò avviene attraverso i questionari sulla Customer Satisfaction da parte degli stakeholders dell’ateneo, ovvero: personale docente, personale tecnico-amministrativo, studenti iscritti al I anno e Studenti iscritti ad anni successivi. In questo caso si tiene conto dell’indicatore di soddisfazione complessiva;
 - 3) Indicatori di differenziazione: (incentivi): sono legati ad alcuni parametri soggettivi che caratterizzano l’impegno del dipendente. Si tratta del tasso di presenza annuo (commisurato anche ad eventuale lavoro da remoto o, per alcune categorie, lavoro agile) e dell’ottenimento di specifici incarichi di lavoro.
- *Comportamenti:*
 - 4) Competenze comportamentali: il Framework delle competenze, inteso come la valutazione gerarchica del superiore. Ai sensi del D.M. del 28/06/2024 del Ministro della Funzione pubblica: “framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”. Il modello è composto da 16 competenze trasversali articolate in quattro aree:
 - ◆ Area “Capire il contesto pubblico”: Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all’apprendimento
 - ◆ Area “Interagire nel contesto pubblico”: Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni
 - ◆ Area “Realizzare il valore pubblico”: Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato
 - ◆ Area “Gestire le risorse pubbliche”: Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse

Per ciascuna competenza esistono indicatori comportamentali a loro volta articolati su un livello:

il livello 3 si riferisce ai ruoli in cui ci si attende un’elevata complessità e autonomia: corrisponde alla categoria D, con compiti di responsabilità e autonomia.

Per ogni livello, gli indicatori di comportamento sono articolati in base ad un questionario che richiede un punteggio

di risposta tra un minimo ed un massimo.

- **Personale di qualifica non dirigenziale senza incarico di responsabilità:** ci si riferisce al personale di categoria Funzionari, Collaboratori e Operatori, non avente funzione di responsabilità:
- *Obiettivi organizzativi*
 - 1) Performance organizzativa di struttura, quale contributo che l'individuo porta all'intera struttura organizzativa di appartenenza;
- *Obiettivi individuali*
 - 2) Risultati delle valutazioni: attraverso una serie di questionari anonimi, si compone la valutazione dei collaboratori. Si tratta, in particolare di questionari che prevedono la seguente fase valutativa:
 - Valutazione degli Stakeholders esterni: ciò avviene attraverso i questionari sulla Customer Satisfaction da parte degli stakeholders dell'ateneo, ovvero: personale docente, personale tecnico-amministrativo, studenti iscritti al I anno e Studenti iscritti ad anni successivi. In questo caso si tiene conto dell'indicatore di soddisfazione complessiva.
 - 3) Indicatori di differenziazione: (incentivi): sono legati ad alcuni parametri soggettivi che caratterizzano l'impegno del dipendente. Si tratta del tasso di presenza annuo (commisurato anche ad eventuale lavoro da remoto o, per alcune categorie, lavoro agile) e dell'ottenimento di specifici incarichi di lavoro.
- *Comportamenti:*
 - 4) Competenze comportamentali: il Framework delle competenze, inteso come la valutazione gerarchica del superiore. Ai sensi del D.M. del 28/06/2024 del Ministro della Funzione pubblica: "framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni". Il modello è composto da 16 competenze trasversali articolate in tre aree:
 - ◆ Area "Capire il contesto pubblico": Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all'apprendimento
 - ◆ Area "Interagire nel contesto pubblico": Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni
 - ◆ Area "Realizzare il valore pubblico": Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato

Per il personale senza compiti di responsabilità, per ciascuna competenza esistono indicatori comportamentali a loro volta articolati su due livelli:

- il livello 1 è pensato per i ruoli in cui ci si attende un contributo prevalentemente operativo, che implica un minor grado di complessità e di autonomia; corrisponde alla categoria B.
- Il livello 2 è pensato per ruoli in cui ci si attende un contributo di media complessità e autonomia. Corrisponde alla categoria C.

Per ogni livello gli indicatori di comportamento sono articolati in indicatori di comportamento che richiedono un punteggio di risposta tra un minimo ed un massimo.

Metodologia di calcolo della misurazione

Per ogni categoria di personale, sono stati individuati diversi fattori. Ogni fattore contribuisce, con diverse percentuali, al raggiungimento del totale della valutazione.

In sintesi i diversi fattori e le relative misurazioni, sono riepilogati nella seguente tabella:

categoria	componenti	Misurazione	Criteri di calcolo	fonte
Direttore Generale	Performance organizzativa istituzionale	percentuale	Misurazione della percentuale di avanzamento e raggiungimento dell'obiettivo. La misurazione può essere di tipo quantitativo (kpi) o qualitativo (attività)	Sprint
Personale di Qualifica Dirigenziale	Performance organizzativa istituzionale	percentuale	Misurazione della percentuale di avanzamento e raggiungimento dell'obiettivo. La misurazione può essere di tipo quantitativo (kpi) o qualitativo (attività)	Sprint
Personale di Qualifica non Dirigenziale (con Incarico di Responsabilità)	Performance organizzativa di struttura			
Personale di Qualifica non Dirigenziale (senza Incarico di Responsabilità)				
Personale di Qualifica Dirigenziale	Formazione dei dipendenti	percentuale	n. ore di formazione online/n. totale collaboratori degli uffici afferenti all'Area di responsabilità	Interna
Personale di Qualifica Dirigenziale	Competenze dirigenziali	punteggio matematico	Risultato punteggio indicatori di comportamento di valutazione gerarchica	Interna
Personale di Qualifica non Dirigenziale (con Incarico di Responsabilità)	Framework delle competenze	punteggio matematico	Risultato punteggio indicatori di comportamento di valutazione gerarchica	Interna
Personale di Qualifica non Dirigenziale (senza Incarico di Responsabilità)				
Personale di Qualifica Dirigenziale	Benessere Organizzativo stakeholders	punteggio soddisfazione complessiva	Soddisfazione complessiva degli stakeholders rispondenti al questionario sul benessere organizzativo	Progetto Good Practice
Personale di Qualifica non Dirigenziale (con Incarico di Responsabilità)				
Personale di Qualifica non Dirigenziale (senza Incarico di Responsabilità)				
Personale di Qualifica Dirigenziale	Indicatore di differenziazione valutazioni	Valore indicatori ex D.Lgs. 49/2012	indicatori ex D.Lgs. 49/2012	Bilancio Unico di Ateneo
Personale di Qualifica non Dirigenziale (con Incarico di Responsabilità)	Indicatore di differenziazione valutazioni	Valore indicatori interni	tasso di presenza annua	interna
Personale di Qualifica non Dirigenziale (senza Incarico di Responsabilità)			Eventuale (attribuzione incarichi) produttività	

Per ovviare alla diversa misurazione per ogni componente della performance individuale (ad esempio, percentuale, valore intero, ecc.), si rende necessario “normalizzare” i valori per consentire di sommarli e giungere ad un totale della valutazione.

La “normalizzazione” consiste essenzialmente nel limitare l'escursione di un insieme di valori entro un certo intervallo predefinito, che solitamente coincide con i numeri reali compresi tra 0 e 1. La formula è la seguente:

$$x_{norm} = \frac{x - \min(x)}{\max(x) - \min(x)}$$

In tal modo è possibile comparare grandezze su scale differenti.

Di seguito un'esemplificazione dei calcoli effettuati per giungere ad una valutazione complessiva, frutto delle diverse componenti della performance individuale:

Componenti della performance individuale	punteggio ottenuto	punteggio max	punteggio min	scala 0-100	%peso	output	output ideale	output insufficiente
Performance organizzativa di struttura	0,60	1,00	0,00	60,00	0,30	18,00	30,00	0,00
Competenze comportamentali/trasversali (soft skills) - Valutazione gerarchica	41	64	35	20,69	0,40	8,28	25,60	14,00
Indicatore di differenziazione valutazioni (premia merito)	0,2	0,50	0,00	40,00	0,30	12,00	0,15	0,00
totale						38,28	55,75	14,00

Come si può notare, per ogni fattore ci sono diversi punteggi: punteggio ottenuto, punteggio massimo e punteggio minimo. Il punteggio ottenuto rappresenta il risultato raggiunto per ogni componente. La normalizzazione (scala 0-100), necessaria per consentire il confronto tra le diverse misure, è calcolata per ogni componente.

Successivamente si calcola il valore ottenuto normalizzato, il valore massimo ottenibile (output ideale) e il valore inferiore ad una soglia minima (output insufficiente).

Il calcolo così rappresentato, verrà effettuato per ogni individuo di ogni categoria di personale.

7 Procedura di conciliazione

In caso di non condivisione della valutazione da parte del valutato, è prevista un'apposita procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso valutativo, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità e imparzialità.

La procedura di conciliazione non è prevista per il Direttore Generale.

In caso di contestazione del provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, il valutato può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, entro 15 giorni naturali e consecutivi dalla data di ricezione e sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione, e può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale. Tale termine è da intendersi come perentorio, decorso il quale non sarà accolta nessuna istanza di riesame.

La procedura prevede la nomina di un apposito Comitato di conciliazione presieduto dal Direttore Generale, composto da tre membri con competenze in materia di performance, il quale sarà chiamato a pronunciarsi – entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla presentazione dell'istanza di riesame - sulla correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo.

Il Comitato ha il compito di:

- valutare la sussistenza dei presupposti per ricorrere, esaminando in via preliminare le istanze presentate dai dipendenti in relazione alla valutazione ricevuta nell'ambito delle varie procedure valutative per il personale Tecnico Amministrativo, sulla base delle informazioni presentate con il ricorso ed eventuali ulteriori brevi memorie scritte;

- raccogliere le testimonianze del valutato e del valutatore ascoltandoli in sede di audizione al fine di deliberare sulle istanze accolte;

- promuovere e agevolare un confronto fra le parti.

Il Comitato è chiamato ad esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze accolte.

8 Formazione valutati

Per garantire la comprensione di come si definiscono gli obiettivi, gli indicatori e i target, la comprensione delle logiche e delle tecniche valutative, e per massimizzare l'efficacia del Sistema, è opportuno che i valutatori e i valutati siano adeguatamente formati.

La formazione dei dipendenti è uno degli obiettivi del personale di qualifica dirigenziale.

L'Università degli Studi di Salerno ha aderito all'iniziativa formativa "Syllabus" promossa dal Ministero della Pubblica Amministrazione.

La piattaforma Syllabus offre un ampio catalogo formativo in modalità e-learning che consente lo sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici supportandone la crescita professionale attraverso percorsi formativi mirati e differenziati, al fine di promuovere i processi di innovazione delle amministrazioni a partire dalla transizione digitale, ecologica e amministrativa.

Tale obiettivo risulta in linea con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che individua nelle persone il "motore del cambiamento" della Pubblica Amministrazione.

Per l'anno 2024, prima sessione formativa, il personale tecnico-amministrativo è tenuto a completare i percorsi formativi relativi alle seguenti aree tematiche:

- Transizione digitale
- Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA. Potenziare la consapevolezza in materia di cybersicurezza nel contesto della Pubblica Amministrazione, a fronte della crescente esposizione alle minacce cyber e agli attacchi informatici.
- Conoscere il ruolo della Pubblica Amministrazione per la trasformazione sostenibile. PA centrali e altri enti: i principi alla base dello sviluppo sostenibile, gli Obiettivi dell'Agenda 2030 e le competenze per la transizione ecologica.

L'obiettivo della formazione è finalizzato al conseguimento, da parte di ciascun dipendente, di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di assessment (valutazione) iniziale.

L'Ufficio Sviluppo Professionale, Organico e Stato giuridico PTA avrà cura di monitorare l'andamento della formazione con l'estrazione di report trimestrali. Il percorso formativo dovrà essere portato a termine per tutte le categorie del personale entro il 31.03.2025.

8.1 La valutazione della performance organizzativa, degli obiettivi operativi e dei comportamenti organizzativi

La valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi individuali deve fare riferimento alla seguente tabella di raccordo tra giudizio sulla performance e fasce di punteggio.

DIRETTORE GENERALE

La valutazione viene effettuata sulla Relazione Annuale, in riferimento agli ambiti di priorità assegnati all'inizio di ogni anno. La retribuzione di risultato si calcola come percentuale del trattamento stipendiale lordo annuo fino ad

un massimo del 20%. Di seguito la tabella di corrispondenza:

Performance	Punteggio di valutazione	Premialità Performance su retribuzione di posizione
		Direttore Generale
Ottima	≥91	20%
Buona e molto buona	≥81 e ≤ 90	15%
Discreta	≥71 e ≤ 80	10%
Sufficiente	≥70	5%

PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE

Attualmente la valutazione è effettuata sulla base dei risultati degli obiettivi organizzativi e delle Relazioni sull'Attività svolta. La retribuzione di risultato si calcola come percentuale del trattamento stipendiale lordo annuo fino ad un massimo del 40%. Di seguito la tabella di corrispondenza:

Performance	Punteggio di valutazione	Premialità Performance su retribuzione di posizione
		Dirigenti
Ottima	≥ 91	40%
Buona e molto buona	≥ 81 e ≤ 90	34%
Discreta	≥ 71 e ≤ 80	27%
Sufficiente	≥ 70	20%

PERSONALE DI QUALIFICA ELEVATA PROFESSIONALITA' con incarico di responsabilità (ex EP)

Performance	livello	Punteggio di valutazione	Premialità Performance su retribuzione di posizione
			Personale di qualifica elevate professionalità (ex EP)
Eccellente	max	76	35%
Ottima	7	≥ 64	30%
	6	≥ 57 e ≤ 63	26%
Buona e molto buona	5	≥ 50 e ≤ 56	22%
	4	≥ 42 e ≤ 49	18%
Discreta	3	≥ 35 e ≤ 41	14%
	2	≥ 28 e ≤ 34	10%
Sufficiente	1	≥ 27	0%

26

PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE con e senza incarico di responsabilità (ex categorie D RESP, D, C, B)

Performance	Punteggio di valutazione	Funzionari con incarico di responsabilità (ex D RESP.)	Funzionario senza incarico di responsabilità (ex D)	Collaboratore (ex C)	Operatore (ex B)
		Premialità connessa alla performance	Premialità connessa alla performance	Premialità connessa alla performance	Premialità connessa alla performance
Eccellente	≥ 72	100%			
	≥ 68 e ≤ 71		100%		
	≥ 64 e ≤ 67			100%	
	≥ 60 e ≤ 63				100%
Ottima	≥ 54e ≤ 59	85%			

	≥ 51 e ≤ 53		85%		
	≥ 48 e ≤ 50			85%	
	≥ 45 e ≤ 47				85%
Buona e molto buona	≥ 36 e ≤ 54	60%			
	≥ 34 e ≤ 51		60%		
	≥ 33 e ≤ 48			60%	
	≥ 31 e ≤ 45				60%
Discreta	≥ 18 e ≤ 36	40%			
	≥ 17 e ≤ 34		40%		
	≥ 16 e ≤ 32			40%	
	≥ 15 e ≤ 30				40%
Sufficiente	< 18	0%			
	< 17		0%		
	< 16			0%	
	< 15				0%

8.2 Valorizzazione della premialità

La fase di valutazione ex post della performance conseguita, si conclude con il feedback del valutatore verso il valutato, al fine di comunicare e comprendere la performance conseguita e raccogliere indicazioni utili per il miglioramento della performance individuale e delle competenze personali del valutato. Vi è quindi l'attribuzione al valutato di un punteggio di valutazione sintetico che determina l'erogazione della premialità, secondo quanto previsto dal seguente documento e dal CCNL vigente.

Attualmente la premialità legata alla performance organizzativa ed individuale, contenuta nel CCIA 2023-2024 prevede che:

Performance individuale (PI) - è istituita un'indennità annua di produttività correlata alla valutazione delle prestazioni e dei comportamenti individuali in coerenza con il vigente modello di valutazione, destinato al personale tecnico-amministrativo in servizio presso le strutture dell'ateneo. Alla PI viene attribuito il 30% delle risorse disponibili;

Performance organizzativa (PO) - è istituita un'indennità che considera le indicazioni degli stakeholders interni (pta, docenti e studenti) come scaturite dal Progetto Good Practice "Rilevazione dell'efficacia percepita sui servizi amministrativi e di supporto da parte del Personale Tecnico Amministrativo" di cui viene considerato l'indicatore di sintesi. Tale valutazione viene posta in attuazione dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione, in coerenza con quanto richiesto dalla normativa vigente. Gli "Item" presi in esame dal Progetto Good Practice possono essere considerati utili per l'individuazione della performance organizzativa dell'Ateneo. Alla PO viene attribuito il 70% delle risorse disponibili.

Il riconoscimento economico avverrà secondo uno schema economico previsto in contrattazione integrativa e secondo le seguenti condizioni valutative:

a) Performance Individuale (PI):

- per gli Operatori (ex Categoria B) viene riconosciuto il 50% dell'importo in presenza del punteggio conseguito nella scheda di valutazione ≥ di 31, viene riconosciuto il restante 50% dell'importo in presenza del punteggio conseguito nella scheda di valutazione ≥ di 46.

- per i Collaboratori (ex Categoria C) viene riconosciuto il 50% dell'importo in presenza del punteggio conseguito nella scheda di valutazione ≥ di 33. viene riconosciuto il restante 50% dell'importo in presenza del punteggio conseguito nella scheda di valutazione ≥ di 50.

- per i Funzionari (ex Categoria D) viene riconosciuto il 50% dell'importo in presenza del punteggio conseguito nella scheda di valutazione \geq di 35, viene riconosciuto il restante 50% dell'importo in presenza del punteggio conseguito nella scheda di valutazione \geq di 53.
- per i Funzionari con incarico di responsabilità (ex Categoria D RESP) viene riconosciuto il 50% dell'importo in presenza del punteggio conseguito nella scheda di valutazione \geq di 35, viene riconosciuto il restante 50% dell'importo in presenza del punteggio conseguito nella scheda di valutazione \geq di 53;
- per il Personale di qualifica elevata professionalità con incarico di responsabilità (ex categoria EP) viene riconosciuto fino ad un massimo del 35% della retribuzione di posizione in presenza del punteggio conseguito nella scheda di valutazione pari a 76;
- per il Personale di Qualifica Dirigenziale viene riconosciuto fino ad un massimo del 40% della retribuzione di posizione in presenza del punteggio conseguito nella scheda di valutazione \geq 91;
- per il Direttore Generale viene riconosciuto fino ad un massimo del 20% della retribuzione di posizione in presenza del punteggio conseguito nella scheda di valutazione \geq 91;

b) Performance Organizzativa (PO):

- viene riconosciuta sulla base della valutazione degli stakeholders interne scaturite dal Progetto Good Practice "Rilevazione dell'efficacia percepita sui servizi amministrativi e di supporto da parte del Personale Tecnico Amministrativo", come indicatore di sintesi uguale o maggiore a 3. In caso di mancato raggiungimento del parametro relativo agli stakeholder interni e raggiungimento del punteggio previsto nella scheda di valutazione l'importo viene ridotto del 40%.

La corrispondenza tra valutazione e premialità è riportata sinteticamente nella tabella seguente:

Indennità di Performance	
Performance Individuale (risultato scheda di valutazione) 30%	Performance Organizzativa (risultato Rilevazione dell'efficacia percepita sui servizi amministrativi e di supporto da parte del PTA) - Good Practice 70%
Se il punteggio di valutazione rientra in un margine minimo e massimo	Se l'indicatore di sintesi è \geq 3

Categorie	Premialità Performance su retribuzione di posizione	Punteggio minimo 50% dell'indennità prevista	Punteggio massimo Restante 50% dell'indennità prevista
Direttore Generale	max 20%	\geq 70	\geq 91
Personale di Qualifica Dirigenziale	max 40%	\geq 70	\geq 91
Personale di qualifica elevata professionalità con incarico di responsabilità (ex categoria EP)	max 35%	\geq 27	76
Funzionari con incarico di responsabilità (ex Categoria D RESP)		\geq 35	>53
Funzionari (ex Categoria D)		\geq 35	>53
Collaboratore (ex Categoria C)		\geq 33	>50
Operatore (ex Categoria B)		\geq 31	>46

9 Raccordo tra Pianificazione Strategica, Istituzionale, Operativa ed Economica

L'Ateneo ha avviato un processo graduale di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione economica, attraverso il raccordo tra gli obiettivi da conseguire e le risorse economiche da allocare ai competenti Centri di Responsabilità Amministrativa dell'Ateneo in sede di programmazione del Bilancio unico previsionale autorizzatorio.

Ugualmente, per il futuro, il Piano Strategico sarà integrato e raccordato con la nuova programmazione economica rispetto a quegli obiettivi che richiedono la copertura di apposite risorse su specifiche azioni strategiche necessarie per essere conseguite.

Il processo di bilancio prende avvio nel mese di settembre, attraverso l'individuazione, per ciascuna struttura dirigenziale, di concerto con la Direzione Generale, delle risorse di budget necessarie a garantire la copertura delle attività ordinarie legate al funzionamento generale. Parallelamente, ciascuna struttura dirigenziale - anche con il coinvolgimento attivo dei Delegati, nell'ambito delle deleghe di rispettiva competenza, individua le azioni e gli interventi legati a progetti di sviluppo, preordinati al conseguimento degli obiettivi strategici.

L'Ufficio di Coordinamento Bilancio, Contabilità e Finanza provvederà ad inviare a ciascun Dirigente la programmazione di bilancio della relativa struttura, insieme a una scheda di budget per ciascuna Area.

Verrà chiesto di indicare gli eventuali collegamenti con il Piano Strategico e con gli obiettivi di performance organizzativa.

Dopo l'approvazione del bilancio da parte del CdA a dicembre, saranno autorizzate le risorse a disposizione dell'Amministrazione, e degli altri Centri di Responsabilità.

In ogni caso, la pianificazione operativa dell'Ateneo è definita assicurando un suo puntuale raccordo con quella strategica definita nel Piano Strategico.

A questi dati, andranno aggiunti gli obiettivi di performance organizzativa e gli obiettivi Strategici, qualora gli obiettivi delle strutture fossero in essi coinvolti.

10 Appendice: componenti della Performance individuale

Ciascuna tipologia di categoria dei soggetti dell'Amministrazione coinvolti nella valutazione della performance individuale ha assegnato una serie di elementi che ne compongono i campi per la valutazione. Nel capitolo 5 sono indicati nello specifico queste componenti.

Di seguito la sintesi degli indicatori comportamentali predisposti per la valutazione gerarchica. Le due tipologie di comportamento sono:

competenze dirigenziali (per il personale Dirigenziale)

framework competenze trasversali (per il personale non dirigenziale con o senza incarico di responsabilità)

Per una migliore leggibilità si integra il documento con gli allegati che descrivono, analiticamente, quanto indicato, nel paragrafo "componenti della Performance Individuale", e un allegato relativo alla normalizzazione dei valori e ai calcoli per la valutazione finale:

- Allegato_1: indicatori di comportamento delle competenze dirigenziali;
- Allegato_2: indicatori di comportamento per il framework delle competenze;
- Allegato_3: scala normalizzata di valutazione