



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

ANNO 2026



*Scuola Normale Superiore*

## Sommario

1. PREMESSA	3
2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	5
2.1. Iter di definizione degli obiettivi e indicatori	6
2.2. Monitoraggio degli obiettivi	7
2.3. Misurazione e Valutazione	8
2.4. Numerosità e peso degli obiettivi	9
3. PERFORMANCE INDIVIDUALE	10
3.1. Valutazione del comportamento organizzativo	11
3.2. Il punteggio finale	13
4. CASISTICA DI RIFERIMENTO	14
4.1. Cambiamento di categoria	14
4.2. Cambiamento di unità organizzativa o di posizione	15
4.3. Personale in comando o distacco	16
4.4. Incarichi di responsabilità <i>ad interim</i>	17
4.5. Personale titolare di posizione specialistica/professionale o specifica responsabilità	17
4.6. Obiettivi individuali	17
5. LA VALUTAZIONE DEL/DELLA SEGRETARIO/A GENERALE	17
6. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	18

## Indice delle tabelle

Tabella 1. Il ciclo integrato della performance.....	4
Tabella 2. Cascading degli obiettivi .....	6
Tabella 3. Livelli di performance.....	8
Tabella 4. Numerosità obiettivi per categoria e ruolo.....	9
Tabella 5. Pesi degli obiettivi per categoria e ruolo .....	9
Tabella 6. Descrizione dei livelli .....	12
Tabella 7. Scheda esemplificativa .....	14
Tabella 8. Valutazione del/della Segretario/a generale: ambiti e pesi.....	18

## 1. PREMESSA

L'articolo 7 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i., dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (da ora in poi SMVP).

Nel novembre del 2023, il Dipartimento della funzione pubblica ha adottato una direttiva in materia di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici con l'obiettivo, nel solco delle esperienze dei modelli adottati nello scenario europeo e OCSE, di attuare una strategia di valorizzazione del merito nel contesto organizzativo.

A tal fine, le PP.AA. devono sviluppare, in maniera coerente con i contenuti dei documenti di programmazione strategica e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, il *ciclo di gestione della performance*, che si articola a norma dell'art. 4, c. 2 nelle seguenti fasi:

<b>Ciclo di gestione della performance</b>	<p>a) definizione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente: a tal fine le PP.AA. redigono annualmente e pubblicano sul sito web istituzionale, entro il <b>31 gennaio</b>, il PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione - che contiene una sezione dedicata alla performance. Questo documento, definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, nella sezione dedicata alla Performance definisce gli obiettivi assegnati al personale, le risorse e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance ed esprime il collegamento tra pianificazione strategica, pianificazione economico-finanziaria e obiettivi;</p> <p>b) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;</p> <p>c) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, in base al <i>Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</i> adottato, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione - OIV, per le Università, Nucleo di Valutazione – NdV;</p> <p>d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;</p> <p>e) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi: a tal fine le PP.AA. redigono annualmente e pubblicano sul sito web istituzionale, entro il <b>30 giugno</b>, un documento denominato <i>Relazione annuale sulla performance</i>, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di Valutazione (Nucleo di Valutazione, per le università). Tale documento evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.</p>
--	---

Il *ciclo della performance* così articolato e definito rispetta la metodologia del ciclo di Deming “PDCA”, acronimo di Plan–Do–Check–Act.

Di seguito si riporta, in linea con quanto indicato da ANVUR nelle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane*, la tabella contenente i dettagli dell'iter di predisposizione e approvazione dei documenti indicati, corredati dai passaggi e dalla documentazione specifica rispetto alle proprie dimensioni, peculiarità, esigenze e priorità.

Tabella 1. Il ciclo integrato della performance

Documento	Soggetto responsabile (SNS)	Normativa	Soggetti a cui il documento deve essere trasmesso	Scadenza (SNS)
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Consiglio di amministrazione approva, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione	D.lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	Di norma entro il 31 dicembre e, in ogni caso, annualmente prima dell'inizio del Ciclo annuale della Performance
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	Consiglio di amministrazione su proposta del/della Direttore/trice e previo parere del Senato accademico, per gli aspetti di sua competenza, approva il bilancio di previsione annuale e triennale	D.lgs. 18/2012 art. 5	MUR e MEF	31 dicembre
PIAO includente nelle sotto sezioni 2.2 (Performance) e 2.3 (Rischi corruttivi e trasparenza) rispettivamente i previgenti Piano della Performance e Piano di Prevenzione della corruzione e della trasparenza	Consiglio di amministrazione approva	D.L. 80/2021 convertito con modificazioni dalla L. 113 del 6 agosto 2021, DPR n. 81 del 24 giugno 2022 e il Dl n. 132 del 30 giugno 2022	Dip. Funzione Pubblica (PIAO) ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione integrata sulla performance (ex art. 10, d.lgs. 150/2009) e sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico (ex art. 3 quater, L. 1/2009)	Consiglio di amministrazione approva	DM_PIAO_24_giugno_2022, art. 5 D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	Il Nucleo di Valutazione valida la Relazione sulla performance	D.lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	30 giugno

## 2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

---

La performance organizzativa è analizzata sia con riferimento alla Scuola nel suo complesso (performance istituzionale) sia a livello delle singole strutture amministrative in cui si articola.

La valutazione della performance istituzionale avviene non solo attraverso l'analisi di dati di benchmarking internazionali (ranking) e nazionali (Good Practice e banche dati ministeriali) ma anche mediante l'analisi di fonti interne (rilevazioni e banche dati SNS).

L'amministrazione della Scuola è organizzata in Aree Manageriali e Aree. Le strutture (Servizi/Uffici) rappresentano articolazioni interne delle Aree oppure sono collocate in staff alla Direzione e al/alla Segretario/a generale.

La **performance organizzativa** delle strutture è basata sul raggiungimento di obiettivi operativi che derivano dalla declinazione progressiva degli **obiettivi strategici** formulati nei documenti strategici della Scuola oppure sono finalizzati ad ottenere miglioramenti dei servizi offerti tramite indicatori di efficacia ed efficienza.

Gli indicatori di **efficacia** hanno ad oggetto o un miglioramento dei livelli di soddisfazione percepita degli utenti (interni ed esterni) in relazione ai servizi che sono erogati o la valorizzazione del risultato in termini di output e/o di outcome.

Invece, gli indicatori di **efficienza** mirano al miglioramento della gestione delle risorse, umane, finanziarie, strumentali (input); ad es. riduzione costi o tempi o snellimento delle attività a parità o al miglioramento dei livelli di output/outcome.

I primi, inerenti l'efficacia, possono anche essere alimentati dal Progetto Good Practice e da altri questionari di customer satisfaction rilevati a vario titolo.

Gli obiettivi operativi possono essere anche trasversali e quindi impattare su più strutture e per la loro misurazione si possono prevedere attività e indicatori uguali o differenziati. Gli obiettivi trasversali possono contemplare una struttura "capofila", il/la cui responsabile partecipa attivamente alla definizione dell'/degli obiettivo/i e degli indicatori e, laddove necessario, si assume l'onere della rendicontazione finale.

Il cascading, come definito nel presente sistema, rispetta il meccanismo del *calibration ex ante*<sup>1</sup> che attiva un confronto in fase di programmazione per assicurare una maggiore chiarezza e omogeneità percepita del sistema già in fase di definizione degli obiettivi e degli standard valutativi.

Nella Tabella 2 è illustrato il *cascading* degli obiettivi come sopra descritto. Il rapporto tra Segretario/a

---

<sup>1</sup> Il riferimento è alle "Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale" n. 5 del dicembre 2019.

generale e struttura è dialogico e dunque è possibile che la proposta degli obiettivi da perseguire avvenga bottom-up, purchè in coerenza con le indicazioni strategiche e subordinatamente alla valutazione positiva espressa dal/dalla Segretario/a generale.

Tabella 2. Cascading degli obiettivi

Soggetto	Tipologia di obiettivi assegnati
Direttore/trice	Obiettivi Strategici
Segretario/a generale	Obiettivi Operativi
Responsabili a più livelli	x
Strutture	x

## 2.1. Iter di definizione degli obiettivi e indicatori

Il processo di definizione e condivisione degli obiettivi ha inizio indicativamente nell'ultimo quadrimestre dell'anno precedente con la definizione degli obiettivi prioritari e gli ambiti di attività di livello strategico e termina a **gennaio/febbraio** dell'anno successivo con la formalizzazione degli obiettivi stessi.

Le principali macrofasi del processo sono:

- **Definizione:** il/la Segretario/a generale rende note le direttive derivanti dal complesso dei documenti costituenti la strategia della Scuola avviando il processo di definizione degli obiettivi operativi e individuali, con i/le responsabili delle strutture. I/Le responsabili di area, anche manageriale, nello svolgimento della loro attività di coordinamento, sono tenuti a partecipare attivamente alle fasi di definizione e monitoraggio degli obiettivi operativi che i/le responsabili delle strutture sotto ordinate sviluppano ed essere proattivi nel proporre obiettivi in linea con le politiche. Le strutture in staff al/alla Direttore/trice, anche per la definizione dei loro obiettivi, si riferiscono al/alla Segretario/a generale, che ricopre anche il ruolo di valutatore. Il quadro finale degli obiettivi è approvato dal/dalla Segretario/a generale.
- **Cristallizzazione:** gli obiettivi e i relativi indicatori e target sono inseriti nel gestionale e diventano definitivi con l'approvazione del PIAO da parte del Consiglio di amministrazione.

Per **Indicatore** si intende una misura sintetica atta a monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo.

Gli indicatori sono selezionati in modo da soddisfare i requisiti di norma richiesti:

- **Rilevanza:** è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione;
- **Accuratezza:** si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata;
- **Temporalità:** è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in

modo da risultare confrontabili in momenti successivi;

- Fruibilità: riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi;
- Interpretabilità: indica la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore;
- Coerenza: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente; il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti.

I **Target** sono invece i livelli attesi di performance che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto. I target devono essere misurabili, oggettivi, adeguati.

## 2.2. Monitoraggio degli obiettivi

---

La fase di monitoraggio investe gli *obiettivi individuali, operativi e comportamentali*.

Per gli obiettivi individuali e operativi, questa fase risponde a più finalità ad es.:

- assicurare un controllo sullo stato di avanzamento delle attività pianificate, evitando che eventuali scostamenti siano rilevati in ritardo tanto da impedire l'adozione dei necessari aggiustamenti al fine di raggiungere gli obiettivi fissati
- permettere di rimodulare, con i tempi e le modalità previste, gli obiettivi decisi in fase di pianificazione iniziale alla luce di eventi (impossibilità sopravvenuta, oggettiva e assoluta e non imputabile al/alla responsabile e al suo servizio ovvero per caso fortuito o forza maggiore) che pregiudichino o rendano impossibile il raggiungimento dell'obiettivo.

Nello specifico, i/le responsabili possono chiedere la rimodulazione degli obiettivi individuali e/o operativi e/o degli indicatori di misurazione e/o dei target trasmettendo sul gestionale una richiesta adeguatamente motivata. Di norma, la presentazione delle richieste avviene a seguito di una comunicazione gestita dalla struttura che presidia il ciclo della performance, tra aprile e maggio. Le richieste sono sottoposte al vaglio del/della Segretario/a generale e una volta approvate vengono condivise, a norma di legge, con il Nucleo di Valutazione e inserite nella Relazione sulla Performance, insieme ai risultati conseguiti con gli obiettivi operativi.

Il monitoraggio degli obiettivi comportamentali ha come finalità promuovere le occasioni di confronto (colloqui) tra valutato/a e valutatore/trice in modo da prevenire criticità e agire su quelle emerse o emergenti.

Tale confronto può essere chiesto dal/dalla valutatore/trice o dal/dalla valutato/a e si può realizzare anche in modo informale con l'obiettivo di fornire indicazioni o feedback sulle skills previste per la gestione delle attività assegnate.

Le tempistiche (aprile/maggio e settembre/ottobre) per i monitoraggi sono orientative e possono essere ulteriormente integrate a fronte di necessità. È opportuno che il/la valutatore/trice tenga traccia delle date in cui si sono svolti i colloqui, in modo da inserirle nelle note della scheda di valutazione finale.

### 2.3. Misurazione e Valutazione

La misurazione dei risultati degli obiettivi avviene sulla base degli indicatori e dei livelli di performance associati ed è finalizzata a ottenere la quantificazione del risultato ottenuto.

La valutazione dei risultati di performance è invece il momento in cui si esprime un giudizio complessivo, quantitativo e qualitativo, sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione, tenuto conto anche del contesto in cui sono stati realizzati.

In questo modo, si introduce un meccanismo di calibration ex post<sup>2</sup> che, in fase di valutazione finale, permette di confrontare i punteggi assegnati e valorizzare il merito sull'agito.

La fase della valutazione dei risultati si conclude di norma entro **marzo dell'esercizio successivo** a quello cui l'obiettivo si riferisce.

La valutazione del risultato raggiunto avviene attraverso 4 livelli di performance che permettono di definire una graduazione del raggiungimento dei risultati attesi per ogni obiettivo.

Ad ogni livello di performance è associata una descrizione e un coefficiente di risultato come riportato in Tabella 3.

**Tabella 3. Livelli di performance**

Livello raggiunto	Descrizione		Coefficiente di risultato
Livello 1	soglia	Risultato dell'indicatore tra 21-40%	4
Livello 2	intermedio	Risultato dell'indicatore tra 41-60%	6
Livello 3	tra intermedio e target	Risultato dell'indicatore tra 61-80%	8
Livello 4	target	Risultato dell'indicatore tra 81-100%	10

Ai predetti livelli si aggiunge un indicatore di attuazione che prevede una verifica "ON/OFF" rispetto all'obiettivo assegnato e che indica il raggiungimento o meno dell'obiettivo stesso. Tale indicatore si applica,

<sup>2</sup> Il riferimento è alle "Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale" n. 5 del dicembre 2019.

agli obiettivi individuali del/della Segretario/a generale e del personale dirigente ma potrà essere esteso ad altre tipologie di obiettivi a discrezione del/della Segretario/a generale.

## 2.4. Numerosità e peso degli obiettivi

Il numero e il peso degli obiettivi sono differenziati per categoria e ruolo.

Tabella 4. Numerosità obiettivi per categoria e ruolo

Ruolo/ Classe obiettivi	Segretario /a generale	Personale dirigente	Personale non dirigente				
			Personale titolare di posizione organizzativa (*)		Altro personale		
			Responsabili area non dirigente	Responsabili altra struttura amministrativa	Titolari di posizione specialistica/profe ssionale o specifico responsabilità (**)	EP	Operatori/trici Collaboratori/trici Funzionari/e
Obiettivi individuali	Quanti assegnati dal/dalla Direttore/trice	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1	-
Obiettivi operativi	-	Quanti proposti e/o concordati con il/la Segretario/a generale	Quanti proposti e/o concordati con il/la Segretario/a generale	Quanti proposti e/o concordati con il/la Segretario/a generale	Minimo 1	Minimo 1	Minimo 1
Comportamenti	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(\*) Rif. art. 87 e art. 88 CCNL comparto Istruzione e ricerca 2019/2021.

(\*\*) Rif. art. 87 e art. 117 CCNL comparto Istruzione e ricerca 2019/2021.

Tabella 5. Pesi degli obiettivi per categoria e ruolo

Classe Obiettivi	Personale dirigente	Personale non dirigente				
		Personale titolare di posizione organizzativa (*)		Altro personale		
		di area	di altra struttura amministrativa	Titolari di posizione specialistica/professionale o specifica responsabilità (*)	EP	Operatori/trici Collaboratori/trici Funzionari/e
Obiettivo/i operativo/i	40%	45%	50%	55%	60%	60%
Obiettivo/i individuale/i	15%	15%	15%	15%	10%	10%
Comportamenti	45%	40%	35%	30%	30%	30%

(\*) Rif. art. 87 e art. 88 CCNL comparto Istruzione e ricerca 2019/2021.

(\*\*) Rif. art. 87 e art. 117 CCNL comparto Istruzione e ricerca 2019/2021.

In presenza di più di un obiettivo operativo per struttura, il/la responsabile può assegnare un peso diverso ai

singoli obiettivi per graduare la priorità e/o valorizzarne la complessità, fermo restando il rispetto della percentuale complessiva (rif. Tabella 5). In funzione della progressiva attuazione della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, per il ciclo 2026 è prevista l'attribuzione in capo a ciascuna struttura di un obiettivo operativo correlato allo svolgimento della formazione pianificata, con peso non inferiore al 5% e indicatore su quattro livelli (rif. tabella 3).

I/le responsabili di struttura sovraordinata acquisiscono tout court obiettivi e risultati delle strutture ad essi sotto ordinate. Le percentuali applicate sono quelle previste per la propria area di appartenenza.

Per le strutture con un numero di dipendenti fino a due, il numero e/o la tipologia di obiettivi (operativi e individuale) potranno subire delle variazioni rispetto alla tabella n. 4, secondo quanto definito dal/dalla Segretario/a generale, in relazione alle esigenze organizzative. Questa riduzione può essere anche prevista, a discrezione del/della Segretario/a generale, in presenza di situazioni contingenti in cui il carico di lavoro non risulti proporzionato all'assetto delle risorse umane e/o strumentali di una struttura.

### 3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

---

La performance individuale, si basa sul perseguitamento di **obiettivi comportamentali** che si riferiscono alla valutazione di capacità trasversali, ritenute importanti per lo specifico profilo e sul risultato dell'obiettivo individuale, laddove previsto.

Gli **obiettivi individuali** sono obiettivi assegnati personalmente al/alla dipendente che deve persegui-rlì in autonomia. Gli obiettivi che rientrano in questa tipologia sono corredati da indicatori quali-quantitativi e sono valutati sulla base della scala prevista per gli altri obiettivi o dell'indicatore di attuazione.

In funzione della progressiva attuazione della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025,<sup>3</sup> per il **ciclo 2026** è prevista l'attribuzione in capo al personale con posizione dirigenziale di un obiettivo individuale finalizzato alla “Promozione della formazione al personale” con indicatore ON/OFF. L'obiettivo prevede la promozione della formazione attraverso la predisposizione di piani formativi individuali per un numero di ore di formazione per dipendente pari ad almeno 40, e il monitoraggio a cadenza mensile dell'attuazione dei piani stessi, al fine di un progressivo miglioramento degli indici mensili di rendicontazione. Nel promuovere ed assicurare le condizioni per l'espletamento delle attività formative, il personale dirigente

---

<sup>3</sup> La Direttiva “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti” recita che “La promozione della formazione costituisce [...] uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno”.

opera in stretto raccordo con il personale con ruoli di responsabilità e con la struttura amministrativa della Scuola preposta alla gestione della formazione del personale.

### 3.1. Valutazione del comportamento organizzativo

---

In linea con la normativa vigente, la Scuola effettua una valutazione dei comportamenti organizzativi del personale.

I comportamenti considerati sono riconducibili a 3 aree articolate in ambiti di valutazione:

#### AREA DELLE CAPACITÀ LOGICO-ANALITICHE-DEDUTTIVE

- Soluzione di problemi complessi
- Soluzione di problemi operativi
- Innovazione

#### AREA DELLE CAPACITÀ REALIZZATIVE

- Realizzazione
- Organizzazione

#### AREA DELLE CAPACITÀ RELAZIONALI DIRETTE

- Gestione dei/delle collaboratori/trici
- Relazioni

In relazione alla specificità del ruolo ricoperto sono individuati i comportamenti attesi.

A titolo esemplificativo e non esaustivo si riporta l'associazione dei vari ambiti di valutazione ai relativi ruoli/posizioni:

- la **soluzione dei problemi** è stata considerata caratteristica rilevante di tutti i profili con responsabilità;
- la **realizzazione** è stata invece ritenuta importante per il personale appartenente alle categorie "Operatori/Collaboratori/Funzionari" e per il personale titolare di posizioni specialistiche/professionali e specifiche responsabilità;
- l'**organizzazione**, riferita alla gestione di risorse tecniche, economiche ed umane, nonché all'attivazione di sistemi di controllo che garantiscono la qualità dei risultati, è stata considerata rilevante per le posizioni di responsabilità dirigenziale e di area.
- la **gestione dei/delle collaboratori/trici**, collegata alla motivazione, alla gestione ed allo sviluppo del personale alle dirette dipendenze, è stata valutata un 'valore' per tutte le posizioni organizzative di responsabilità;
- la **relazione** intesa come interazione e cooperazione tra funzioni e strutture della Scuola e tra le stesse e l'esterno ha un rilievo diffuso sia tra le posizioni di responsabilità che tra il personale

appartenente alle categorie “Operatori/Collaboratori/Funzionari” e il personale titolare di posizioni specialistiche/professionali e specifiche responsabilità;

- l'**innovazione**, utilizzata esclusivamente per le posizioni di responsabilità dirigenziale e di area, si riferisce alla capacità di operare al di fuori di approcci, metodologie e schemi già consolidati e di esplorare possibilità in campi e settori nuovi.

Pertanto, la scheda di comportamenti del personale è diversa, a seconda del proprio ruolo/posizione<sup>4</sup>, sia da un punto di vista qualitativo (ambiti di valutazione e comportamenti attesi) sia quantitativo (numero totale di comportamenti valutati). Infatti, i ruoli di Segretario/a generale, Dirigenti e responsabili di Area hanno la valutazione di n. 12 comportamenti, i/le responsabili di altre strutture e gli EP senza incarico n. 9 e gli/ appartenenti alle categorie “Operatori/Collaboratori/Funzionari” e i/le titolari di posizioni specialistiche/professionali e specifiche responsabilità, n. 6.

**Tabella 6. Descrizione dei livelli**

Rispetto all’ambito di valutazione (competenza) e alle sue specifiche (capacità/comportamento), il comportamento agito:

5	non ha soddisfatto le attese
6	ha soddisfatto solo una parte delle attese
7	ha soddisfatto quasi tutte le attese
8	ha soddisfatto tutte le attese
9	ha soddisfatto tutte le attese, contribuendo ad un miglioramento dei processi/attività
10	ha soddisfatto tutte le attese, superando le aspettative e fornendo un apporto sostanziale nelle attività

L’attribuzione del punteggio più basso (5) ad un singolo comportamento deve essere supportata da elementi oggettivi che il/la responsabile della valutazione dovrà rappresentare in sede di colloquio e riportate sul gestionale.

Anche, nel caso in cui la media dei punteggi attribuiti sia pari o superiore a 9, la valutazione dovrà essere adeguatamente supportata da elementi oggettivi che prima del colloquio con il/la valutato/a devono essere posti all’attenzione del/della Segretario/a generale, in conformità alla direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 28 novembre 2023 in tema di *calibration*. Il/La Segretario/a generale coinvolgerà altri soggetti di livello pari o superiore a quello del valutatore/trice per una verifica e valutazione congiunta.

<sup>4</sup> L’art.9 comma1 lett. d) del d.lgs. 150/2009 recita “La misurazione e la valutazione della performance individuale dei/delle dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all’articolo 7, è collegata tra l’altro a: d) alla capacità di valutazione dei/delle propri/e collaboratori/trici, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.”

Il/La valutato/a, qualora intenda contestare la valutazione confermata dal/dalla valutatore/trice all'esito del colloquio presenta apposita istanza alla struttura che presidia il ciclo della performance, secondo quanto previsto dalla procedura di conciliazione. I termini decorrono dalla data del colloquio (*amplius § 6*).

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale in staff alla Direzione è effettuata dal/dalla Segretario/a generale, sentito il/la Direttore/trice.

Il personale che assume il ruolo di valutatore/trice ha l'obbligo di attenersi alle disposizioni previste dal vigente [Codice di comportamento della Scuola](#) e dal [Codice Etico](#), e in caso di conflitto di interesse (Rif. Art. 7 del codice di comportamento), devono astenersi dal procedere alla valutazione, dandone comunicazione al/alla proprio/a Dirigente, se presente, e al/alla Segretario/a generale.

### 3.2. Il punteggio finale

---

Una volta chiuse le valutazioni dei livelli di performance degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi si procede al calcolo del punteggio finale della valutazione.

Il coefficiente di risultato corrispondente al livello di performance conseguito per ogni singolo obiettivo, viene moltiplicato per il peso del singolo obiettivo.

In assenza di pesi relativi diversificati all'interno della categoria, il valore si ottiene dividendo il peso complessivo della categoria per il numero degli obiettivi ricevuti. (Es. Ruolo X – Operativo 50% - n. 2 obiettivi ricevuti – peso del singolo obiettivo 25%). Il totale derivante dalla sommatoria del prodotto fra valore del peso e coefficiente di risultato non potrà essere maggiore di 10. Si guardi la seguente scheda esemplificativa:

Tabella 7. Scheda esemplificativa

Obiettivi - anno x						
Servizio .... Responsabile: ... Addetto: ...						
cl.	Obiettivi	Indicatore	Peso	Livelli performance e coefficiente di risultato conseguito		Risultato
O	Obiettivo/i operativo/i		50	1=4		(10 x 50%)= 5
				2=6		
				3=8		
				4=10	x	
I	Obiettivo/i individuale/i		15	1=4		(8 x 15%)= 1,2
				2=6		
				3=8	x	
				4=10		
C	Comportamenti		35	1=5		(9 x 35%)= 3,15
				2=6		
				3=7		
				4=8		
				5=9	x	
				6=10		
Punteggio finale:						9,35 ossia 93,5/100

La prestazione è considerata inadeguata e, quindi negativa, con un punteggio complessivo finale inferiore a 60/100.

Il punteggio complessivo conseguito per l'anno di riferimento è visualizzabile sul gestionale.

## 4. CASISTICA DI RIFERIMENTO

Di seguito si propone, a titolo esemplificativo e non esaustivo, la codifica di una casistica di riferimento per situazioni particolari individuate e gestite nel corso degli anni ai fini della misurazione e valutazione della performance (gestione di mutamenti di categoria, di afferenza organizzativa, di posizione, etc.).

Nel caso in cui l'assunzione in servizio di un/una nuovo/a dipendente avvenga nell'ultimo trimestre dell'anno, non viene effettuata la valutazione dei comportamenti e non è prevista la partecipazione agli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza.

### 4.1. Cambiamento di categoria

In caso di cambiamenti di categoria contrattuale di inquadramento avvenuti durante l'anno di valutazione, il/la dipendente sarà valutato nella categoria posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

Quindi la valutazione dei comportamenti viene effettuata con una sola scheda se il passaggio di categoria non implica cambiamenti nella tipologia di comportamenti attesi ovvero con due schede diverse se vi è una variazione. In ogni caso, ai fini statistici e per ogni altra ipotesi di rendicontazione, il risultato della valutazione dei comportamenti conseguito da unità di personale è assegnato pro quota, in base al periodo di appartenenza a ciascuna delle due categorie ricoperte.

#### **4.2. Cambiamento di unità organizzativa o di posizione**

---

Nel caso in cui un/una dipendente sia assegnato durante l'anno a più strutture, la valutazione segue le seguenti logiche:

##### **Passaggio di ruolo da "Operatore/Collaboratore/Funzionario" a responsabile**

La valutazione complessiva compete al/alla valutatore/trice della struttura organizzativa sovraordinata presso cui il/la dipendente è in servizio al 31 dicembre.

Di seguito alcune specifiche in base alla natura dell'obiettivo da valutare:

- la valutazione degli obiettivi comportamentali è gestita dall'ultimo/a responsabile della struttura organizzativa sovraordinata, sentito il precedente;
- la valutazione degli obiettivi operativi si svolge pro quota nel rispetto delle seguenti indicazioni:
  - ✓ Per la porzione di anno in cui il/la dipendente ha prestato servizio nel ruolo di "Operatore/Collaboratore/Funzionario" la valutazione avverrà secondo la procedura ordinaria sugli obiettivi operativi correlati alla struttura di originaria assegnazione;
  - ✓ Per la restante parte in cui ha svolto il ruolo di responsabile, la valutazione avverrà sulla base degli obiettivi assegnati alla struttura di cui è responsabile e sarà effettuata dal/dalla responsabile gerarchicamente superiore.

Ai fini dell'attribuzione del risultato, verrà elaborata una proporzione delle valutazioni sopra indicate.

In caso di passaggio a posizione di responsabile è prevista l'assegnazione di un obiettivo individuale, salvo diversa valutazione del/della Segretario/a generale formulata in relazione al periodo in cui avviene l'assunzione dell'incarico.

##### **Perdita di posizione di responsabilità**

Nel caso in cui il/la dipendente abbia perso una posizione di responsabilità, ai fini della valutazione delle prestazioni legate a tale posizione, verrà preso in considerazione unicamente il risultato legato alla porzione di anno in cui al soggetto era attribuita tale responsabilità, sulla base di una relazione appositamente

predisposta. La valutazione compete al/alla responsabile della struttura sovraordinata. La valutazione dei comportamenti avverrà con due schede pro quota a copertura totale dell'anno di riferimento. In questo caso la valutazione dell'obiettivo individuale avviene tenendo conto del grado di raggiungimento dell'obiettivo e del periodo in cui avviene il passaggio, secondo la regola generale vigente per i cambi di posizione.

#### **Passaggio di personale "Operatore/Collaboratore/Funzionario" ad altra struttura**

La valutazione complessiva compete al/alla responsabile della struttura presso cui il/la dipendente risulta essere in servizio al 31 dicembre con le seguenti specifiche rispetto alla natura dell'obiettivo da valutare:

- la valutazione degli obiettivi comportamentali avviene sentito il/la precedente responsabile;
- la valutazione degli obiettivi operativi si svolge nel seguente modo:
  - ✓ se il passaggio avviene entro il 30/06 dell'anno, la valutazione avverrà in base agli obiettivi della struttura di destinazione;
  - ✓ se il passaggio avviene dopo il 30/06, il/la valutato/a avrà due schede di valutazione contenenti sia gli obiettivi della struttura di provenienza sia gli obiettivi di quella di destinazione. La valutazione sarà pesata pro quota rispetto al periodo di permanenza nelle due strutture.

#### **Passaggio di responsabile ad altra struttura**

La valutazione complessiva compete al/alla responsabile gerarchicamente superiore della struttura presso cui il/la dipendente è in servizio al 31 dicembre con le seguenti specifiche rispetto alla natura dell'obiettivo da valutare:

- la valutazione degli obiettivi comportamentali è gestita dall'ultimo/a responsabile della struttura sovraordinata, sentito il precedente e la scheda varia solo al variare dei comportamenti attesi legati al ruolo;
- la valutazione degli obiettivi operativi si svolge nel seguente modo:
  - ✓ se il passaggio avviene entro il 30/6 dell'anno, la valutazione avverrà in base agli obiettivi della struttura di destinazione;
  - ✓ se il passaggio avviene dopo il 30/6, il/la valutato/a avrà due schede di valutazione contenenti sia gli obiettivi della struttura di provenienza sia quelli della struttura di destinazione. La valutazione sarà pesata pro quota rispetto al periodo di permanenza nelle due strutture.

#### **4.3. Personale in comando o distacco**

In caso di personale comandato o distaccato, le modalità di effettuazione della valutazione delle prestazioni

saranno concordate, in sede di attivazione del comando/distacco, tra la Scuola e l'ente presso il quale il personale presterà la propria attività lavorativa.

#### **4.4. Incarichi di responsabilità *ad interim***

---

Nel caso in cui si verifichi il conferimento di un incarico di responsabilità di una struttura a dipendente già titolare di altro incarico di responsabilità, si applica di norma un principio di assorbenza per cui il ruolo già detenuto assorbe il secondo. La condotta tenuta nello svolgimento dell'incarico *ad interim* concorre alla definizione dei giudizi formulati dal/dalla valutatore/trice nella valutazione dei comportamenti del/della responsabile incaricato.

Nel caso in cui sia previsto diversamente all'atto del conferimento dell'incarico *ad interim*, la valutazione avviene con la generazione di due schede una per ciascuna unità operativa.

#### **4.5. Personale titolare di posizione specialistica/professionale o specifica responsabilità**

---

È valutato anche rispetto ad un obiettivo individuale che gli è assegnato dal/dalla responsabile della struttura cui afferisce o dal/dalla responsabile della struttura cui la materia oggetto dell'incarico pertiene per competenza. La valutazione di tale obiettivo avviene da parte del/la predetto/a responsabile di riferimento e segue la scala della Tabella 3 - Livelli di Performance. I pesi sono quelli previsti per la categoria di riferimento nella Tabella 5 - Pesi degli obiettivi. La valutazione degli obiettivi operativi, individuale e dei comportamenti compete al/alla responsabile della struttura cui afferisce il/la titolare.

#### **4.6. Obiettivi individuali**

---

Nel caso in cui il personale assegnatario di un obiettivo individuale sia assegnato ad altra struttura organizzativa, l'obiettivo potrà essere rimodulato in accordo tra i/le due responsabili di struttura di provenienza e destinazione e il/la dipendente coinvolto/a. Il ruolo di valutatore/trice è assegnato a entrambi/e i/le responsabili e la valutazione è congiunta.

Per le ipotesi di passaggio di ruoli, si rinvia alle indicazioni di cui ai paragrafi precedenti.

L'incarico *ad interim*, di norma, non comporta l'attribuzione di un ulteriore obiettivo individuale collegato a tale posizione.

### **5. LA VALUTAZIONE DEL/DELLA SEGRETARIO/A GENERALE**

---

A norma di Statuto (art. 17, comma 2, lett. k) il/la Direttore/trice, valuta, su proposta del Nucleo di Valutazione, le attività del/della Segretario/a generale.

Il Nucleo, ai fini della formulazione della proposta di valutazione può proporre un'audizione al/alla Direttore/trice ed eventualmente al/alla Segretario/a generale, finalizzata ad acquisire informazioni utili alla sua formulazione. La performance del/della Segretario/a generale è valutata in relazione a:

1. Performance organizzativa derivante dalla media delle valutazioni riportate nel complesso degli obiettivi operativi assegnati, e dall'andamento della gestione e organizzazione dei servizi dell'Amministrazione che è documentato dal/dalla Segretario/a generale in una relazione sottoposta al Nucleo di Valutazione ai fini della formulazione della proposta di cui all'art. 17, comma 2, lett. k.
2. Performance individuale derivante sia dalla valutazione della categoria "Obiettivo individuale" misurato sulla base della scala della Tabella 3 - Livelli di Performance, sia dai comportamenti organizzativi connessi al ruolo. Entrambe le valutazioni sono effettuate dal/dalla Direttore/trice.

Ciascuno dei punti in elenco pesa sulla valutazione secondo lo schema che segue:

**Tabella 8. Valutazione del/della Segretario/a generale: ambiti e pesi**

Tipologia	Ambito	Peso
1. Performance organizzativa della Scuola	Media dei risultati degli Obiettivi operativi	45%
2. Performance individuale	Risultato Obiettivo/i individuale/i	15%
	Comportamenti	40%
TOTALE VALUTAZIONE		100%

## 6. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione mira a risolvere conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e più precisamente dei comportamenti organizzativi, nonché a prevenire possibili contenziosi in sede giurisdizionale.

La procedura si svolge con le seguenti modalità e tempistiche:

- entro 10 giorni dalla data del colloquio tra valutatore/trice e valutato/a, quest'ultimo/a presenta alla struttura che presidia il ciclo della performance la richiesta di riesame, adeguatamente motivata e circostanziata. Il termine per la presentazione della richiesta di riesame è da considerarsi perentorio, a pena di irricevibilità.
- entro 30 giorni dalla data di protocollazione della richiesta, la struttura avvia la procedura, nominando la Commissione, composta da due membri del Nucleo di Valutazione della Scuola individuati dal Nucleo medesimo e da un/una dirigente di un'area diversa da quella di afferenza dell'istante.

Il materiale (richiesta, scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, eventuale documentazione prodotta dal/dalla valutatore/trice, la normativa di riferimento) sarà messo a disposizione della



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

Commissione a cura della struttura che presidia il ciclo della performance.

La Commissione potrà chiedere al/alla valutatore/trice chiarimenti a supporto della valutazione, rispetto a fatti/eventi/motivazioni individuate dalla Commissione con riferimento alla richiesta del/della valutato/a.

La Commissione deciderà se procedere alla convocazione e all'ascolto delle parti, valutato/a e valutatore/trice, o di altri soggetti coinvolti o interessati dall'istanza del/della dipendente.

Nel caso in cui sia disposta la convocazione, il/la dipendente potrà farsi assistere da un rappresentante sindacale.

La procedura termina con la pronuncia della Commissione che potrà:

- confermare la valutazione effettuata dal/dalla valutatore/trice;
- oppure
- rinviare la scheda di valutazione al/alla valutatore/trice con le osservazioni/indicazioni da considerare. Laddove la scheda venisse modificata, si considera approvata da entrambe le parti.

L'intera procedura dovrà concludersi entro 30 giorni dalla nomina della Commissione.

Ai sensi della legge n. 241/90 e ss.mm.ii., le parti possono presentare istanza di accesso agli atti.