



UNIVERSITÀ DI PAVIA

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Aggiornamento 2026

Sommario

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	3
1.1 Premessa	3
2. LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE.....	4
2.1 Assetto organizzativo	5
3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE	8
3.1 Le fasi del ciclo della performance.....	8
3.2 Attività, tempi, attori e strutture di supporto.....	9
3.3 L'albero della performance e l'integrazione con gli altri cicli programmati.....	12
4. LA PERFORMANCE MISURATA.....	14
4.1 La Performance organizzativa	15
4.2 La Performance individuale	16
4.3 La valutazione della performance individuale per aree professionali	17
4.4 Il Direttore Generale	18
4.5 I Dirigenti.....	21
4.6 Il personale dell'Area EP	27
4.6.1 EP con incarico di tipo gestionale (Responsabili di struttura di secondo livello)	27
4.6.2 EP con incarico di tipo specialistico	29
4.7 Il personale dell'Area Funzionari con incarico di natura organizzativo-gestionale	29
4.7.1 Funzionari responsabili di struttura di secondo livello.....	29
4.7.2 Funzionari responsabili di struttura di terzo livello.....	30
4.8 Il personale dell'Area Funzionari con incarico di natura specialistica o professionale.....	31
4.9 Il personale delle Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari senza incarichi	32
4.10 Collaboratori ed esperti linguistici (CEL)	32
4.11 Differenziazione dei trattamenti economici individuali.....	32
4.12 Soggetti coinvolti nelle procedure di valutazione individuale	33
5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	34
Indice delle Figure e delle Tabelle	36

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) rappresenta lo strumento metodologico con il quale ogni amministrazione definisce la metodologia per la valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, previsto dall'art. 7 del D.lgs 150/09, individua anche fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance, nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione contabile.

In attuazione della Legge n. 124/2015 (c.d. "Riforma Madia"), il D.lgs. n. 74/2017 ha modificato il D.lgs. 150/2009 in materia di misurazione e valutazione della performance dei lavoratori pubblici, con l'obiettivo di incrementare produttività, efficienza e trasparenza nella pubblica amministrazione. Il decreto, ispirato a principi di semplificazione e responsabilizzazione, ha chiarito che il rispetto delle disposizioni sulla performance costituisce condizione necessaria non solo per l'erogazione dei premi e il riconoscimento delle progressioni economiche, ma anche per il conferimento di incarichi dirigenziali e di responsabilità.

Nel rispetto dell'art. 9 del D.lgs. n. 150/2009, che definisce le componenti della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa, a partire dal 2023 l'Ateneo ha introdotto per tutti i responsabili di struttura la tipologia degli obiettivi individuali, specifici, misurabili e coerenti con gli obiettivi organizzativi, assegnati al singolo dirigente o dipendente, al fine di valutare il suo contributo diretto ai risultati complessivi dell'amministrazione. È mantenuto il principio sancito nelle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (dicembre 2019), secondo cui la valutazione dei dirigenti e dei responsabili deve attribuire peso prevalente ai risultati della performance organizzativa dell'unità di diretta responsabilità.

In un'ottica di miglioramento continuo del ciclo della performance, il SMVP deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione ed infine adottato dal Consiglio di Amministrazione. L'Ateneo di Pavia ha approvato per la prima volta il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione (SMVP) in data 25 gennaio 2011 e annualmente, a partire dal 2016, esso viene aggiornato per il triennio successivo.

Il presente documento rappresenta la revisione del SMVP per il triennio 2026-2028 e si pone come intento il collegamento tra la pianificazione strategica e la pianificazione organizzativa; infatti, gli

obiettivi di performance organizzativa sono riconducibili in modo diretto o indiretto alle finalità delle linee programmatiche dell'Ateneo per il sessennio 2026-2031¹.

Il SMVP è aggiornato annualmente alla luce degli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, con particolare riferimento alla Direttiva del 28 novembre 2023² del Ministro Zangrillo sulla valorizzazione del merito e del capitale umano attraverso un nuovo approccio che include la valutazione delle competenze di leadership e promuove la formazione continua e alla Direttiva del 16 gennaio 2025³ in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano; in coerenza con la L. 41/2023⁴ e con la Circolare RGS n. 1/2024⁵, gli obiettivi dirigenziali includono il rispetto dei tempi di pagamento sulla base dei dati PCC. Il CCNL Istruzione e Ricerca 2019-2021 (sottoscritto il 18.01.2024) è stato recepito per gli aspetti relativi a ordinamento professionale, incarichi, trattamento economico e lavoro a distanza.

2. LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

La qualificazione dell'Università di Pavia come Università "storica" e pluridisciplinare, l'erogazione di un'offerta didattica completa nei diversi livelli (primo, secondo e terzo livello della formazione universitaria) e nelle diverse aree formative (umanistica, scientifica e tecnologica, economica-giuridica e politico sociale, sanitaria) costituiscono punti di forza innegabili dell'Università di Pavia. Il "Sistema Pavia" dove l'Università esercita il suo ruolo di guida e indirizzo, insieme a una ricca rete di Collegi, pubblici e privati, allo IUSS, agli Istituti CNR e, per quanto concerne l'ambito assistenziale, agli IRCCS, rappresenta un'unicità nel panorama nazionale. Questo Sistema crea un ambiente molto particolare, spontaneamente portato alle aperture e alle collaborazioni multidisciplinari, che vengono continuamente alimentate dalla residenzialità degli studenti e dalla stretta vicinanza e compenetrazione delle diverse strutture universitarie ed extra universitarie.

La governance dell'Ateneo ritiene fondamentale valorizzare la multidisciplinarietà in termini di maggiori opportunità anche per gli aspetti connessi alla ricerca, creando sinergie e progetti condivisi da sviluppare con la collaborazione dei ricercatori afferenti ai diversi ambiti disciplinari. La condizione di multidisciplinarietà e di Ateneo storico, tuttavia, rappresenta anche un vincolo in

¹ <https://portale.unipv.it/sites/default/files/2025-10/II%20Programma.pdf>

² Direttiva ministeriale del 28 novembre 2023: "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale"

³ Direttiva ministeriale del 16 gennaio 2025: "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti"

⁴ LEGGE 21 aprile 2023, n. 41: "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, recante disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune. Disposizioni concernenti l'esercizio di deleghe legislative"

⁵ Circolare del 3 gennaio 2024, n. 1: Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41.

relazione alla necessità di contemperare esigenze molto diverse e potenzialmente contrastanti e di incidere su situazioni organizzate consolidate.

2.1 Assetto organizzativo

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo è frutto di una profonda revisione avvenuta dopo l'entrata in vigore della Legge 240/10 e dello Statuto di Ateneo.

In particolare, le strutture che sono valutate ai fini della performance organizzativa sono:

a. Aree dirigenziali: sono la struttura organizzativa amministrativa di vertice, finalizzata alla gestione di macro-processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali; vengono proposte dal Direttore Generale ed è il Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato, a deliberare l'attivazione/disattivazione. All'Area è preposto un Dirigente, che attua, nell'ambito delle direttive del Direttore Generale, i programmi ed i progetti deliberati dagli Organi di Governo dell'Ateneo, con la responsabilità dei risultati dell'attività svolta, della realizzazione dei programmi, dei progetti affidati in relazione agli obiettivi prefissati e della corretta ed efficiente gestione tecnico –amministrativa e finanziaria.

b. Strutture di secondo livello: Servizi, Centri e Dipartimenti; di norma affidate alla responsabilità di personale dell'Area EP, che svolge e presiede alle attività operative dei processi coordinati dell'area dirigenziale. I Dipartimenti sono istituiti/disattivati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Senato Accademico. Il coordinamento della struttura tecnico amministrativa di Dipartimento e del personale afferente è affidato ad un Segretario Amministrativo che dipende gerarchicamente dal Direttore Generale e funzionalmente dal Direttore di Dipartimento. Attualmente i Dipartimenti sono 18 e sono i seguenti:

- Dipartimento di Biologia e Biotecnologie "Lazzaro Spallanzani"
- Dipartimento di Chimica
- Dipartimento di Fisica
- Dipartimento di Giurisprudenza
- Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura
- Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
- Dipartimento di Matematica
- Dipartimento di Medicina Interna e Terapia Medica
- Dipartimento di Medicina Molecolare
- Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense
- Dipartimento di Scienze Clinico Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche
- Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

- Dipartimento di Scienze del Farmaco
- Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali
- Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
- Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento
- Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente
- Dipartimento di Studi Umanistici

c. Unità Organizzative Complesse (UOC) ovvero articolazioni organizzative di terzo livello istituite all'interno del Servizio di appartenenza in cui si concentrano competenze professionali e risorse (umane, tecnologiche e strumentali) finalizzate allo svolgimento di funzioni di amministrazione, di programmazione o di erogazione di servizi specifici ad una (o più) ben definita categoria di utenti (interni o esterni all'Ateneo).

La strutturazione per UOC si è avviata a partire dal 2019 ed a oggi coinvolge tutte le aree.

In sintesi, quindi in Ateneo sono presenti 7 Aree Dirigenziali cui afferiscono complessivamente 22 Servizi, 9 Centri di Servizio e 34 UOC; alla Direzione Generale afferiscono 3 Servizi e 5 Unità Organizzative complesse.

Di seguito un'esposizione dettagliata della struttura organizzativa pubblicata anche sul portale Amministrazione Trasparente all'indirizzo:

<https://unipv.portaleamministrazionetrasparente.it/archiviofile/unipv/Organizzazione/Organigramma/OrganigrammaPerPortale.pdf>

Aggiornato al 15/10/2025

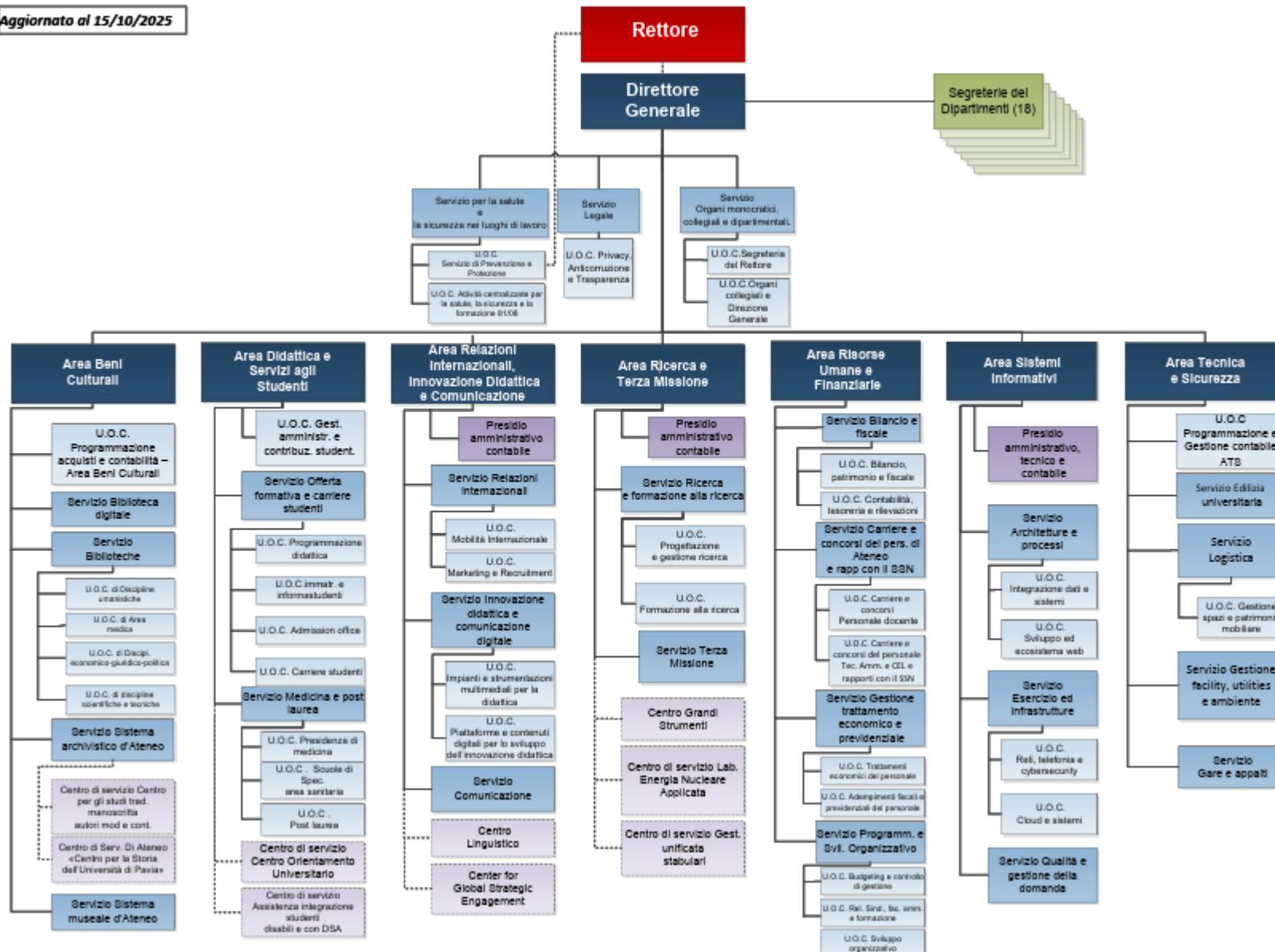


Figura 1: Mappa della struttura amministrativa dell'Università degli Studi di Pavia

3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

3.1 Le fasi del ciclo della performance

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

1. definizione e nell'assegnazione degli obiettivi
2. collegamento tra gli obiettivi e le risorse
3. monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi
4. misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
5. utilizzo dei sistemi premianti (v. in particolare l'art. 4 c. 2)

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

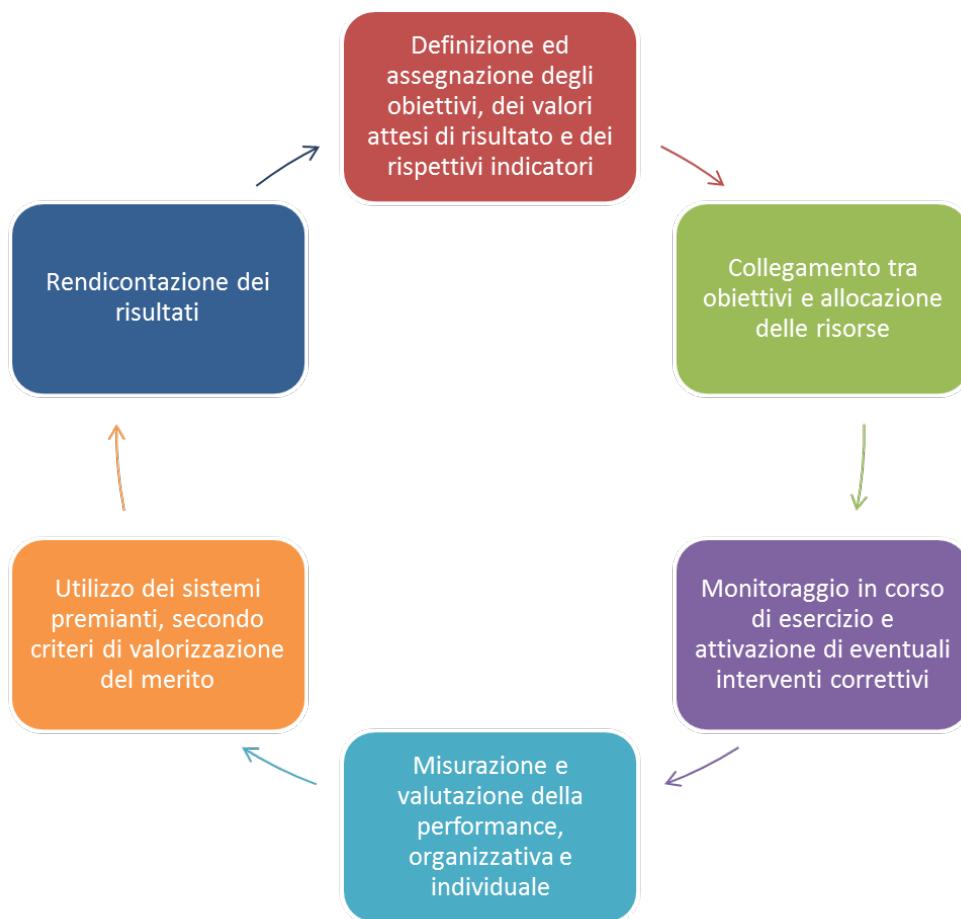


Figura 2: Il Ciclo della Performance

Il decreto legislativo 74/2017 ha modificato il ciclo della misurazione e della valutazione delle performance e ha stabilito che nella fase di definizione degli obiettivi è necessario tener conto anche «dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla performance».

Per integrare i risultati della valutazione dell'anno precedente con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo, annualmente vengono replicati tre momenti istituzionali in corrispondenza delle varie fasi del ciclo della performance:

1. Redazione ed approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, entro il 31 gennaio di ogni anno, del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), quale documento di programmazione complessivo delle pubbliche amministrazioni (D.lgs 80/2021, convertito nella Legge 113 del 6 agosto 2021).
2. Svolgimento di un'attività di monitoraggio prevista dal Regolamento recante i contenuti e lo schema tipo del PIAO (art. 5 del decreto del Dipartimento Funzione pubblica del 30 giugno 2022, n. 132) che rimanda per il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e Performance alle modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. L'attività di monitoraggio è organizzata dall'Amministrazione per tener sotto controllo lo stato di avanzamento di tutti gli obiettivi programmati lungo tutto l'arco del periodo di riferimento. In relazione ai risultati del monitoraggio, il NUV segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione degli obiettivi e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura e successivamente comunicati a tutti i responsabili in sede plenaria.
3. Rendicontazione e valutazione dei risultati da parte degli organi di governo ai quali, entro il 30 giugno di ogni anno, viene sottoposta per l'approvazione la Relazione sulla Performance che deve contenere tutti gli elementi utili per la valutazione dell'Organo di Governo. Inoltre, il documento deve essere validato dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno. Una volta approvata e validata la Relazione sulla Performance, l'Amministrazione può procedere all'attribuzione dei premi individuali in relazione ai criteri stabiliti nel presente documento e ai risultati effettivamente conseguiti.

3.2 Attività, tempi, attori e strutture di supporto

Nella Tabella 1 sono evidenziate le attività, i tempi, gli attori e i documenti che caratterizzano le diverse fasi del ciclo della performance:

- ✓ A partire dal secondo semestre, sulla base di quanto emerso dalla fase di monitoraggio del PIAO e delle Relazioni del NuV e del Presidio di Qualità, prende avvio la fase di definizione degli obiettivi di performance organizzativa. Questi ultimi vengono definiti in relazione agli obiettivi strategici identificati o revisionati dal Rettore e dalla sua squadra di governo con un orizzonte triennale e parallelamente alla definizione del budget per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.
- ✓ Entro la fine del mese di dicembre, si prevede l'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.
- ✓ Nella seduta del mese di dicembre, il quadro complessivo degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo attribuito alla Direzione Generale viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. Nell'ambito della medesima seduta, viene sottoposto all'approvazione del CdA anche il budget di Ateneo per l'anno successivo che alloca le risorse e deve contenere l'ammontare reputato necessario per il raggiungimento del quadro di obiettivi proposti.

- ✓ Entro il 31 gennaio di ogni anno, viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) all'interno del quale sono puntualmente evidenziati gli obiettivi di performance organizzativa con relativo indicatore e target di raggiungimento per ogni Area Dirigenziale.
- ✓ Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti provvedono poi ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità. A sua volta il responsabile del servizio, d'intesa con il Dirigente, assegna al responsabile della UOC gli obiettivi del Servizio che ricadono nelle specifiche competenze della struttura di terzo livello. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo. Il processo di attribuzione degli obiettivi termina con la pubblicazione sul sito di Ateneo delle schede obiettivo che rappresenta la formale attribuzione degli obiettivi annuali alle strutture e al personale.
- ✓ Nel corso dell'anno, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere essendo le stesse una fondamentale regola di buona gestione da parte dell'Ateneo. In sintesi, si procede ad una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere gli interventi correttivi da intraprendere. Se ritenuto necessario, in relazione a cause endogene o esogene non prevedibili, si procede ad una revisione delle azioni e dei target. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione delle azioni e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura e, successivamente, comunicati a tutti i responsabili in sede plenaria. La verifica dell'azione di monitoraggio è svolta dal Nucleo di Valutazione (NUV) che riceve le schede di monitoraggio secondo i tempi e le modalità definite. Il monitoraggio e la revisione degli obiettivi della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali vengono formalizzate, di norma, entro il mese di luglio con delibera di approvazione del CdA previo parere positivo vincolante del NUV. Per le altre strutture organizzative, il processo di revisione degli obiettivi organizzativi termina invece entro il 30 settembre.
- ✓ Il processo di rendicontazione finale degli obiettivi assegnati ha inizio nel mese di marzo e si conclude entro maggio dell'anno successivo. La rendicontazione dei risultati è effettuata dal Dirigente, che provvede al monitoraggio delle attività realizzate. La documentazione a supporto della rendicontazione deve essere costituita da documenti ufficializzati all'interno di comunicazioni e/o delibere di organi interni, Commissioni, ecc. La mancata rendicontazione da parte del dirigente dei risultati raggiunti nei tempi richiesti e utili per la predisposizione della Relazione sulla Performance non consente l'erogazione dell'indennità di risultato.
- ✓ Il processo di rendicontazione si conclude con l'elaborazione della Relazione sulla Performance da sottoporre alla validazione del NUV e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno dell'anno successivo. Una volta intervenuta tale approvazione, si avvia il processo di corresponsione della premialità individuale.

Il Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione è pubblicato sul portale nella sezione amministrazione trasparente così come gli altri documenti previsti dal ciclo della performance. È, inoltre, disponibile sul portale messo a disposizione delle amministrazioni pubbliche dal Dipartimento di Funzione pubblica (<http://piao.dfp.gov.it>).

Attività	Tempi	Attori	Strutture di supporto	Responsabilità	Documenti
1 - Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico o da sua revisione	luglio –settembre (n-1)	Rettore, pro-rettori, DG, dirigenti	Servizio Programmazione e Direzione Generale	DG	Esiti del monitoraggio infrannuale del PIAO, Relazione NuV, Relazione PQA
2 - Negoziazione e attribuzione degli obiettivi e del budget	settembre – novembre (n-1)	DG e dirigenti	Servizio Programmazione e Direzione Generale	DG	Bozza obiettivi gestionali DG e Dirigenti e budget
3 - Aggiornamento annuale del SMVP	dicembre (n-1)	DG/NuV	Servizio Programmazione	CdA	Aggiornamento SMVP
4 - Approvazione obiettivi di performance organizzativa di Ateneo attribuiti al DG e approvazione budget	dicembre (n-1)	DG e Servizio Programmazione	Servizio Programmazione	CdA	Ambiti prioritari di intervento DG e Dirigenti e budget
5 - Monitoraggio indicatori di Valore pubblico	dicembre (n-1)- gennaio (n)	Rettore, pro-rettori, DG, dirigenti	Servizio Qualità e Direzione Generale	CdA	Monitoraggio dei valori realizzati dagli indicatori di "valore pubblico"
6 - Approvazione del Piano di Attività e Organizzazione con assegnazione degli obiettivi ai dirigenti	gennaio (n)	DG e dirigenti	Servizio Programmazione, UOC Anticorruzione e Direzione Generale	CdA	PIAO entro 31/01
7 - Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello e III livello	febbraio (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Programmazione e Direzione Generale	DG e dirigenti	Schede obiettivi pubblicate entro 28/02
8 - Monitoraggio intermedio e revisione obiettivi	luglio -settembre (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Programmazione, Servizio Qualità e Direzione Generale	NuV CdA	Scheda monitoraggio proposta dal valutato e relativo feed-back Approvazione CdA
9 - Raccolta dati, verifica raggiungimento risultati e valutazione	marzo- maggio (n+1)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Programmazione, Servizio Qualità e Direzione Generale	DG	Schede Risultato
10 - Elaborazione e approvazione della Relazione sulla Performance	maggio –giugno (n+1)	DG, Servizio Programmazione, Servizio Qualità	DG, Servizio Programmazione, Servizio Qualità	CdA	Relazione sulla Performance entro 30/06
11 - Validazione della Relazione da parte del NuV	giugno – (n+1)	DG, Nucleo di Valutazione	Servizio Qualità e Direzione Generale	NuV	Validazione della Relazione sulla Performance

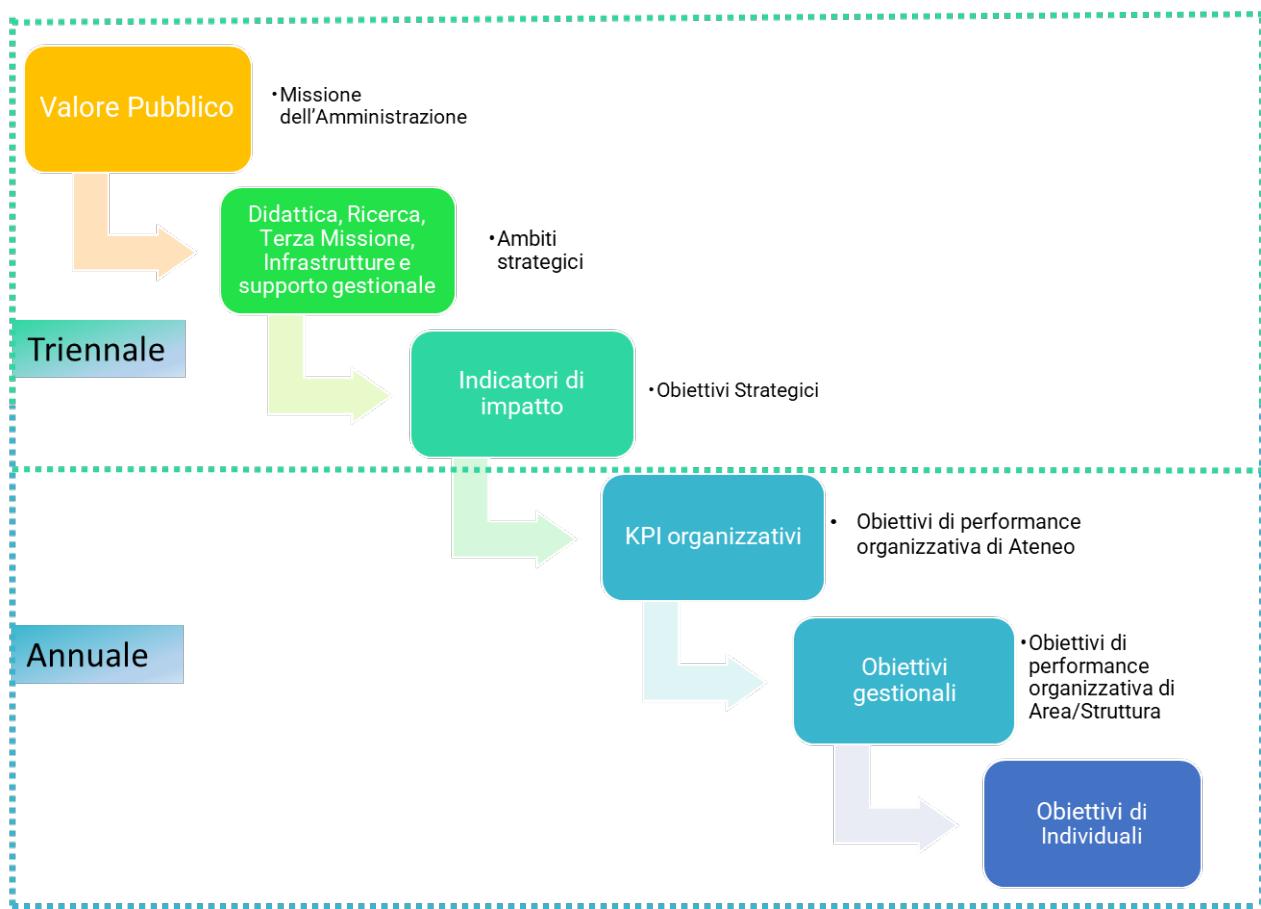
Tabella 1: Attività, tempi, attori, strutture di supporto, responsabilità e documenti

3.3 L'albero della performance e l'integrazione con gli altri cicli programmati

Il ciclo della performance può svilupparsi in modo efficace solo se pienamente integrato con i restanti processi di programmazione dell'Ateneo. L'azione programmativa si articola su due dimensioni complementari: verticale e orizzontale.

La dimensione verticale identifica il percorso logico da seguire, ben rappresentato dall'albero della performance (fig. 3) che descrive come il quadro di obiettivi gestionali discenda dalle linee strategiche di sviluppo e venga definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e Dirigenti. Seguendo la logica di "cascading", dalla definizione della strategia, si ricavano gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo cui si correlano gli obiettivi dell'organizzazione che vengono assegnati alla responsabilità della Direzione Generale e articolati per area dirigenziale di competenza. Ogni Dirigente, a sua volta, implementa il proprio programma di attività identificando gli obiettivi da assegnare alle strutture di secondo e terzo livello afferenti alla propria Area.

Inoltre, per l'intero Ateneo e per ogni struttura di primo, di secondo e di terzo livello nella quale l'organizzazione universitaria si articola vengono definiti indicatori di performance organizzativa relativi all'ambito di competenza di diretta responsabilità. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi costituiscono elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura.



La dimensione orizzontale consiste nel far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati; tale approccio consente di connettere gli strumenti di programmazione accademica – valutata attraverso i sistemi AVA e VQR – con quelli di programmazione tecnico-amministrativa, valutati nell'ambito del ciclo della performance. In buona sostanza, non è possibile realizzare risultati davvero solidi se tutti gli ambiti programmati non sono collegati e finalizzati rispetto agli stessi obiettivi. Per questo motivo, l'attività programmativa deve essere temporalmente connessa alla

definizione del budget di previsione e sostenuta da un modello organizzativo coerente, capace di garantire le risorse economiche e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Ogni obiettivo è pertanto valutato in relazione al fabbisogno di risorse (economiche e professionali) necessarie per la sua realizzazione.

L'Ateneo ha da tempo adottato un modello di budget diffuso, che coinvolge sia le aree amministrative-gestionali sia i dipartimenti, favorendo il collegamento operativo tra programmazione e definizione degli obiettivi (si veda figura sottostante). Infatti, il budget è parte del processo di governo e di controllo della gestione e rappresenta l'espressione economica del piano di azione proposto dalla direzione. In questo modo, il budget contribuisce al coordinamento e all'integrazione delle unità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi.



Figura 4: Il budgeting quale strumento di integrazione tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa

Il Budget di Ateneo viene definito mediante l'applicativo U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso, che consente una stretta correlazione tra programmazione di obiettivi e assegnazione delle risorse. Tale integrazione risponde a quanto previsto dall'art. 4 del D.lgs. 150/2009, che sancisce il principio di coerenza tra ciclo della performance e programmazione finanziaria, sottolineando il necessario "collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse".

Proprio perché l'Ateneo ritiene di fondamentale importanza il miglioramento dell'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria, a partire dall'edizione di budget 2023 l'applicativo U-budget è stato integrato con l'applicativo per la gestione del ciclo della performance, Sprint, per cui ogni stanziamento di risorse economiche può essere collegato alle finalità strategiche istituzionali.

L'integrazione tra il ciclo delle performance e la programmazione di Ateneo deve prevedere un allineamento delle scadenze temporali per connettere i diversi momenti all'interno di un processo di pianificazione integrata. La Fig. 5 mostra l'andamento temporale delle diverse fasi programmate nella seconda parte dell'anno.

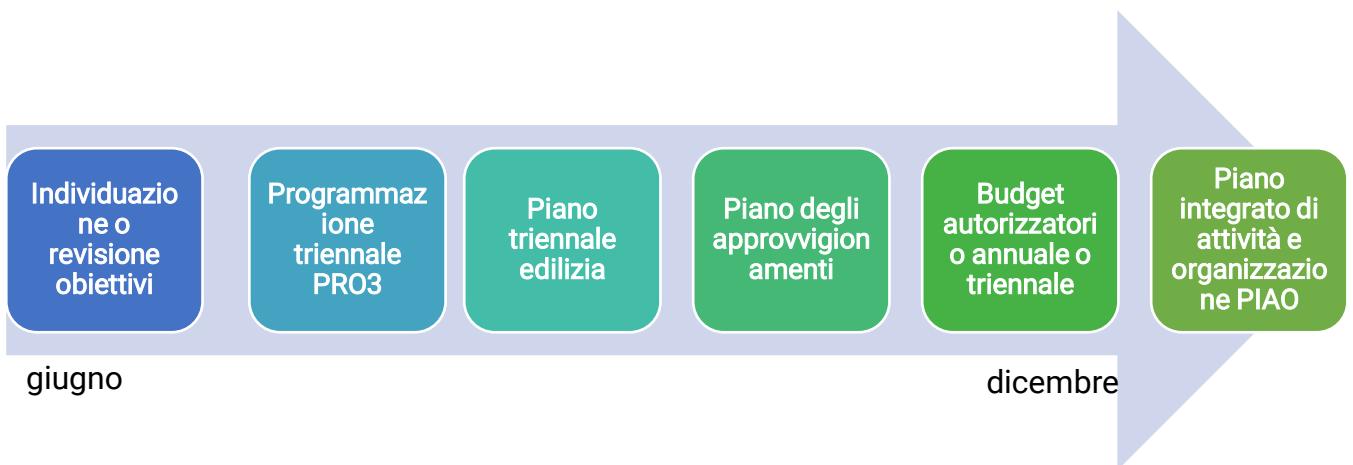


Figura 5: Il ciclo della performance e l'integrazione con la programmazione

Dopo la fine del primo semestre, prende avvio il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali che consente l'identificazione di obiettivi strategici utili alla costruzione/revisione del Piano strategico in coerenza con il quale deve essere elaborata la fase programmatica successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono elaborati i seguenti documenti di programmazione: Programma triennale dei lavori e delle opere edilizie, Programma degli approvvigionamenti, Programmazione triennale del personale, Budget autorizzatorio annuale e triennale e PIAO, il documento unico di programmazione e *governance* che assorbe molti dei Piani che finora le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.

4. LA PERFORMANCE MISURATA

Ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs 74/2017, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica nelle Linee guida n. 2/2017, n. 4/2019 e n. 5/2019.

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nelle sue articolazioni fornisce per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Concerne quindi l'attuazione dei piani e dei programmi di sviluppo, la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, l'utilizzo efficiente ed efficace delle risorse, la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

La performance individuale attiene invece il contributo del singolo. Nelle linee guida n. 2/2017 si è chiarito come la performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, sia l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. In particolare, è stato evidenziato che le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP, in:
 - ✓ risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce (Performance organizzativa di Ateneo);
 - ✓ risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza (Performance organizzativa di struttura);

- ✓ risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati (Performance organizzativa su obiettivi individuali);
- comportamenti, che attengono al “come” un’attività viene svolta da ciascuno, all’interno dell’amministrazione; nell’ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

4.1 La Performance organizzativa

La performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture componenti (Area, Servizio, Dipartimento e UOC) allo scopo di valutare l’effettivo andamento dell’organizzazione nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici (performance istituzionale), utilizzando in modo efficiente le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per fornire servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati e di impatto sugli stakeholder. In questo modo la performance diventa strumento di comunicazione e di ‘accountability’ degli enti nei confronti degli utenti.

La performance organizzativa di Ateneo viene misurata in relazione ai valori realizzati da indicatori di performance organizzativa e dai risultati ottenuti nell’ambito di progetti gestionali di particolare rilevanza individuati dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione del PIAO. La dimensione performance organizzativa di Ateneo rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti come più sotto evidenziato e illustrato.

La performance organizzativa di struttura viene misurata attraverso i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi di specifica competenza e attraverso specifici indicatori di efficienza e di efficacia. I risultati di performance organizzativa sono parte della valutazione individuale come di seguito rappresentato.

I risultati degli obiettivi di performance organizzativa sono misurati attraverso la rilevazione dell’andamento dei valori di opportuni indicatori di performance organizzativa individuati nel PIAO. Per la valutazione dei risultati si terrà conto anche della qualità e dell’efficacia di quanto realizzato.

La scelta di questi indicatori deve essere effettuata in modo da garantire le seguenti condizioni:

- misurabilità e oggettività dei valori;
- ancoraggio ai processi presidiati dalla struttura;
- disponibilità all’interno del cruscotto direzionale che l’Ateneo sta implementando;
- utilizzo dell’esito delle indagini di customer satisfaction o di altre modalità di rilevazione del livello di soddisfazione degli utenti.

Il quadro degli obiettivi organizzativi assegnato alla Direzione Generale e a dirigenti viene approvato dal Consiglio di Amministrazione nella stessa seduta in cui viene approvato il budget (normalmente nella seduta di dicembre dell’anno precedente). Una volta intervenuta l’approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il mese di gennaio gli obiettivi di performance organizzativa vengono attribuiti alle Aree Dirigenziali declinando le azioni da realizzare nell’anno e identificando, per ognuna di esse, l’indicatore e i target di raggiungimento. Entro il primo bimestre dell’anno, i Dirigenti provvedono poi ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità. Il Responsabile del servizio, a sua volta, d’intesa con il Dirigente, assegna al responsabile della UOC gli obiettivi del Servizio che ricadono nelle specifiche competenze della struttura di terzo livello. Quanto detto consente la valutazione dei risultati per obiettivi anche per i responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo. Il processo di attribuzione degli obiettivi termina con la pubblicazione sul sito di Ateneo delle schede obiettivo: [Home page obiettivi performance](#).

Nel corso dell’anno, come sopra illustrato, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si procede a una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni

identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere.

In relazione a quanto previsto dall'art.6 del D.lgs 150/09, come modificato dal D.lgs. 74/2017, il monitoraggio viene effettuato con l'invio al NUV delle schede di monitoraggio estratte dal gestionale Cineca per la gestione degli obiettivi (Sprint) e si conclude con la pubblicazione delle schede revisionate sul sito istituzionale.

Se ritenuto necessario, in relazione a cause endogene e/o esogene non prevedibili, si procede a una revisione delle azioni e dei target da formalizzarsi, di norma, entro il mese di luglio per la Direzione Generale e per le Aree dirigenziali, per le altre strutture entro il mese di settembre. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e devono essere preventivamente valutate dall'OIV.

La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno avviene con la presentazione della Relazione sulla Performance da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno dell'anno successivo.

Nel PIAO, particolare attenzione hanno gli **obiettivi comuni**, cioè attività di innovazione, sviluppo e revisione organizzativa affidate congiuntamente a più strutture. La formalizzazione di questi consente lo sviluppo di collaborazioni traversali e finalizzate, arricchendo l'Ateneo di un atteggiamento di proficua cooperazione. A tal fine l'obiettivo è definito ed eventualmente declinato in attività, ha un piano di lavoro condiviso e un Project Leader incaricato al monitoraggio. Il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni è il medesimo per tutti i partecipanti per incentivare la partecipazione, il confronto e la risoluzione di eventuali criticità.

La gestione di tutto il ciclo sopradescritto avviene non solo tramite comunicazioni scritte alle strutture, ma anche attraverso riunioni periodiche che la direzione generale pianifica coinvolgendo tutti i responsabili gestionali.

4.2 La Performance individuale

La performance individuale misura invece il contributo fornito dal singolo individuo, in relazione al raggiungimento dei risultati organizzativi ed in termini di comportamenti organizzativi agiti.

La performance individuale è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del D.lgs. 150/09 in modo variabile nel numero e nel peso in funzione del ruolo. Esse sono:

- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva);
- specifici obiettivi individuali
- comportamenti organizzativi agiti;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori.

L'Ateneo, pertanto, individua i propri obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi strategici e li suddivide in:

- **Obiettivi di performance organizzativa** rappresentano i "traguardi" che la struttura deve raggiungere e al perseguitamento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire; si tratta di obiettivi gestionali attribuiti ad una o più Unità Organizzative i cui risultati siano misurabili attraverso valori 'attesi' di indicatori di performance. Gli obiettivi di performance organizzativa sono definiti con un orizzonte triennale e declinati su base annuale, in coerenza con gli obiettivi di bilancio programmati. Essi vengono approvati dal Consiglio di Amministrazione prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento. Ai fini della rendicontazione annuale della performance organizzativa delle Strutture viene considerata solo questa tipologia di obiettivi. Inoltre, gli obiettivi di performance organizzativa possono essere trasversali ovvero assegnati a più strutture. In questo caso, viene identificato un referente che assume il ruolo di 'project leader' con compiti di coordinamento e di rendicontazione dei risultati.

- **Obiettivi individuali** sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a rispondere: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam). Questa tipologia di obiettivi comprende anche gli obiettivi contenuti negli accordi individuali di lavoro agile. I risultati conseguiti, in questo caso, rilevano sia ai fini della performance individuale, che della rinnovabilità degli stessi accordi.

Nella valutazione della performance individuale del singolo dipendente, si terrà conto anche dei comportamenti agiti nello svolgimento delle proprie mansioni. È necessario declinare i comportamenti a livello individuale, distinguendo gli oggetti di valutazione sulla base dei compiti attribuiti e del ruolo ricoperto dal singolo all'interno dell'organizzazione (posizione organizzativa). L'Ateneo ha pertanto previsto una differenziazione tra i comportamenti valutati dei dirigenti e delle altre categorie di personale (come più sotto illustrato).

4.3 La valutazione della performance individuale per aree professionali

A decorrere dal 1° maggio 2024 è entrato in vigore il nuovo ordinamento professionale delle Università, in attuazione di quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto Istruzione e Ricerca 2019–2021, sottoscritto il 18 gennaio 2024.

Il nuovo sistema di classificazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, disciplinato dagli articoli 84 e 85⁶ del CCNL, è articolato in quattro Aree professionali: Area Operatori, Area Collaboratori, Area Funzionari e Area Elevate Professionalità, che corrispondono a differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali, e che sostituiscono le precedenti categorie B, C, D ed EP:

Nuovo sistema di classificazione	Precedente sistema di classificazione
AREA	CATEGORIA
Operatori	B
Collaboratori	C
Funzionari	D
Elevate Professionalità	EP

Tabella 2: il nuovo sistema di classificazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario

L'articolo 87 del CCNL Istruzione e Ricerca 2019–2021 prevede che le amministrazioni universitarie, in relazione alle proprie esigenze organizzative e di servizio, possano conferire ai dipendenti appartenenti all'Area dei Funzionari incarichi a termine di natura organizzativo-gestionale, specialistica o professionale che richiedano lo svolgimento di compiti di maggiore responsabilità e professionalità, per i quali è attribuita una specifica indennità di posizione organizzativa; un terzo del valore dell'indennità prevista è corrisposto a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente.

La tabella successiva mostra la tipologia ed il peso degli obiettivi per aree professionali:

⁶ CCNL Istruzione e Ricerca 2019-2021- Art. 85: *Classificazione 1. Il sistema di classificazione del personale, improntato alla primaria esigenza delle amministrazioni in termini di perseguimento degli obiettivi di innovazione e di dinamica evolutiva dell'organizzazione del lavoro, è articolato in quattro Aree professionali che corrispondono a quattro differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali: • Area degli Operatori • Area dei Collaboratori • Area dei Funzionari • Area delle Elevate Professionalità.*

Personale	Obiettivi Organizzativi	Obiettivi individuali	Comportamenti	Valutazione Collaboratori
Direttore Generale	70%		30%	
Dirigenti	60%	10%	20%	10%
EP con incarico di tipo gestionale (responsabile di struttura di II livello)	55%	20%	20%	5%
EP con incarico di tipo specialistico	40%	30%	30%	
Funzionario con incarico di natura organizzativo-gestionale (responsabile di struttura di II livello)	55%	20%	20%	5%
Funzionario con incarico di natura organizzativo-gestionale (responsabile di struttura di III livello)	40%	30%	30%	
Funzionario con incarico di natura specialistica o professionale	40%	30%	30%	
Funzionari, collaboratori e operatori senza incarichi	100% premi perf. Organizzativa		100% premi perf. Individuale	

Tabella 3: Articolazione delle performance individuali per le diverse categorie di personale

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale rappresentano il fondamento del sistema incentivante di Ateneo che valuta, con modalità e misure differenti, il personale dirigente e tecnico amministrativo ai fini dell'erogazione dell'accessorio di tipo premiale. In particolare, sono connessi alla valutazione dei risultati le seguenti retribuzioni:

- Retribuzione di risultato del Direttore Generale;
- Retribuzione di risultato dei dirigenti;
- Retribuzione di risultato del personale di categoria EP;
- Parte premiale dell'Indennità di responsabilità del personale dell'Area Funzionari con incarichi di natura organizzativo-gestionale, specialistica o professionale;
- Premi correlati alla performance organizzativa e individuale;
- Attribuzione delle classi stipendiali ai collaboratori ed esperti linguistici.

4.4 Il Direttore Generale

In attuazione di quanto disposto dal Decreto Interministeriale n.272 del 21 marzo 2025 relativo al trattamento economico dei Direttori Generali delle Università per il quadriennio 2024-2027, la retribuzione di risultato del Direttore è pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati.⁷

⁷ Decreto Interministeriale n. 272 del 21 marzo 2025, articolo 1, comma 4: “Al direttore generale, in aggiunta alla retribuzione stipendiale, compete una retribuzione di risultato pari ad un massimo del 20 % del trattamento stipendiale lordo annuo da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati.”

La valutazione del Direttore Generale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella Relazione della Performance che deve essere approvata dal Consiglio di amministrazione su proposta del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno dell'anno successivo.

La valutazione complessiva del Direttore Generale si compone dei seguenti elementi:

- a. **Risultati su obiettivi organizzativi** – peso **70%** - così suddivisa:
 - **50%** in relazione all'andamento degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo derivata da finalità strategiche, così come identificati annualmente nella relazione programmatica del Direttore Generale;
 - **20%** in relazione al grado di realizzazione degli obiettivi organizzativi di Ateneo assegnati dal Consiglio di Amministrazione alla Direzione Generale sotto forma di progetti o attività specifiche;
- b. **Comportamenti organizzativi agiti** - peso **30%** - valutati in relazione all'osservazione dei seguenti elementi:
 - Gestione delle relazioni interne ed esterne;
 - Sviluppo e gestione dell'innovazione;
 - Gestione delle situazioni critiche.

Il Nucleo si esprime in relazione alla componente organizzativa analizzando i contenuti della Relazione della Performance e dei relativi allegati. In relazione al secondo punto, il Nucleo prende in esame la valutazione sui comportamenti organizzativi, che viene espressa dal Rettore, il quale, avendo proposto la nomina del Direttore Generale, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia.

I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi assegnati alla Direzione Generale sono espressi nella figura di seguito:



Figura 6: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale del Direttore Generale

I valori di riconoscimento dell'indennità saranno articolati come di seguito descritto:

Tipologia obiettivi	Peso% componenti valutazione della performance	% di indicatori che ha raggiunto il target	Quota risultato (%)
Andamento degli indicatori istituzionali	50%	0%	0%
		Da 1% a 20,9%	5%
		Da 21% a 50,9%	10%
		Da 51% a 80,9%	15%
		Da 81% a 100%	20%
Tipologia obiettivi	Peso% componenti valutazione della performance	% raggiungimento obiettivi organizzativi	Quota risultato (%)
Raggiungimento dei risultati su obiettivi organizzativi	20%	Da 0% a 20,9%	0%
		Da 21% a 40,9%	5%
		Da 41% a 60,9%	10%
		Da 61% a 80,9%	15%
		Da 81% a 100%	20%
Tipologia obiettivi	Peso% componenti valutazione della performance	Valutazione comportamenti	Quota risultato (%)
Comportamenti organizzativi	30%	Sino a 3	0%
		Maggiore di 3 e minore o uguale a 5	5%
		Maggiore di 5 e minore o uguale a 8	10%
		Maggiore di 8 e minore o uguale a 10	15%
		Maggiore di 10 e minore o uguale a 12	20%

Tabella 4: Direttore Generale: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene secondo la seguente la scala discreta a 4 valori:

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Gestione delle relazioni interne ed esterne	1	2	3	4
Sviluppo e gestione dell'innovazione	1	2	3	4
Gestione delle situazioni critiche	1	2	3	4
	3	6	9	12

Tabella 5: Direttore Generale: scala a 4 valori per la valutazione dei comportamenti organizzativi

4.5 I Dirigenti

Per il management dell'Università, costituito dai Dirigenti, il processo di misurazione e valutazione della performance si svolge nel rispetto delle principali disposizioni normative in materia di pubblico impiego e performance, in particolare:

il D.Lgs. n. 165/2001 (Testo Unico sul Pubblico Impiego), il D.Lgs. n. 286/1999 (Valutazione dei dirigenti pubblici), il D.L. n. 95/2012 convertito nella L. n. 135/2012 (Spending Review), la L. n. 190/2012 (anticorruzione e trasparenza), nonché il D.Lgs. n. 150/2009 (Riforma Brunetta), come successivamente modificato dal D.Lgs. n. 74/2017 e dalle più recenti Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione in tema di misurazione e valorizzazione del merito (Direttiva 28 novembre 2023 e Direttiva 16 gennaio 2025). Il processo valutativo è altresì disciplinato dallo Statuto dell'Università di Pavia (artt. 17 e 18), che attribuisce al Direttore Generale la responsabilità della valutazione del personale dirigente e tecnico-amministrativo, in coerenza con il Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo.

In particolare, all'inizio di ogni anno solare compete al Direttore Generale l'individuazione degli obiettivi operativi da affidare ai dirigenti, nell'ambito delle specifiche macroaree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori indicazioni da parte degli altri organi di governo.

Nella fase di definizione degli obiettivi delle Aree dirigenziali è fondamentale individuare obiettivi sfidanti, volti al miglioramento continuo delle strutture e dell'Ateneo nel suo complesso, ed i cui risultati devono essere oggettivamente misurabili anche grazie ai sistemi di gestione e controllo disponibili.

La disciplina della valutazione del personale pubblico, originariamente prevista dall'art. 5 del D.Lgs. n. 286/1999 e riferita esclusivamente al personale con incarico dirigenziale, è stata profondamente innovata dal D.Lgs. n. 150/2009, che ha introdotto un sistema unitario di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale per tutto il personale delle pubbliche amministrazioni. Con riferimento al personale dirigente e tecnico-amministrativo, il principio generale prevede che la valutazione individuale sia effettuata dal diretto superiore gerarchico, in coerenza con la struttura organizzativa e con le responsabilità assegnate.

Pertanto, la valutazione dei Dirigenti dell'Università di Pavia compete alla Direzione Generale, che esercita tale funzione sulla base delle risultanze del ciclo della performance e delle evidenze documentali fornite dai valutati.

A tal fine, ciascun Dirigente è tenuto, con cadenza annuale, a predisporre e trasmettere al Direttore Generale una rendicontazione dell'attività svolta e dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, illustrando eventuali criticità, interventi di miglioramento e contributi al raggiungimento della performance complessiva d'Ateneo.

La performance individuale dei Dirigenti è misurata considerando le seguenti componenti di valutazione:

- a. **Risultati su obiettivi organizzativi dell'Amministrazione o Unità organizzativa** – peso 60% - così articolati:
 - 30% in relazione alla performance organizzativa di Ateneo misurata attraverso indicatori istituzionali con metrica e target definiti;
 - 30% in relazione alla performance organizzativa dell'area misurata attraverso l'assegnazione di obiettivi gestionali complessi e strutturati (**massimo quattro obiettivi per Area dirigenziale**) relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b. **Risultati su obiettivi individuali** – peso 10% - valutazione dei risultati conseguiti rispetto specifici obiettivi individuali assegnati al Dirigente dal Direttore Generale e, più in generale, rispetto alla gestione del piano di lavoro di Area secondo le scadenze e le attività pianificate. Nella valutazione del piano di lavoro si terrà conto non solo del mero svolgimento delle attività, ma anche della complessità e dell'impatto delle stesse. Particolare rilievo verrà attribuito al rispetto delle scadenze, sia per il raggiungimento dei risultati programmati, sia per la tempestiva trasmissione delle informazioni richieste ai dirigenti. A tal fine, quando le scadenze non verranno rispettate o se la documentazione inviata risulterà incompleta, si introdurrà un fattore correttivo che ridurrà la percentuale di raggiungimento dei risultati dall'1% al 5% in funzione del numero di scadenze non rispettate e del numero di giorni di ritardo.

Qui vengono anche valorizzati i risultati sulle iniziative del piano triennale anticorruzione e trasparenza.
- c. **Comportamenti organizzativi agiti** – peso 20% valutati in relazione all'osservazione dei seguenti elementi:

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Esempi di comportamenti in linea
Organizzazione efficiente del lavoro	Capacità di coordinamento dei processi di lavoro anche in un contesto di lavoro agile/ibrido	<ul style="list-style-type: none"> • Gestisce e distribuisce efficacemente i carichi di lavoro anche nei momenti di maggior attività; • Richiede risorse aggiuntive sapendo stimare il reale sforzo richiesto dalle diverse iniziative; • Gestisce correttamente la programmazione del lavoro dei collaboratori (es. lavoro agile e ferie) in modalità documentata; • Pianifica e controlla le attività e i risultati attesi rispettando scadenze e tempi anche in un contesto di organizzazione agile/ibrida. • Dimostra ottima conoscenza del funzionamento dei diversi processi interni alla propria area proponendo in autonomia revisioni organizzative orientate al miglioramento di efficacia ed efficienza • Dimostra ottima conoscenza del funzionamento dei processi trasversali e dei punti di contatto tra le diverse aree;
Leadership e Autorevolezza	Capacità di motivare il gruppo e di gestire i rapporti interni/esterni	<ul style="list-style-type: none"> • Assume atteggiamenti positivi e sicuri che inducono stimoli al raggiungimento dei risultati e alla collaborazione nelle attività • Genera consenso e coesione coinvolgendo gli altri, sapendo affermare sé stesso ma

		<p>rispettando e considerando adeguatamente il punto di vista degli interlocutori</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viene percepito come punto di riferimento suggerendo con chiarezza il modo migliore per il raggiungimento degli obiettivi prefissati
Gestione risorse umane	Capacità di gestire le risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce e valorizza le competenze dei collaboratori nell'assegnazione dei compiti, garantendo pari opportunità; • Accoglie le osservazioni con positività, li ascolta, condivide con loro informazioni e obiettivi, stimolando in ognuno senso di appartenenza al gruppo; • Coglie le esigenze di crescita professionale curando lo sviluppo e l'aggiornamento delle loro competenze; • Sostiene la spinta al miglioramento continuo dei propri collaboratori; • Crea un clima positivo e di fiducia attraverso una frequente e proficua interazione con i collaboratori; • Dimostra capacità di gestione dei conflitti interni; • Delega in modo efficace trasferendo in modo trasparente e chiaro ai collaboratori la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi; • Promuove la comunicazione e la collaborazione tra team di aree differenti; • Si impegna in una attività continua di feedback verso i collaboratori:
Competenza tecnica e autosviluppo	Capacità tecniche possedute e loro continuo sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> • Rappresenta un presidio delle competenze tecniche delle funzioni attribuite ed è punto di riferimento concretamente operativo per i colleghi; • Si attiva autonomamente per verificare ed approfondire il livello delle proprie competenze; • Gestisce gli errori come opportunità di miglioramento; • Migliora il proprio contributo professionale, attraverso l'apprendimento continuo diffuso nelle attività di lavoro
Problem solving e gestione delle criticità/imprevisti	Capacità di soluzione di situazioni critiche	<ul style="list-style-type: none"> • Valuta in modo realistico vincoli e opportunità accettando i margini di incertezza connessi all'assenza di informazioni esaustive e individua soluzioni adeguate al conseguimento del risultato; • Affronta gli imprevisti, le situazioni di incertezza e di rischio, presenti soprattutto nei processi decisionali, mantenendo equilibrio emotivo e sicurezza; • Identifica in autonomia le soluzioni percorribili anche in contesti non consolidati e/o diversificati assumendosene la responsabilità e valutandone le implicazioni • Prende le decisioni di sua competenza in autonomia. • Coglie gli aspetti essenziali di un problema definendo soluzioni pratiche e attuabili anche in un contesto di organizzazione agile/ibrida • Si attiva prontamente a fronte di imprevisti o novità o emergenze adattandosi e dimostrando apertura e flessibilità
Innovazione e Miglioramento	Capacità di innovare migliorando i processi	<ul style="list-style-type: none"> • Individua e promuove tecnologie e modalità di lavoro che si distacchino dall'esperienza

		<p>consolidata e che conducano all'individuazione di soluzioni innovative;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propone, promuove e realizza cambiamenti nelle modalità di lavoro in un'ottica di ottimizzazione; • Genera nuove idee, concetti, metodologie o rielabora in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche • Affronta positivamente le situazioni nuove e difficili cogliendone gli aspetti di opportunità per sé e per i propri collaboratori • Guida il cambiamento e comunica chiaramente le prospettive del cambiamento
Relazioni e Comunicazione	Capacità di gestire efficacemente le relazioni con gli interlocutori interni/esterni	<ul style="list-style-type: none"> • Si relaziona in modo sintonico e costruttivo con i colleghi e le colleghe e, in genere, con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni e orientando il consenso. • In caso di disaccordo, gestisce la situazione con diplomazia, ponendosi in modo costruttivo. • Dimostra abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione per creare nuove opportunità per l'Ateneo • Gestisce tempestivamente ed efficacemente la trasmissione delle informazioni, in modo regolare e sistematico, sia all'interno che all'esterno della propria struttura • Si esprime in modo chiaro, sintetico e convincente, tenendo conto del tipo di interlocutore, sia nelle comunicazioni orali che in quelle scritte
Engagement organizzativo e Collaborazione	Allineamento partecipato all'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condivide la visione e le linee di azione definite mantenendo costanti impegno e determinazione a raggiungere gli obiettivi • Considera maggiormente importante l'ottenimento di un risultato organizzativo piuttosto che la valorizzazione di sé stesso o stessa • In caso emergano eventuali problemi o errori nella gestione dei processi, interviene prioritariamente per porre rimedio o trovare una soluzione e non per identificare i colpevoli in altre Strutture • Gestisce in modo efficace, responsabile e produttivo l'organizzazione ibrida/agile • Offre prontamente la propria collaborazione in funzione delle richieste/esigenze dell'organizzazione

Tabella 6: Comportamenti organizzativi dei Dirigenti

d. **Capacità di valutazione dei propri collaboratori**- peso 10% - questa componente viene valutata tenendo conto dei seguenti fattori che influiscono sul punteggio attribuito alla valutazione: la completezza e la correttezza del processo relativo alle valutazioni effettuate entro il termine stabilito e il grado di differenziazione dei giudizi calcolato con il coefficiente di variazione (deviazione standard relativa rapportata alla media dei giudizi).

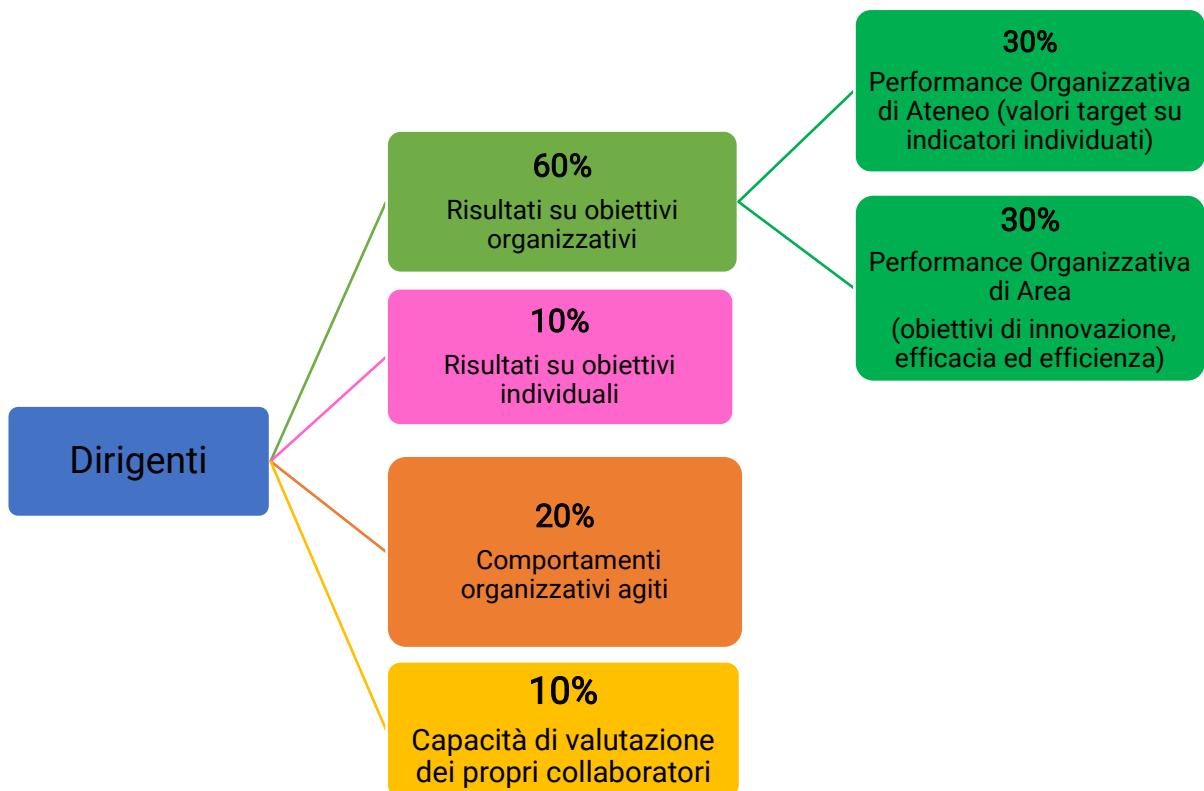


Figura 7: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei Dirigenti

Gli articoli 25 e 26 del CCNL 2006-2009 prevedono, al fine di sviluppare l'orientamento ai risultati all'interno delle amministrazioni, che una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata.

L'importo annuo individuale della componente di risultato è pari almeno al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendensività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del D.lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati conseguiti, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione previsti dalle vigenti disposizioni.

L'art. 21 del CCNL dell'Area Istruzione e Ricerca per il triennio 2019-2021 prevede che la retribuzione di risultato, la cui finalità è la remunerazione della performance individuale, venga attribuita sulla base dei diversi livelli di valutazione conseguiti dai dirigenti, fermo restando che la sua erogazione può avvenire solo a seguito del conseguimento di una valutazione positiva.

I criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato sono materia di contrattazione collettiva integrativa (art. 7 – Retribuzione di risultato).

Nell'ottica di garantire, anche ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009, un'effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato e un'adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito.

Per completezza si riportano di seguito le fasce di risultato dei Dirigenti secondo quanto stabilito dalla contrattazione integrativa di Ateneo (Art. 7 comma 3):

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
da 0% a 49,9%	0%	Valutazione negativa
da 50% a 60,9%	20%	Valutazione sufficiente
da 61% a 75,9%	25%	Valutazione buona
da 76% a 85,9%	30%	Valutazione molto buona
da 86% a 95,9%	35%	Valutazione ottima
da 96% a 100%	40%	Valutazione eccellente

Tabella 7: Dirigenti: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

Con riferimento ai livelli di valutazione sopra riportati, il contratto integrativo del personale dirigente stabilisce che la quota massima di dirigenti a cui è attribuito il livello più alto di valutazione è pari al 20% ed il valore della retribuzione di risultato aggiuntivo è pari al 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse destinate alla retribuzione di risultato (art. 7 comma 6).

In coerenza con i principi di contenimento della spesa e di equilibrio finanziario, la percentuale di retribuzione di risultato da riconoscere ai Dirigenti viene calcolata nel rispetto del principio dell'autocontenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore certificato e stanziato per il relativo fondo di finanziamento. Pertanto, in caso di incapienza del Fondo, l'importo erogato non potrà essere inferiore al livello minimo pari al 20% della retribuzione di posizione, come previsto dal contratto collettivo nazionale.

Per i dirigenti a tempo determinato, considerando la particolare importanza attribuita al raggiungimento dei risultati di questa tipologia di personale a cui non viene garantita una stabilità di ruolo, la contrattazione integrativa stabilisce le seguenti fasce di risultato (art. 7 comma 5):

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
da 0% a 49,9%	0%	Valutazione negativa
da 50% a 59,9%	20%	Valutazione sufficiente
da 60% a 69,9%	30%	Valutazione discreta
da 70% a 79,9%	40%	Valutazione buona
da 80% a 84,9%	50%	Valutazione molto buona
da 85% a 89,9%	60%	Valutazione ottima
da 90% a 94,9%	70%	Valutazione quasi eccellente
da 95% a 100%	80%	Valutazione eccellente

Tabella 8: Dirigenti a tempo determinato -scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

4.6 Il personale dell'Area EP

L'art. 122 del CCNL 2019-2021, richiama il comma 11 dell'Art 88 "Incarichi al personale dell'Area delle Elevate Professionalità" che ribadisce la continuità con il comma 4 dell'art.76 del CCNL del 16/10/2008⁸: la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente di categoria EP in termini di efficienza/produttività, è compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

Per completezza si riportano di seguito le fasce di risultato del personale EP secondo quanto stabilito dalla contrattazione integrativa di Ateneo (Art. 17 comma 2):

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
da 0% a 49,9%	0%	Valutazione negativa
da 50% a 65,9%	10%	Valutazione sufficiente
da 66% a 80,9%	20%	Valutazione discreta
da 81% a 95,9%	25%	Valutazione ottima
da 96% a 100%	30%	Valutazione eccellente

Tabella 9: Personale EP- scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

L'ammontare totale destinato alla retribuzione di risultato sarà suddiviso in due budget: uno per gli EP titolari di incarico di responsabilità gestionale e uno per gli EP con altri incarichi, in modo proporzionale rispetto alla somma delle retribuzioni di posizione dei due sottogruppi.

Anche per il personale di categoria EP resta fermo il principio di base dell'auto-contenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non potrà superare il valore certificato e stanziato per il relativo fondo di finanziamento. Pertanto, in caso di incipienza del Fondo, il trattamento accessorio sul risultato potrà essere proporzionalmente ridotto ma, in caso di valutazione positiva, verrà comunque erogato in misura non inferiore al livello minimo del 10%.

4.6.1 EP con incarico di tipo gestionale (Responsabili di struttura di secondo livello)

La valutazione del personale di categoria EP responsabile di struttura è composta dalle seguenti dimensioni:

- Risultati su obiettivi organizzativi** – peso 55% - vengono misurati i risultati di performance organizzativa (massimo quattro obiettivi) su obiettivi di competenza dell'unità organizzativa di afferenza (Area)
- Risultati su obiettivi individuali** – peso 20% - valutazione dei risultati conseguiti rispetto specifici obiettivi individuali (massimo due obiettivi) assegnati dal Dirigente di riferimento

⁸ ART. 76 - RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E RETRIBUZIONE DI RISULTATO (Art. 62 CCNL 9.8.200 e art. 38 CCNL 27.01.05)
4. La retribuzione di risultato è finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente in termini di efficienza/produttività a seguito della valutazione effettuata secondo quanto previsto dall'art. 75, comma 5. L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

c. Comportamenti organizzativi agiti – peso 20% valutati in relazione all'osservazione dei seguenti aspetti:

Items	Descrizione
FLESSIBILITÀ	Accoglie positivamente i cambiamenti relativi a metodi, conoscenze e strumenti tecnologici per lavorare, anche a distanza
COLLABORAZIONE	Condivide le informazioni e competenze utili ai colleghi per lo svolgimento delle attività, valorizzando i vantaggi che derivano dall'operare in gruppo.
PRO-ATTIVITÀ	Utilizza una modalità di lavoro che consente di percepire anticipatamente i problemi e/o i cambiamenti futuri, al fine di pianificare le azioni opportune in tempo utile.
CAPACITÀ RELAZIONALE	Gestisce in modo efficiente ed efficace i rapporti con l'utenza interna (colleghi del proprio gruppo e delle altre strutture di Ateneo) ed esterna (docenti e personale di ricerca, studenti, aziende, altri Enti, etc.).
ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI	Utilizza competenze tecniche specialistiche peculiari della propria attività lavorativa.

Scala su 20 valori (da 5% a 100%).

Il punteggio della scheda di valutazione comportamenti organizzativi sarà calcolato come media semplice dei punteggi attribuiti a ciascun item.

d. Capacità di valutazione dei propri collaboratori- peso 5%

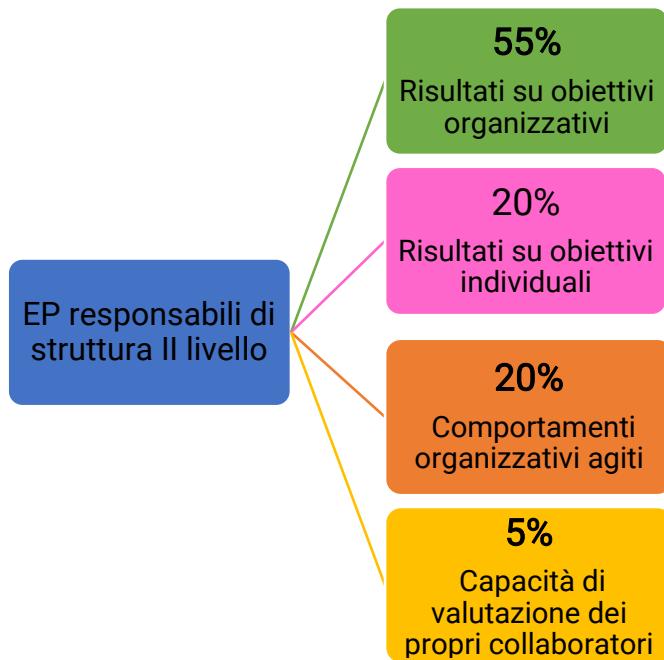


Figura 8: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale degli EP responsabili di Struttura

4.6.2 EP con incarico di tipo specialistico

La valutazione del personale di categoria EP con incarico specialistico è composta dalle seguenti dimensioni:

- a. **Risultati su obiettivi organizzativi** – peso **40%** - misurata in relazione agli obiettivi di performance organizzativa (massimo quattro obiettivi) dell'unità organizzativa di appartenenza
- b. **Risultati su obiettivi individuali** – peso **30%** - valutazione dei risultati conseguiti rispetto specifici obiettivi individuali (massimo due obiettivi) assegnati dal Dirigente/Responsabile di riferimento
- c. **Comportamenti organizzativi agiti** – peso **30%** valutati in relazione all'osservazione dei seguenti aspetti: flessibilità, collaborazione, pro-attività, capacità relazionale e adeguatezza delle competenze professionali

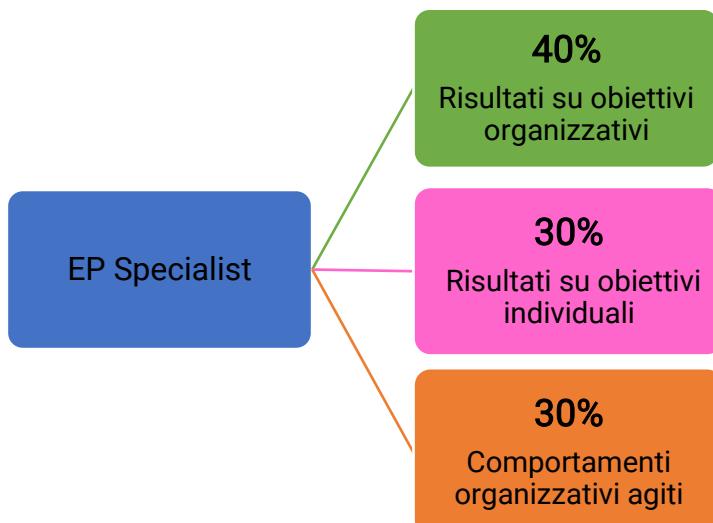


Figura 9: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale degli EP con incarico specialistico

4.7 Il personale dell'Area Funzionari con incarico di natura organizzativo-gestionale

4.7.1 Funzionari responsabili di struttura di secondo livello

La valutazione della performance del personale dell'Area Funzionari responsabile di struttura di secondo livello, utilizzata per l'erogazione della sola parte premiale dell'indennità, sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a. **Risultati su obiettivi organizzativi** – peso **55%** - vengono misurati i risultati di performance organizzativa (massimo quattro obiettivi) su obiettivi di competenza dell'unità organizzativa di appartenenza (Area)
- b. **Risultati su obiettivi individuali** – peso **20%** - valutazione dei risultati conseguiti rispetto specifici obiettivi individuali (massimo due obiettivi) assegnati dal Dirigente di riferimento
- c. **Comportamenti organizzativi agiti** – peso **20%** valutati in relazione all'osservazione dei seguenti aspetti: flessibilità, collaborazione, pro-attività, capacità relazionale e adeguatezza delle competenze professionali;

d. **Capacità di valutazione dei propri collaboratori**- peso 5%



Figura 10: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei Funzionari responsabili di struttura di II livello

Per completezza si riportano di seguito le fasce di risultato del personale Funzionari secondo quanto stabilito dalla contrattazione integrativa di Ateneo (Art. 10 comma 4):

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)
da 0% a 60%	0%
da 61% a 100%	100%

Tabella 10: Personale di categoria Funzionari titolare di struttura: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

4.7.2 Funzionari responsabili di struttura di terzo livello

La valutazione del personale responsabile di unità organizzative complesse (UOC) è composta dalle seguenti dimensioni:

- a. **Risultati su obiettivi organizzativi** – peso 40% - vengono misurati i risultati di performance organizzativa (massimo quattro obiettivi) su obiettivi di competenza dell'Unità organizzativa di appartenenza (Servizio)
- b. **Risultati su obiettivi individuali** – peso 30% - valutazione dei risultati conseguiti rispetto specifici obiettivi individuali (massimo due obiettivi) assegnati dal Responsabile di riferimento
- c. **Comportamenti organizzativi agiti** – peso 30% valutati in relazione all'osservazione dei seguenti aspetti: flessibilità, collaborazione, pro-attività, capacità relazionale e adeguatezza delle competenze professionali.



Figura 11: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei Funzionari responsabili di strutture di III livello

4.8 Il personale dell'Area Funzionari con incarico di natura specialistica o professionale

La valutazione del personale dell'Area Funzionari con incarico di natura specialistica o professionale è composta dalle seguenti dimensioni:

- Risultati su obiettivi organizzativi** – peso **40%** - vengono misurati i risultati di performance organizzativa (massimo quattro obiettivi) su obiettivi di competenza dell'Unità organizzativa di appartenenza (Servizio)
- Risultati su obiettivi individuali** – peso **30%** - valutazione dei risultati conseguiti rispetto specifici obiettivi individuali (massimo due obiettivi) assegnati dal Responsabile di riferimento
- Comportamenti organizzativi agiti** – peso **30%** valutati in relazione all'osservazione dei seguenti aspetti: flessibilità, collaborazione, pro-attività, capacità relazionale e adeguatezza delle competenze professionali.

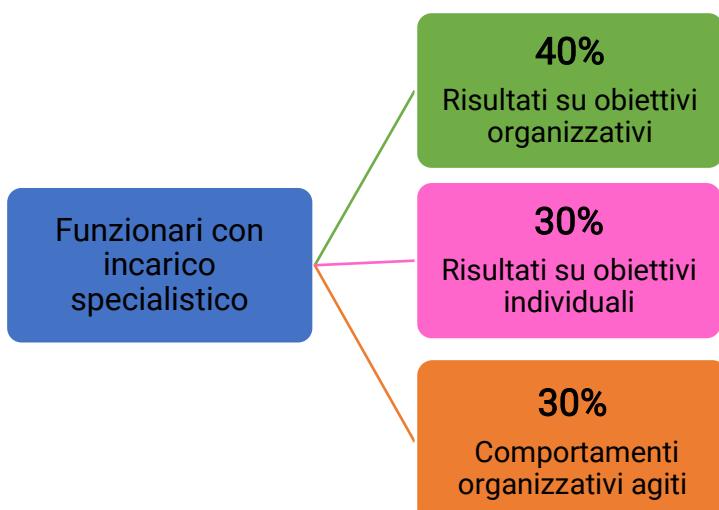


Figura 12: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei Funzionari con incarico

4.9 Il personale delle Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari senza incarichi

L'art. 120 comma 3 del CCNL 2019-2021 statuisce che la contrattazione integrativa destina la parte prevalente delle risorse variabili del Fondo risorse decentrate personale delle Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari (definite dall'art. 119 comma 2) ai seguenti trattamenti economici:

- a) trattamenti economici correlati alla performance organizzativa
- b) trattamenti economici correlati alla valutazione individuale dell'attività svolta
- c) indennità correlate alle condizioni di lavoro del personale di disagio, rischio e altre specifiche situazioni.

In particolare, la quota destinata alla performance organizzativa deve essere almeno pari al 30% di tali risorse.

Ne segue che al personale delle Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari verrà corrisposta una quota di premi correlati alla performance organizzativa della struttura di afferenza (Area, Servizio/Centro o Dipartimento) nei limiti previsti dall'accordo di contrattazione integrativa (Art. 10 comma 2). Questa quota viene ripartita tra le strutture in modo correlato al grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di appartenenza.

La performance individuale è legata, invece, alla valutazione espressa dal responsabile gerarchico o funzionale in relazione ai comportamenti agiti, con riferimento alla flessibilità, collaborazione, proattività, capacità relazionale e adeguatezza delle competenze professionali.

Come stabilito dalla contrattazione integrativa, la quota destinata alla performance organizzativa verrà ripartita sulla base dei risultati della struttura di afferenza, che deve ottenere una percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati almeno pari al 80% (art. 10 comma 2); quella individuale, invece, verrà remunerata attraverso un budget assegnato alle strutture sulla base della numerosità del personale afferente e distribuita secondo il valore conseguito nella scheda comportamenti (art. 10 comma 4).

4.10 Collaboratori ed esperti linguistici (CEL)

I criteri di valutazione dell'attività didattica integrativa svolta dai collaboratori ed esperti linguistici (CEL), come previsto dall'art.7 del CCI di Ateneo del 12/05/2021, sono i seguenti:

- svolgimento dell'attività didattica integrativa così come approvata e assegnata dal Centro Linguistico verificata attraverso l'approvazione/validazione del registro di cui all'art.8 del CCI;
- svolgimento di tutti i corsi di formazione obbligatoria, per cui si è stati convocati nel biennio di riferimento. La frequenza deve risultare dal database della formazione RPA e dai registri delle attività.
- la partecipazione ad almeno il 50% delle riunioni indette dal Centro Linguistico.

4.11 Differenziazione dei trattamenti economici individuali

Per completezza, si riporta di seguito quanto stabilito dal CCNL – Triennio 2019-2021, nonché dalla contrattazione collettiva integrativa, in materia di riconoscimento della performance individuale e differenziazione dei premi economici.

Secondo quanto previsto dall'articolo 19 comma 1 del CCNL 2019-2021, ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei trattamenti economici individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto trattamento economico attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

La misura di detta maggiorazione, definita annualmente in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

4.12 Soggetti coinvolti nelle procedure di valutazione individuale

Di seguito vengono esposte le linee generali delle procedure di valutazione e conciliazione. Occorre sottolineare che, come previsto anche dalle modifiche apportate dal legislatore al D.lgs. n.150/09, spetta al Contratto Collettivo Nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, stabilire la quota di risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale nonché a fissare criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. Nell'ambito della contrattazione decentrata, tali criteri vengono ulteriormente declinati e la politica di incentivazione, nei suoi termini generali e specificatamente per alcune voci di accessorio, deve essere definita in accordo con la componente sindacale. In relazione alle procedure di valutazione individuale, inoltre, ulteriori dettagli sono contenuti nel Manuale operativo di valutazione.

I soggetti coinvolti nelle procedure di assegnazione dei target e nella successiva fase di valutazione sono individuati nella tabella successiva.

Nell'ambito di tutto il processo di valutazione descritto, si sottolinea l'impegno dell'Amministrazione a favorire una maturazione dei propri responsabili con riferimento al colloquio finale di valutazione, quale momento di confronto e crescita responsabile sia per i valutati sia per i valutatori, attraverso una riflessione motivata e agganciata alle evidenze che hanno condotto alla valutazione espressa e focalizzando l'attenzione sui punti di forza/debolezza e fornendo opportuni suggerimenti per il miglioramento.

Tutti gli aspetti connessi sopra descritti e quelli non puntualmente determinati all'interno del presente documento, saranno oggetto di successiva riflessione e approfondimento in sede di contrattazione decentrata.

VALUTATO	VALUTATORE
Direttore Generale	Il CdA individua annualmente, su proposta formulata dal Rettore, i contenuti puntuali delle componenti di valutazione. Il Nucleo di Valutazione propone al Consiglio di amministrazione la valutazione complessiva del Direttore generale, dopo aver ricevuto a sua volta dal Rettore la proposta di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi. Il CdA, analizzata la proposta del Nucleo, delibera il giudizio di valutazione.
Dirigenti	I contenuti puntuali delle componenti della valutazione sono identificati in sede di presentazione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), deliberato dal CdA. Il valutatore è il Direttore Generale.
Titolari di incarico di struttura di secondo livello (EP e Funzionari)	Il Dirigente assegna gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua la valutazione del loro raggiungimento e dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso in cui il dirigente non coincida con il responsabile funzionale, quest'ultimo assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico (ad esempio il Direttore di Dipartimento per i Segretari Amministrativi di Coordinamento).
EP titolari di incarico specialistico	Il Responsabile della struttura di afferenza assegna agli EP Specialist gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua la valutazione del loro raggiungimento e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso in cui il responsabile di struttura non coincida con il responsabile funzionale quest'ultimo assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico (ad esempio il Docente del gruppo di ricerca per le figure tecniche inserite in Laboratori di ricerca).
Funzionari titolari di incarico di struttura di terzo livello	Il Responsabile di struttura di secondo livello, in collaborazione con il Dirigente di riferimento, assegna gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua il monitoraggio e la valutazione del loro raggiungimento. Il Responsabile di struttura compie poi la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti.
Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari senza incarichi	Il Responsabile della struttura di afferenza effettua la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso di personale afferente alle UOC, il Responsabile della struttura di terzo livello è co-valutatore. Nel caso in cui il Responsabile di struttura non coincida con il responsabile funzionale (esempio per figure tecniche inserite in Laboratori di ricerca o Segretari Amministrativi di Coordinamento), il responsabile funzionale assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico.
Collaboratori ed esperti linguistici	L'attribuzione delle classi stipendiali deriva dal possesso nel biennio considerato dei prerequisiti descritti nel nuovo "Regolamento per l'attribuzione della classe stipendale ai professori e ai ricercatori di ruolo ai sensi dell'art6, comma 14 della Legge 240/2010" emanato con Decreto rettorale rep. n. 2216-2020 del 5 agosto 2020

Tabella 11: Soggetti coinvolti nelle procedure di assegnazione dei target e nella fase di valutazione

5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

I sistemi garanzia e le procedure di conciliazione, volti alla prevenzione/risoluzione di eventuali situazioni conflittuali tra valutati e valutatori, assumono un'estrema rilevanza nella misura in cui risultino efficaci e funzionale alla policy valutativa di cui sopra.

È costituita una Commissione di Valutazione cui è attribuito un duplice compito: da un lato, di prendere in esame i ricorsi avviati dai valutati e, dall'altro, di procedere alla disamina delle situazioni anomale (eccesso di valutazioni positive o negative, violazioni o vizi di forma dal punto di vista procedurale, ove segnalati).

La Commissione, in seguito alla presa visione del ricorso e dell'eventuale ulteriore documentazione trasmessagli dall'Amministrazione, potrà, ove lo ritenga opportuno per esigenze interpretative ovvero chiarificatorici, procedere a inoltrare ai soggetti coinvolti richieste di integrazione sia delle valutazioni effettuate dai responsabili sia delle osservazioni avanzate in merito dai soggetti valutati. Alla richiesta e alla successiva acquisizione e disamina del materiale istruttorio integrativo la Commissione procederà ad un colloquio con il valutatore, con il soggetto valutato ovvero con entrambi.

I soggetti coinvolti potranno essere ascoltati dalla Commissione separatamente ovvero congiuntamente con l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale.

Al termine dell'esame della documentazione e in seguito ad eventuali successivi colloqui, la Commissione potrà decidere se confermare o rivedere la valutazione espressa dal valutatore. La Commissione dovrà comunque procedere a un tentativo di conciliazione tra le parti e, nel caso lo ritenga necessario, potrà provvedere a modificare unilateralmente e a maggioranza la valutazione esprimendone le motivazioni.

Contro la decisione espressa dalla Commissione, il soggetto valutato e/o il valutatore potrà rivolgersi al Direttore Generale, il quale riesaminerà il caso di specie, assumendo una decisione finale insindacabile.

A tale fine, il soggetto valutato e/o il valutatore, dovrà inoltrare per iscritto al Direttore Generale la richiesta di riesame della decisione assunta dalla Commissione, motivando specificamente i motivi di rimostranza rispetto alla soluzione adottata dalla Commissione stessa.

All'attenzione del Direttore Generale potranno essere inoltre sottoposti tutti i casi che, a titolo esemplificativo, per difetto di materiale istruttorio, anche conseguente al rifiuto od omissione di collaborazione da parte dei soggetti coinvolti ovvero per contrasto di vedute tra i commissari, la Commissione riterrà opportuno inoltrare al Direttore.

In seguito all'intervento della Commissione, il valutatore avrà la possibilità di confermare la valutazione oppure modificare i punteggi.

Una volta terminate le attività di conciliazione, il processo si intende concluso.

Nel caso invece di personale Dirigente o personale direttamente subordinato al Direttore generale, a garanzia della correttezza e trasparenza del processo, nonché a tutela del personale dirigenziale, si riconosce il ruolo di valutatore di II° istanza al Consiglio di Amministrazione che provvede a nominare, se le circostanze lo richiedono, un'apposita Commissione formata da tre membri non necessariamente componenti del Consiglio di Amministrazione.

Anche in questo caso, la Commissione dovrà effettuare il necessario lavoro istruttorio che preveda colloqui con il personale coinvolto. In seguito all'intervento della Commissione, il valutatore avrà la possibilità di confermare la valutazione oppure di modificare i punteggi.

In ogni caso, le contestazioni ai risultati della valutazione saranno ammissibili solo entro sei mesi dalla comunicazione dell'esito.

Indice delle Figure e delle Tabelle

FIGURA 1: MAPPA DELLA STRUTTURA AMMINISTRATIVA DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA	7
FIGURA 2: IL CICLO DELLA PERFORMANCE	8
FIGURA 3: L'ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	12
FIGURA 4: IL BUDGETING QUALE STRUMENTO DI INTEGRAZIONE TRA LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA	13
FIGURA 5: IL CICLO DELLA PERFORMANCE E L'INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE	14
FIGURA 6: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE	19
FIGURA 7: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI.....	25
FIGURA 8: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEGLI EP RESPONSABILI DI STRUTTURA.....	28
FIGURA 9: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEGLI EP CON INCARICO SPECIALISTICO.....	29
FIGURA 10: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI FUNZIONARI RESPONSABILI DI STRUTTURA DI II LIVELLO	30
FIGURA 11: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI FUNZIONARI RESPONSABILI DI STRUTTURE DI III LIVELLO	31
FIGURA 12: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI FUNZIONARI CON INCARICO	31
 TABELLA 1: ATTIVITÀ, TEMPI, ATTORI, STRUTTURE DI SUPPORTO, RESPONSABILITÀ E DOCUMENTI	11
TABELLA 2: IL NUOVO SISTEMA DI CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE TECNICO, AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO.....	17
TABELLA 3: ARTICOLAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI PER LE DIVERSE CATEGORIE DI PERSONALE.....	18
TABELLA 4: DIRETTORE GENERALE: SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	20
TABELLA 5: DIRETTORE GENERALE: SCALA A 4 VALORI PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	21
TABELLA 6: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI	24
TABELLA 7: DIRIGENTI: SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	26
TABELLA 8: DIRIGENTI A TEMPO DETERMINATO -SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	26
TABELLA 9: PERSONALE EP- SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO.....	27
TABELLA 10: PERSONALE DI CATEGORIA FUNZIONARI TITOLARE DI STRUTTURA: SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO.....	30
TABELLA 11: SOGGETTI COINVOLTI NELLE PROCEDURE DI ASSEGNAZIONE DEI TARGET E NELLA FASE DI VALUTAZIONE	34