



Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

Aggiornamento 2026

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

(ai sensi dell'art. 7 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii.)

Nucleo di Valutazione 15/12/2025
Consiglio di Amministrazione 28/01/2026



Sommario

1	Il ciclo della performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).....	3
1.1	Principali novità del SMVP.....	5
2	Organizzazione della struttura amministrativa	6
3	Le dimensioni della performance.....	6
3.1	Performance organizzativa.....	7
3.1.1	Obiettivi di struttura	7
3.1.2	Grado di soddisfazione per i servizi amministrativi e tecnici erogati (<i>Customer Satisfaction</i>) ...	8
3.2	Performance individuale	8
3.2.1	Obiettivi di gruppo o individuali	8
3.2.2	Competenze trasversali	9
3.3	Caratteristiche degli obiettivi di struttura e obiettivi di gruppo o individuali.....	13
3.4	Performance complessiva	14
4	Modalità di raccordo e integrazione con la programmazione gestionale e di bilancio e con i processi di gestione delle risorse umane	14
4.1	Raccordo con il bilancio di previsione	14
4.2	Raccordo con i meccanismi di premialità	15
4.3	Raccordo con altri processi di gestione delle risorse umane	16
5	Soggetti e dimensioni della performance	16
5.1	Valutazione del Direttore generale	17
5.2	Valutazione del personale Dirigente	18
5.3	Valutazione del personale tecnico e tecnologo	18
5.4	Il Consiglio di Amministrazione	18
5.5	Il Nucleo di Valutazione	19
6	Sintesi di fasi, tempi e soggetti coinvolti.....	19
7	Procedure di conciliazione	20



1 Il ciclo della performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) rappresenta lo strumento metodologico che individua fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance, in ottemperanza all'art. 7 del d.lgs. 150/2009, oltre alle modalità di raccordo e integrazione con la programmazione gestionale e di bilancio e con i processi di gestione delle risorse umane.

La Scuola, nell'impostare il SMVP, si propone anche di promuovere il costante miglioramento della performance di struttura e individuale, attraverso la crescita e la valorizzazione delle competenze professionali, di migliorare la qualità dei servizi offerti e di garantire una maggiore trasparenza verso gli *stakeholder* interni (tutte le componenti della Scuola, con particolare riferimento a personale della ricerca, personale tecnico amministrativo, Allievi e Allieve) ed esterni (enti pubblici o privati rispetto ai quali la realizzazione degli obiettivi può avere un impatto).

Il ciclo di gestione della performance si articola in fasi che si ripetono di anno in anno in modo coerente, prevedendo che i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrino con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo. Le fasi principali sono le seguenti:

- programmazione, discendente dalla programmazione strategica che, nel contesto normativo attuale, è formalizzata nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), sezione dedicata alla Performance;
- monitoraggio ed eventuale revisione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)¹;
- misurazione dei risultati conseguiti, con rilevazione di dati e informazioni necessari per il monitoraggio degli obiettivi e la valutazione di obiettivi, competenze trasversali e soddisfazione per i servizi erogati;
- valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è rendicontata nella Relazione sulla performance, da cui discende anche l'attribuzione dei premi individuali.

¹ Nelle Istituzioni universitarie, le funzioni degli OIV sono svolte dai Nuclei di Valutazione (NdV).



Di seguito, si fornisce una prima rappresentazione schematica delle attività svolte nell'ambito del ciclo di gestione della performance e si rimanda ai successivi paragrafi per un maggiore grado di dettaglio nella descrizione di tempi/fasi e attori del processo.

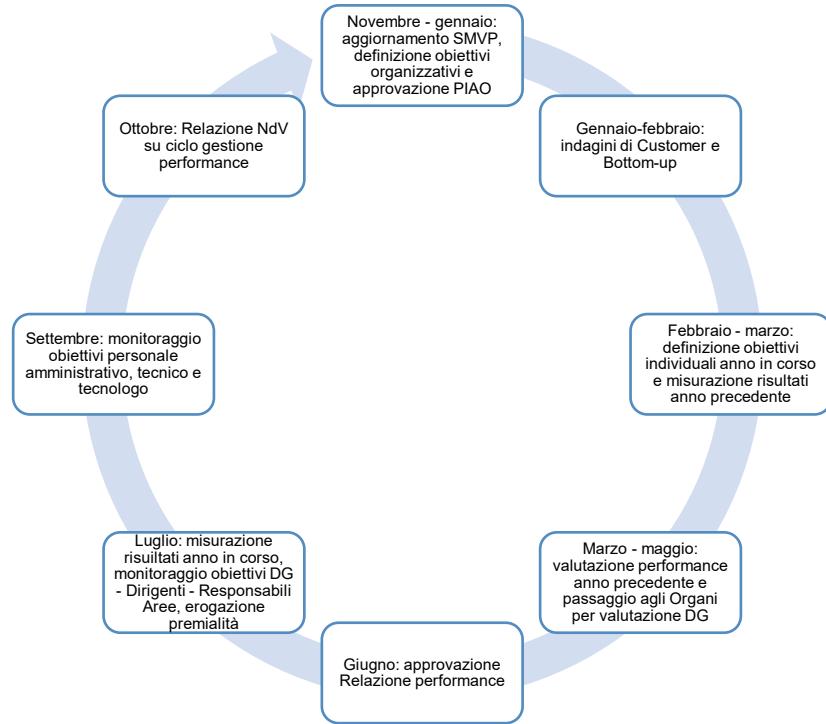


Figura 1 Schema esemplificativo delle attività nell'ambito del ciclo di gestione della performance della Scuola

L'attività di misurazione, propedeutica alle attività di monitoraggio e valutazione, avviene sia in corso d'anno che nei primi mesi dell'anno successivo a quello di valutazione. La misurazione del raggiungimento degli obiettivi per Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di Area e del grado di soddisfazione per i servizi erogati è effettuata dall'ufficio che si occupa di performance, in staff al Direttore Generale. L'insieme delle rilevazioni di cui sopra, unitamente all'indagine Bottom-up e alle rilevazioni nell'ambito del progetto Good Practice, costituiscono un supporto per la valutazione delle competenze trasversali.

La valutazione dei risultati, finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale del personale tecnico amministrativo attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo, è effettuata in base ai seguenti principi:

- oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;



- partecipazione dei valutati al procedimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La Scuola, per la gestione del ciclo della performance, adotta il gestionale di CINECA HR Suite e l'applicativo di interfaccia per l'utente U-Web Valutazione Prestazioni che consentono di gestire le singole fasi e di rendere trasparenti l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione degli stessi.

Inoltre, al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, sono previsti dei momenti di feedback attraverso lo svolgimento di colloqui fra valutatore/valutatrice e valutato/valutata in ogni fase del processo di performance:

- iniziale per la definizione degli obiettivi;
- intermedia per eventuali revisioni ed adeguamenti;
- finale per la valutazione conclusiva.

In particolare, la restituzione della valutazione al personale valutato è parte fondante del SMVP, in quanto garanzia di condivisione del processo di valutazione. Solo così possono essere concretamente forniti gli strumenti per raggiungere gli obiettivi, definito il ruolo di ciascuno/a nell'organizzazione, individuati margini di miglioramento progressivo, evidenziate criticità e forniti, in modo diretto, riscontri costruttivi.

Il SMVP, una volta adottato dal CdA, previo passaggio con le RSU e parere vincolante del NdV, viene pubblicato sul sito istituzionale della Scuola, nella sezione Amministrazione Trasparente e sul Portale della Performance del Dipartimento di Funzione Pubblica. Il SMVP viene, inoltre, diffuso via e-mail a tutto il personale tecnico amministrativo e alle RSU.

1.1 Principali novità del SMVP

Il SMVP 2026 presenta alcuni elementi di novità rispetto al SMVP 2025, descritti di seguito, sinteticamente:

- revisione delle competenze trasversali e dei comportamenti organizzativi ad essi associati del personale dirigente e non dirigente. Il numero e la descrizione degli item di valutazione, stabiliti in coerenza con le indicazioni ministeriali, sono stati ridotti rispetto al precedente anno, al fine di adattarli alla realtà della Scuola e semplificare e migliorare i processi di misurazione e valutazione;
- aggiornamento delle tipologie di obiettivi, indicatori e target con la previsione di obiettivi il cui conseguimento sia graduabile, prevedendo l'associazione ad

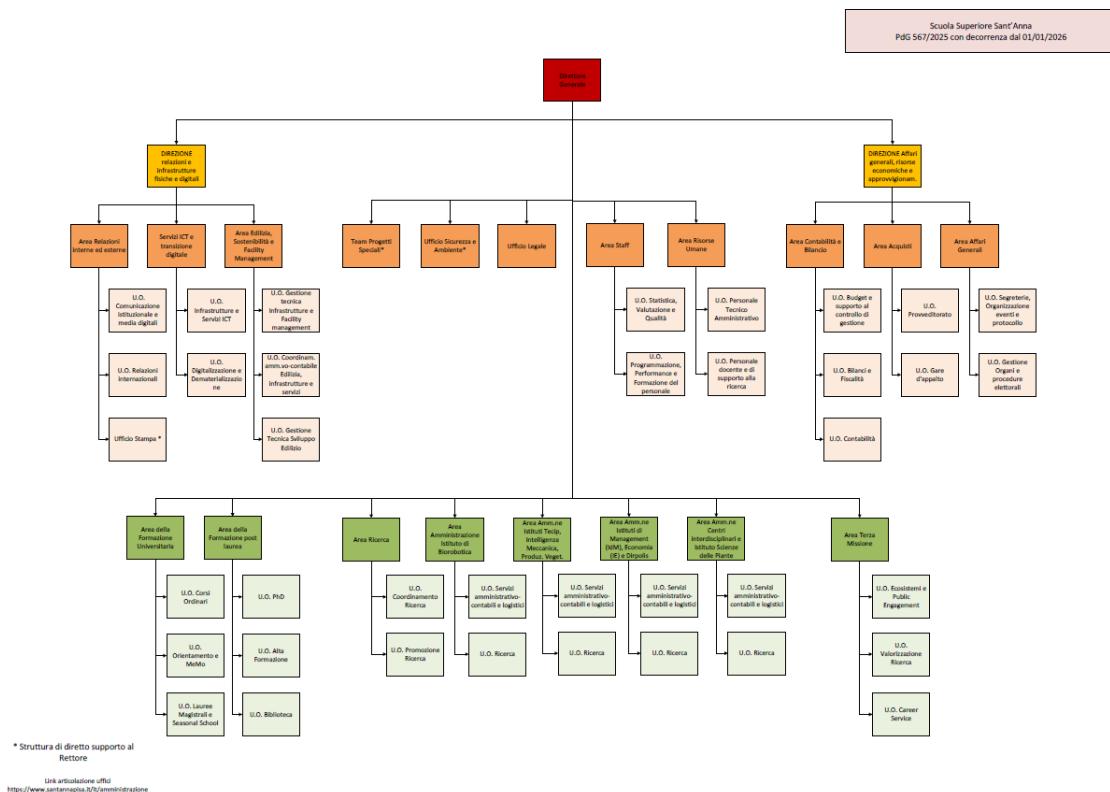


indicatori misurabili e a target quantitativi, con previsione di soglie o percentuali di raggiungimento. Tali elementi consentiranno un miglioramento nella gestione delle fasi di misurazione in itinere (monitoraggio) ed ex post.

2 Organizzazione della struttura amministrativa

Nella rappresentazione della struttura amministrativa possono essere individuate strutture che offrono servizi rivolti alle tre attività core dell'Ateneo (ricerca, formazione e terza missione) e strutture amministrative che offrono servizi di carattere trasversale.

L'assetto della struttura organizzativa della Scuola, approvato dagli Organi nel mese di dicembre 2025, con decorrenza a partire dal mese di gennaio 2026, è di seguito rappresentato graficamente.



*Figura 2 Organizzazione degli uffici amministrativi della Scuola. *Strutture di diretto supporto al Rettore*

3 Le dimensioni della performance

Le dimensioni della performance sono declinate in:

- performance organizzativa
 - obiettivi di struttura legati alla performance della Direzione Generale, delle



- Aree e delle UO;
- grado di soddisfazione per i servizi amministrativi e tecnici erogati (*Customer Satisfaction*);
- performance individuale
 - obiettivi di gruppo o individuali, che possono essere collegati:
 - agli obiettivi di struttura in relazione al contributo specifico richiesto;
 - ad attività in capo al personale, non collegate agli obiettivi di struttura;
 - competenze trasversali.

Rispetto ai soggetti che partecipano al SMVP, sono individuati i seguenti profili di valutato:

- DG/Dirigente;
- Responsabile di Area/Responsabile di UO;
- Personale amministrativo, tecnico e tecnologo.

L'incidenza delle quattro dimensioni, nella valutazione complessiva di ciascun profilo, è rappresentata nella seguente tabella.

		DIMENSIONI E PESI				
		Performance organizzativa		Performance individuale		Performance complessiva
		Obiettivi di struttura	Grado di soddisfazione servizi	Obiettivi di gruppo o individuali	Competenze trasversali	
PROFILO VALUTATO	DG/Dirigente	60	15	0	25	100
	Resp. di Area/UO	50	15	0	35	100
	Personale amministrativo, tecnico e tecnologo	0	10	50	40	100

Tabella 1 Profili, dimensioni e pesi

Tabella 2 Profili, dimensioni e pesi

3.1 Performance organizzativa

3.1.1 Obiettivi di struttura

Gli obiettivi di struttura sono assegnati al Direttore Generale, al personale Dirigente e ai/alle Responsabili di Area e UO. Tali obiettivi discendono dagli obiettivi del Piano strategico e del Programma Triennale della Scuola e rappresentano la declinazione degli obiettivi contenuti nei documenti citati, secondo il raggio di azione della componente



amministrativa.

Gli obiettivi del Piano Strategico e del Programma Triennale, richiamati anche nel PIAO, coinvolgono anche la componente accademica, con riferimento ad esempio a ProRettici/ProRettori e Delegate/Delegati, al fine di realizzare una partecipazione delle due componenti, accademica ed amministrativa, nella realizzazione di obiettivi comuni a livello Scuola secondo i rispettivi ruoli e secondo le modalità di implementazione definite dagli Organi di competenza.

Infine, possono essere assegnati ulteriori obiettivi organizzativi propri di struttura.

Le attività ordinarie non sono considerate negli obiettivi di performance.

3.1.2 Grado di soddisfazione per i servizi amministrativi e tecnici erogati (*Customer Satisfaction*)

Il grado di soddisfazione per i servizi amministrativi e tecnici erogati è rilevato tramite la somministrazione di un questionario online rivolto a tutte le componenti della Scuola: Allievi/Allieve Ordinari/Ordinarie, Allievi/Allieve PhD, Assegnisti/Assegniste, personale docente-ricercatore e personale tecnico-amministrativo. L'indagine è anonima ed utilizza una scala da 1 a 6, in analogia alla scala di valutazione delle indagini svolte nell'ambito del Progetto Good Practice, di cui sotto. Le modalità di rilevazione sono definite in occasione della revisione del questionario.

La Scuola, inoltre, aderisce al progetto Good Practice del Politecnico di Milano volto a comparare le Università aderenti rispetto a valutazioni di efficienza e qualità dei servizi erogati. I risultati di tale indagine, anch'essi espressi in una scala da 1 a 6, sono tenuti in considerazione ai fini della valutazione delle competenze trasversali di Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di Area.

3.2 Performance individuale

3.2.1 Obiettivi di gruppo o individuali

Il personale Dirigente e Responsabile di Area o UO può:

- assegnare a collaboratori/collaboratrici obiettivi diversi o ulteriori rispetto agli obiettivi di struttura;
- declinare gli obiettivi di struttura in modo da far emergere lo specifico contributo di collaboratori/collaboratrici;
- attribuire gli obiettivi di struttura stessi a collaboratori/collaboratrici, in modo puntuale, in base al ruolo dei singoli.



3.2.2 Competenze trasversali

Preso atto dei risultati della misurazione e del lavoro svolto nel suo complesso nel corso dell'anno, il processo di valutazione delle competenze trasversali prevede colloqui tra personale valutato e personale valutatore, nell'ambito dei quali vi è un momento di confronto e di autovalutazione informale da parte del valutato.

Per la valutazione delle competenze trasversali di tutti i profili valutati, la scala di valutazione utilizzata va da 1 a 10 ed è rapportata in termini percentuali come di seguito rappresentato.

Valutazione	Percentuale
1	10
2	20
3	30
4	40
5	50
6	60
7	70
8	80
9	90
10	100

Tabella 3 Scala valutazione competenze trasversali

Rispetto al Sistema 2025, le competenze trasversali dei profili valutati sono state semplificate, pur mantenendo la coerenza con le previsioni normative.

Le competenze trasversali del personale dirigente (Direttore Generale e Dirigenti) sono state allineate a quanto previsto da:

- Decreto del Ministro per la PA adottato il 28 settembre 2022 “Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica”;
- Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 novembre 2023 “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”;
- Codice di comportamento nazionale e della Scuola, in particolare l'art. 3 “Principi generali” e l'art. 13 “Disposizioni particolari per il personale Dirigente”.

Il modello adottato dalla Scuola per il personale dirigente, si basa sulle sette competenze trasversali di seguito indicate.

Competenze trasversali	Descrizione comportamenti organizzativi associati alle competenze trasversali
COGNITIVA	<ul style="list-style-type: none">• Visione strategica: formulazione ipotesi su possibili scenari e loro impatti per deliberare le linee strategiche della Scuola e i relativi obiettivi• Pensiero sistematico: creazione di visione d'insieme che inquadri più fattori relativi a un contesto/ problema, interrelazioni ed impatti su eventuali stakeholder interni ed esterni*• Esercizio della propria leadership attraverso: capacità di superare schemi consolidati (flessibilità, innovazione e pensiero laterale)



SOFT SKILL RELATIVE A PROBLEM-SOLVING E TEAM BUILDING	<ul style="list-style-type: none"> Soluzione dei problemi: individuazione tempestiva problemi relativi a processi della Scuola/progetti e proposta di soluzioni efficaci Incoraggiamento alla partecipazione e al contributo di tutti per raggiungere gli obiettivi della Scuola e adoperarsi per superare conflittualità; capacità di creare spirito di squadra tra le strutture amministrative della Scuola
MANAGERIALE	<ul style="list-style-type: none"> Gestione dei processi: strutturazione di attività proprie e altrui tenendo conto di vincoli e obiettivi da perseguire, anche in un'ottica di semplificazione e dematerializzazione Promozione del cambiamento: analisi dei processi, rimozione delle criticità e gestione del cambiamento necessario alla semplificazione e alla ricerca delle attività a valore aggiunto in una logica di trasversalità e integrazione dei processi Esercizio della leadership attraverso: <ul style="list-style-type: none"> sviluppo dei componenti Comitato di Coordinamento (DG)/Responsabili di Area (Dirigenti): riconoscimento caratteristiche dei collaboratori e favorirne crescita e motivazione nel rispetto della trasparenza ed equità organizzativa, capacità di ascolto, capacità di delega guida dei componenti Comitato di Coordinamento (DG)/Responsabili di Area (Dirigenti): coordinamento gruppo per raggiungere obiettivi promuovendo inclusione, scambio informazioni, collaborazione e lavoro di squadra anche a distanza
REALIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Orientamento al risultato: <ul style="list-style-type: none"> Direttore Generale: capacità di definire e tradurre gli obiettivi strategici della Scuola in obiettivi operativi sfidanti per l'intera amministrazione, assicurando che tutte le strutture contribuiscano in modo coordinato al raggiungimento dei risultati attesi Dirigenti: realizzazione di quanto previsto nei piani di attività delle proprie strutture, nei tempi da essi previsti Esercizio della propria leadership attraverso: <ul style="list-style-type: none"> conseguimento risultati: iniziativa, concentrazione, orientamento al risultato e determinazione adozione decisioni responsabili: assunzione decisioni anche in contesti di incertezza e nel rispetto dei vincoli, assunzione di responsabilità delle decisioni proprie e dei collaboratori, autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio
RELAZIONALE	<ul style="list-style-type: none"> Gestione relazioni interne ed esterne: costruzione di relazioni orientate a fiducia e collaborazione con stakeholder interni ed esterni* Negoziazione: ricerca del confronto tra posizioni diverse per addivenire a soluzioni condivise e risoluzione costruttiva di eventuali conflitti o tensioni Orientamento alla qualità di servizio: attenzione ai processi di miglioramento attraverso la rilevazione e l'analisi della qualità riscontrata dagli utenti interni ed esterni per identificare le aree di intervento in ordine di priorità
SELF MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Tenuta emotiva: risposta con lucidità a situazioni emotive di pressione e riconoscimento degli impatti su sé e sugli altri <i>Self development</i>: impegno nel proprio aggiornamento professionale, con attenzione all'evoluzione della normativa universitaria e alle innovazioni digitali, in ottica di miglioramento continuo Consapevolezza organizzativa: rispetto i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione
COMPORTAMENTO ETICO	<ul style="list-style-type: none"> Rispetto dei principi di imparzialità, trasparenza, responsabilità e servizio al bene comune Modello di etica e professionalità per i propri pari e collaboratori

*Stakeholder interni ed esterni: Allievi e Allieve, personale di ricerca, strutture della Scuola, istituzioni, imprese, partner internazionali

Tabella 4 Aree competenze trasversali personale dirigente

Nella valutazione delle competenze trasversali del Direttore Generale, del personale Dirigente, il/la valutatore/valutatrice tiene conto anche dei risultati di:

- valutazione bottom-up effettuata attraverso la somministrazione di appositi questionari di cui al successivo paragrafo;
- questionario di soddisfazione sui servizi erogati realizzato nell'ambito del progetto Good Practice, ultimo disponibile.

Le competenze trasversali del personale non dirigente sono state aggiornate



rispetto al 2025, mantenendo la coerenza con il Decreto del Ministro per la PA adottato il 28 giugno 2023 Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni e tenendo in considerazione quanto previsto dal Codice di comportamento nazionale e della Scuola.

Il modello adottato dalla Scuola per il personale Responsabile di Area e UO, si basa sulle sei competenze trasversali di seguito indicate.

Competenze trasversali	Comportamenti organizzativi associati alle competenze trasversali
COMPRENSIONE CONTESTO PUBBLICO	<ul style="list-style-type: none"> • Consapevolezza del contesto: conoscenza degli obiettivi della Scuola, degli stakeholder interni ed esterni* coinvolti ed anticipazione delle esigenze di cambiamento • Consapevolezza digitale: individuazione e incoraggiamento all'uso di soluzioni tecnologiche per semplificare, migliorare efficienza e ottimizzare i processi della Scuola • Orientamento all'apprendimento: capacità di affrontare le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri
SOFT SKILL RELATIVE A PROBLEM-SOLVING E TEAM BUILDING	<ul style="list-style-type: none"> • Soluzione dei problemi: individuazione di eventuali problematiche, eventuale segnalazione a DG/Dirigente e proposta di soluzione • Collaborazione: incoraggiamento alla partecipazione e al contributo del personale della struttura di tutti per raggiungere gli obiettivi della Scuola • Capacità di team building: adoperarsi per superare conflittualità e capacità di creare spirito di squadra all'interno della struttura gestita
INTERAZIONE NEL CONTESTO PUBBLICO	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione: utilizzo di un linguaggio chiaro e uno stile di comunicazione efficace tenendo conto del contesto e degli interlocutori • Orientamento al servizio: identificazione priorità di intervento per migliorare la qualità del servizio reso all'utente interno o esterno* • Gestione delle emozioni: affrontare situazioni incerte o sfidanti mantenendo calma e lucidità
REALIZZAZIONE VALORE PUBBLICO	<ul style="list-style-type: none"> • Affidabilità: assunzione di responsabilità del lavoro proprio e del personale della struttura e garanzia di svolgimento delle attività nei tempi previsti • Accuratezza: garanzia di elevati livelli di qualità e precisione del lavoro svolto • Iniziativa: proposta di idee, osservazioni e soluzioni per il proprio ambito di competenza • Orientamento al risultato: impegno nell'assicurare il raggiungimento dei risultati attesi, in riferimento alla propria struttura
GESTIONE RISORSE PUBBLICHE	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dei processi: pianificazione, organizzazione e monitoraggio dei processi di lavoro della propria struttura, tenendo conto di vincoli ed opportunità • Guida del gruppo: coordinamento del personale della propria struttura per raggiungere obiettivi promuovendo inclusione, scambio informazioni, collaborazione e lavoro di squadra anche a distanza • Sviluppo dei collaboratori: riconoscimento caratteristiche dei collaboratori, favorendo crescita e motivazione nel rispetto della trasparenza ed equità organizzativa, capacità di ascolto, capacità di delega • Ottimizzazione delle risorse: gestione razionale ed efficiente delle risorse a disposizione
COMPORTAMENTO ETICO	<ul style="list-style-type: none"> • Etica e senso di appartenenza <ul style="list-style-type: none"> ◦ Rispetto dei principi di imparzialità, trasparenza, responsabilità e servizio al bene comune ◦ Modello di etica e professionalità per i propri pari e collaboratori

*Stakeholder interni ed esterni: Allievi e Allieve, personale di ricerca, strutture della Scuola, istituzioni, imprese, partner internazionali

Tabella 5 Aree competenze personale non dirigente Responsabili Area e UO



Nella valutazione delle competenze trasversali del personale Responsabile di Area, il/la valutatore/valutatrice tiene conto anche dei risultati di:

- valutazione bottom-up effettuata attraverso la somministrazione di appositi questionari di cui al successivo paragrafo;
- questionario di soddisfazione sui servizi erogati realizzato nell'ambito del progetto Good Practice, ultimo disponibile.

Il modello adottato dalla Scuola per il personale amministrativo, tecnico e tecnologo, si basa sulle sei competenze trasversali di seguito indicate.

Competenze trasversali	Comportamenti organizzativi associati alle competenze trasversali
CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	<ul style="list-style-type: none">• Consapevolezza del contesto: conoscenza degli obiettivi della struttura di appartenenza, dei propri stakeholder interni ed esterni e delle regole di funzionamento della Scuola e• Consapevolezza digitale: atteggiamento di interesse e curiosità verso innovazioni tecnologiche del settore e adeguamento ai nuovi strumenti• Orientamento all'apprendimento: ricerca di opportunità di formazione attraverso il proprio Piano Formativo Individuale
SOFT SKILL RELATIVE A PROBLEM-SOLVING E LAVORO IN TEAM	<ul style="list-style-type: none">• Soluzione dei problemi: davanti a situazioni problematiche, analisi della situazione e ipotesi di soluzioni, eventualmente da presentare al responsabile• Collaborazione e capacità di lavoro in <i>team</i>: collaborazione con colleghi e colleghi della propria e di altre strutture della Scuola e capacità di lavorare in <i>squadra</i>
INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	<ul style="list-style-type: none">• Comunicazione: trasmissione di contenuti in modo chiaro ed esaustivo e ascolto dell'utente interno ed esterno*• Orientamento al servizio: comprensione dei bisogni dell'utente interno ed esterno* e disponibilità al dialogo
REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	<ul style="list-style-type: none">• Affidabilità: rispetto delle consegne e delle scadenze• Accuratezza: adozione metodo di lavoro funzionale al corretto svolgimento delle attività• Iniziativa: proposta di idee e osservazioni su come svolgere le proprie attività• Orientamento al risultato: impegno nel conseguimento dell'obiettivo assegnato
GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE	<ul style="list-style-type: none">• Gestione dei processi: programmazione attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi da raggiungere• Ottimizzazione delle risorse: impostazione delle attività usando al meglio le risorse a disposizione, evitando sprechi
COMPORTAMENTO ETICO	<ul style="list-style-type: none">• Etica e senso di appartenenza: rispetto dei principi di imparzialità, trasparenza, responsabilità e servizio al bene comune

*Stakeholder interni ed esterni: Allievi e Allieve, personale di ricerca, strutture della Scuola, istituzioni, imprese, partner internazionali

Tabella 6 Aree competenze trasversali personale non dirigente, collaboratore e tecnico/tecnologo

3.2.2.1 *Valutazione bottom-up*

Il Direttore Generale è valutato da tutti/tutte i/le Responsabili di Area e dal personale Dirigente.

Il personale Dirigente è valutato/e dal personale Responsabile di Area e di UO e dal loro personale in staff.

I/le Responsabili di Area sono valutati/e da tutto il personale assegnato all'Area



con gli atti del DG, con l'eccezione del personale tecnico e tecnologo di Istituto e Centro.

Il personale tecnico e tecnologo di Istituto e Centro, infatti, non partecipa all'indagine in quanto funzionalmente dipendente da Direttori/Direttrici di Istituto e Coordinatori/Coordinatrici di Centro.

Il risultato della valutazione *bottom-up* è un elemento che viene utilizzato in termini qualitativi al fine della misurazione e valutazione delle competenze trasversali.

Dal punto di vista organizzativo, prima viene svolta l'indagine *bottom-up* e solo successivamente vi sono i colloqui di valutazione tra collaboratori/collaboratrici e Responsabili. I/le Responsabili possono conoscere i risultati dell'indagine *bottom-up* solo dopo aver valutato i/le collaboratori/collaboratrici della struttura di riferimento. La valutazione avviene tramite un questionario online sulla base di un catalogo di comportamenti ritenuti determinanti per lo svolgimento del ruolo ricoperto, con una scala di valutazione da 1 a 10.

3.3 Caratteristiche degli obiettivi di struttura e obiettivi di gruppo o individuali

A ciascun obiettivo è attribuito un peso ed associato uno o più indicatori, che esplicitano la modalità di misurazione dell'obiettivo e uno o più target che rappresentano il risultato che si intende raggiungere.

Gli obiettivi si possono distinguere in:

- obiettivi il cui conseguimento sia graduabile:
 - associazione ad indicatori misurabili e a target quantitativi con previsione di soglie o percentuali di raggiungimento;
 - associazione ad indicatori misurabili e a target quantitativi con raggiungimento in proporzione al risultato (es. *Customer Satisfaction*);
- di tipo qualitativo: il raggiungimento dell'obiettivo è sottoposto al giudizio del/della valutatore/valutatrice espresso in termini percentuali di raggiungimento;
- obiettivo on/off: la realizzazione o meno dello stesso determina un risultato pari a 100% o a 0%;

Per gli obiettivi il cui conseguimento sia graduabile o per gli obiettivi di tipo qualitativo, è prevista una soglia di raggiungimento pari al 50% del target, al di sotto della quale l'obiettivo non è considerato raggiunto.



3.4 Performance complessiva

La performance complessiva del/della valutato/valutata sarà calcolata come media ponderata delle valutazioni ottenute per ogni dimensione. Per ogni valutato/valutata, viene creata una scheda di performance nel gestionale dedicato e ogni valutato/valutata ha un/una unico/unica valutatore/valutatrice per tutte le dimensioni, il/la quale è responsabile della valutazione finale complessiva.

Come regola generale, nel caso di cambiamenti di afferenza alla struttura amministrativa, in corso d'anno, la valutazione viene effettuata, nell'applicativo in uso alla Scuola, dal/dalla valutatore/valutatrice che ha lavorato per il maggior periodo con il/la valutato/valutata, sentito/sentita il/la valutatore/valutatrice che ha lavorato per il minor periodo. Sono valutati, inoltre, caso per caso eventuali ulteriori eventi che possono dare luogo a una modifica del/della valutatore/valutatrice in corso d'anno.

Le attività di misurazione e valutazione della performance sono distinte.

In riferimento agli obiettivi di struttura, la fase di misurazione del raggiungimento degli obiettivi per Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di Area è effettuata dall'ufficio che si occupa di performance, in staff al Direttore Generale. I risultati delle misurazioni effettuate sono poi oggetto di valutazione a cura dei rispettivi valutatori.

La valutazione delle competenze trasversali e dei comportamenti organizzativi è affidata al diretto superiore gerarchico del valutato.

La misurazione del grado di soddisfazione per i servizi erogati avviene tramite la rilevazione con apposito questionario gestito dall'ufficio che si occupa di performance, in Staff al Direttore Generale e la valutazione coincide con il risultato ottenuto per la Scuola, calcolato nel suo complesso, risultante dal questionario medesimo.

4 Modalità di raccordo e integrazione con la programmazione gestionale e di bilancio e con i processi di gestione delle risorse umane

4.1 Raccordo con il bilancio di previsione

Il raccordo tra il ciclo di gestione della performance e la programmazione gestionale e di bilancio si ha principalmente in fase di definizione degli obiettivi di performance di Direttore Generale, Dirigenza e Responsabili di Area. Negli anni la sempre maggiore integrazione tra la programmazione delle attività, la gestione della performance e il bilancio di previsione si è rafforzata fino ad arrivare all'attuale procedura.



Nel mese di luglio il Rettore definisce le linee di programmazione strategica per la formazione del bilancio unico di previsione annuale e del bilancio unico di previsione triennale, stabilendo processi e tempistiche.

Nei mesi di settembre e ottobre tutte le strutture predispongono il programma delle attività dell'anno successivo integrato con il budget economico. I programmi di attività delle strutture devono essere coerenti con gli obiettivi strategici contenuti nei documenti di pianificazione strategica.

Inoltre, vengono svolti appositi incontri tra Rettore, Direttore Generale e i/le Responsabili delle strutture nelle componenti amministrative e accademiche, che possono prevedere anche il coinvolgimento di Prorettori/Proretttrici, Presidi delle Classi, e Coordinatore dei corsi di dottorato e nell'ambito dei quali sono presi in esame, congiuntamente, gli obiettivi e i piani della Scuola nel suo complesso, le attività delle strutture amministrative e della Direzione Generale, prevedendo passaggi agli Organi nei mesi di novembre e dicembre.

In tale contesto, l'integrazione tra gli obiettivi strategici e le attività pianificate con le strutture amministrative, sulla base del processo e dell'esito sopra descritti, permette di identificare gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale che vengono, successivamente, formalizzati nel PIAO di norma entro il mese gennaio di ogni anno.

4.2 Raccordo con i meccanismi di premialità

La valutazione della performance è legata a meccanismi di premialità del personale tecnico amministrativo. Ai fini del calcolo del premio individuale, la somma disponibile è ripartita tra il personale coinvolto, sulla base della pesatura di ciascuna Area contrattuale di appartenenza (ex categoria contrattuale) e della numerosità del personale appartenente a ciascuna Area². Inoltre, tenendo conto del recente accordo integrativo del novembre 2024 è stata rideterminata la pesatura di ciascuna area contrattuale sulla base della retribuzione media in vigore al 6 dicembre 2022 (CCNL 2019-2021).

Area	Peso
Area Operatori (ex categoria B)	1
Area Collaboratori (ex categoria C)	1,2
Area Funzionari (ex categoria D)	1,4
Area Elevata Professionalità (ex cat. EP)	1,6

Tabella 7 Pesatura Aree

² La premialità del personale Tecnologo sarà posta a carico dei fondi relativi ai progetti di ricerca.



La premialità viene erogata al personale amministrativo e tecnico a valere sul Fondo di finanziamento ordinario, in particolare il fondo risorse decentrate per le Aree contrattuali operatori, collaboratori e funzionari e un apposito fondo dedicato al personale appartenente all'Area EP.

Inoltre, vi sono altre risorse, erogate sulla base dell'esito della valutazione della performance, come il Fondo Comune di Ateneo, che è alimentato dai prelievi sui progetti di ricerca, secondo specifico regolamento.

4.3 Raccordo con altri processi di gestione delle risorse umane

La valutazione della performance è, inoltre, legata anche ai processi di gestione delle risorse umane, quali:

- le progressioni economiche;
- la formazione del personale.

Nel caso delle Progressioni economiche orizzontali, la valutazione di cui si tiene conto riguarda la componente degli obiettivi di struttura e degli obiettivi di gruppo o individuali e le competenze trasversali³.

Nel caso del collegamento tra performance e formazione, si ha un'offerta di corsi, contenuta nell'apposita sezione del PIAO, sul rafforzamento delle competenze trasversali, stabilita in coerenza con gli obiettivi strategici che la Scuola intende perseguire e con gli obiettivi di performance. Vi è, inoltre, un'offerta di corsi, contenuta nella medesima sezione del PIAO, che risponde alle esigenze di formazione di tipo tecnico-specialistico e che deriva all'analisi dei fabbisogni formativi delle singole strutture. Nel caso specifico delle competenze tecnico specialistiche che riguardano il settore dell'edilizia, si prevede la realizzazione di una formazione coerente con i relativi obiettivi di performance, utilizzando risorse di budget appositamente dedicate.

5 Soggetti e dimensioni della performance

I soggetti che partecipano al ciclo della performance sono valutati dai valutatori esposti nella tabella seguente, secondo dimensioni e pesi esposti nel precedente capitolo.

³ Accordo integrativo ottobre 2020



Soggetti		Dimensioni e pesi				Perf. Complessiva
		Performance organizzativa		Performance individuale		
Valutato	Valutatore	Obiettivi organizzativi	Grado di soddisfazione servizi erogati	Obiettivi individuali	Competenze/Comportamenti organizzativi	
DG	Cda (proposta Rettore-NdV)	60	15	0	25	100
Dirigente	DG	60	15	0	25	100
Responsabile Area	DG o Dirigente di riferimento in accordo con DG, sulla base dell'afferenza organizzativa del Resp. di Area	50	15	0	35	100
Responsabile UO	Responsabile Area	50	15	0	35	100
Collaboratore in Staff all'Area	Responsabile Area	0	10	50	40	100
Collaboratore	Responsabile UO	0	10	50	40	100
Personale Tecnico/Tecnologo afferente a Istituto e Centro	Direttore Istituto/Coord. Centro* (modalità di cui al paragrafo Valutazione del personale tecnico e tecnologo)	0	10	50	40	100
Personale Tecnologo afferente a strutture organizzative centrali	Responsabile struttura organizzativa* (modalità di cui al paragrafo Valutazione del personale tecnico e tecnologo)	0	10	50	40	100

Tabella 8 Soggetti valutatori e valutati, dimensioni e pesi

Secondo quanto stabilito nell'incontro di contrattazione del marzo 2017, partecipa al processo di misurazione e valutazione della performance il personale con un periodo minimo di servizio di quattro mesi e per il solo personale tecnico amministrativo, assente dal lavoro per più di 8 mesi per motivi di salute o maternità, è utilizzata la media delle valutazioni degli ultimi due anni, rapportando l'erogazione della produttività al periodo di effettivo servizio.

5.1 Valutazione del Direttore generale

L'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale prevede una proposta del Rettore, presentata al Nucleo di Valutazione e trasmessa al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione.

La valutazione del Direttore Generale prevede una prima proposta di valutazione da parte del Rettore, trasmessa al Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, a sua volta, propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale e l'attribuzione del compenso variabile legato ai risultati.

La valutazione del Direttore Generale viene effettuata prendendo in considerazione sia i risultati conseguiti nelle dimensioni di performance di cui al capitolo 3, sia il contributo dato dal Direttore Generale in riferimento ad attività *extra ordinem* che emergono nel corso dell'anno nonché i giudizi espressi dai collaboratori con la valutazione bottom-up. La valutazione del Direttore Generale viene inserita nella Relazione annuale sulla performance.



5.2 Valutazione del personale Dirigente

L'assegnazione degli obiettivi al personale dirigenziale non di vertice, il monitoraggio infrannuale, trasmesso anch'esso al Nucleo di Valutazione e la valutazione finale sono effettuati dal Direttore Generale sulla base delle dimensioni e dei pesi di cui al capitolo 3.

5.3 Valutazione del personale tecnico e tecnologo

L'assegnazione degli obiettivi e la valutazione finale del personale tecnico e tecnologo di Istituto o Centro viene effettuata tramite l'utilizzo dell'applicativo in uso alla Scuola dai/dalle Direttori/Direttrici degli Istituti e dai/dalle Coordinatori/Coordinatrici dei Centri che hanno la responsabilità del personale tecnico e tecnologo stesso.

Per il personale tecnico e tecnologo assunto su progetti, gli obiettivi vengono formalizzati dai responsabili delle strutture (Direttori/Direttrici degli Istituti e Coordinatori/Coordinatrici dei Centri) e l'assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio infrannuale e la misurazione del raggiungimento degli obiettivi sono di competenza dei/delle richiedenti l'attivazione della posizione contrattuale. I/le Direttori/Direttrici degli Istituti e ai/alle Coordinatori/Coordinatrici dei Centri sono competenti per la valutazione finale.

Qualora il personale tecnologo sia assegnato alle strutture organizzative centrali, l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione sono svolte dai/dalle Responsabili delle stesse mentre il monitoraggio degli obiettivi di struttura, a cui può contribuire il personale tecnologo assegnato alle strutture organizzative centrali, e la misurazione del raggiungimento degli obiettivi è effettuata dall'ufficio che si occupa di performance, in staff al Direttore Generale.

5.4 Il Consiglio di Amministrazione

In riferimento al ciclo di gestione della performance della Scuola, le principali attività svolte dal CdA sono sintetizzabili nelle seguenti:

- adottare il SMVP entro il termine previsto dalla normativa, previo passaggio con le RSU e parere vincolante del NdV;
- assegnare gli obiettivi al Direttore Generale e approvare il PIAO entro il termine previsto dalla normativa;
- approvare il monitoraggio degli obiettivi del Direttore Generale;
- approvare la valutazione annuale del Direttore Generale e l'attribuzione dei relativi premi, secondo quanto descritto nel paragrafo 5.1;



- approvare la Relazione della Performance entro il termine previsto dalla normativa.

5.5 Il Nucleo di Valutazione

In riferimento al ciclo di gestione della performance della Scuola, di seguito le principali attività svolte dal NdV:

- esprime parere vincolante sul SMVP ogni anno entro la scadenza prevista dalla normativa, prima dell'adozione da parte del CdA;
- verifica la coerenza tra la sezione del PIAO Rischi corruttivi e trasparenza e gli obiettivi di performance indicati nella sezione del PIAO Performance, valutando anche l'adeguatezza dei relativi indicatori, entro la scadenza prevista dalla normativa;
- valuta il monitoraggio della performance del Direttore Generale e del personale Dirigente rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento ed eventualmente segnala al CdA la necessità o l'opportunità di interventi correttivi, in corso di esercizio;
- propone al CdA la valutazione annuale del Direttore Generale, secondo quanto descritto nel paragrafo 5.1;
- valida la Relazione sulla performance della Scuola ogni anno entro la scadenza prevista dalla normativa, successivamente all'approvazione da parte del CdA e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale;
- predispone la Relazione annuale sul ciclo di gestione della performance entro la scadenza indicata annualmente da ANVUR, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- garantisce la correttezza e la distinzione dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione delle competenze e della professionalità;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica.

6 Sintesi di fasi, tempi e soggetti coinvolti

Nella tabella che segue sono riportate, in sintesi, i tempi, le attività, i documenti di riferimento ed i soggetti/organi coinvolti nell'implementazione del SMVP.



Sintesi fasi Performance 2025										
Tempi	Attività	documento di riferimento	Strutture amministrative coinvolte			Organo di riferimento				
			DG	Staff	Risorse Umane	Tutte strutture	Rettrice	DG	NdV	CdA
Entro gennaio	Definizione fasi/tempi/soggetti/dimensioni di valutazione	SMVP (Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance)	X	X	X				X	X
Entro gennaio	Definizione obiettivi DG			X			X		X	X
Entro gennaio	Elaborazione PIAO che include obiettivi DG/Dirigente/Responsabile Area	PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione)	X	X		X	X		X	X
Entro febbraio	Questionario "bottom-up" valutazione DG/Dirigente/Resp Area			X	X		X			
Febbraio	Questionario "Grado di soddisfazione servizi"			X	X		X	X	X	
Febbraio	Definizione Obiettivi Resp.UO/collaboratore/tecnico e tecnologo						X			
Marzo	Valutazione performance Dirigente/Resp. Area/Resp. UO/Collab./Tecnico/Tecnologo, anno precedente		X			X				
Giugno	Valutazione performance DG, anno precedente						X		X	X
Giugno	Approvazione valutazione risultati performance anno precedente	Relazione sulla Performance	X	X					X	X
Luglio	Monitoraggio obiettivi dell'anno in corso per Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di Area		X	X			X		X	X
Luglio	Definizione Premi individuali Performance anno precedente	Provvedimenti DG	X	X	X			X		
Settembre	Monitoraggio obiettivi anno in corso personale collaboratore			X			X			
Ottobre	Valutazione funzionamento sistema gestione performance	Relazione su ciclo performance	X	X						X

Tabella 9 Sintesi fasi performance 2025

7 Procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance e a prevenire eventuali contenziosi.

In particolare, qualora il/la valutato/valutata non concordi con la valutazione ricevuta, secondo quanto previsto dall'art. 81, comma 3 del CCNL di comparto sottoscritto in data 16/10/2008, è possibile che lo/la stesso/a formuli osservazioni sulle quali dovrà essere acquisito il parere di una Commissione appositamente costituita secondo la seguente procedura:

- entro la conclusione del processo di valutazione del personale, il Direttore Generale nomina, con Provvedimento, una Commissione composta da tre componenti di cui uno/a non appartenente ai ruoli della Scuola;
- alla conclusione del processo di valutazione della performance di ogni anno, l'ufficio competente (ufficio in Staff al Direttore Generale) comunica, a tutti i soggetti valutati, la disponibilità di visualizzazione sull'applicativo dedicato delle schede dell'ultima valutazione. Da tale momento decorrono i termini per l'eventuale istanza di riesame;
- il/la valutato/a che non concordi con la valutazione ricevuta può presentare una



motivata istanza di riesame entro 15 giorni dalla comunicazione e-mail dell'ufficio sulla pubblicazione delle schede.

- L'istanza può essere presentata utilizzando apposito modulo online e trasmessa al protocollo della Scuola a cui accedere dalla Intranet della Scuola (percorso per personale TA Amministrazione-Modulistica-Personale-Varie-
[Accesso alla procedura di conciliazione della performance](#));
- L'ufficio competente (ufficio in Staff al Direttore Generale) inoltra le istanze alla Commissione, unitamente alle schede di valutazione dei/delle valutati/valutate.
- La Commissione procede all'esame dell'istanza, con facoltà di richiedere ulteriori elementi istruttori all'ufficio competente (ufficio in Staff al Direttore Generale) e procedere alla eventuale audizione, separata o congiunta del/la valutato/a e del/la valutatore/valutatrice;
- La Commissione deve deliberare entro 20 giorni dalla trasmissione dell'istanza da parte dell'ufficio. Con parere motivato, la Commissione può confermare la valutazione attribuita oppure invitare il/la valutatore/valutatrice a proporre una valutazione differente, sulla base delle evidenze emerse dall'analisi dell'istanza.
- Il parere della Commissione è oggetto di approvazione da parte del Direttore Generale con nuovo Provvedimento.