



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

ANNO 2018

Scuola Normale Superiore



Servizio Organizzazione e Valutazione

Sommario

| | |
|--|----|
| PREMESSA | 3 |
| 1. CARATTERISTICHE DELLA SCUOLA NORMALE | 5 |
| 1.1. Finalità istituzionali | 5 |
| 1.2. Organizzazione interna | 5 |
| 1.3. Sistema di Misurazione e Valutazione | 6 |
| 2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | 12 |
| 2.1. Processo di definizione degli obiettivi | 13 |
| 2.2. Valutazione del Segretario Generale | 14 |
| 2.3. Fasi e tempi | 14 |
| 2.4. Classi di Obiettivi | 15 |
| 2.5. Indicatori di valutazione | 15 |
| 2.6. Pesi degli obiettivi | 16 |
| 2.7. Numero degli obiettivi | 17 |
| 2.8. Assegnazione degli obiettivi | 18 |
| 2.9. Livelli di performance | 18 |
| 3. PERFORMANCE INDIVIDUALE | 19 |
| 3.1. Sistema dei ruoli | 19 |
| 3.2. Valutazione del comportamento organizzativo | 21 |
| 4. PROCESSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI | 22 |
| 4.1. Proposta | 23 |
| 4.2. Concertazione e cristallizzazione | 23 |
| 4.3. Comunicazione | 23 |
| 5. MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI | 25 |
| 6. VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI | 26 |
| 6.1. Casistica di riferimento | 26 |
| 6.2. Procedura di valutazione per tipologia di obiettivo | 29 |
| 7. PROCESSO DI CONCILIAZIONE | 32 |
| 8. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO | 33 |

PREMESSA

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i., di seguito “Decreto”, e il CCNL delle università introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*. L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” (da ora in poi SMVP).

Nel corso del 2013 le competenze in materia di valutazione delle attività amministrative delle università sono state trasferite alla *Agenzia Nazionale Valutazione Università e Ricerca (ANVUR)*¹, anche in quanto membro della rete nazionale per la valutazione delle pubbliche amministrazioni². In relazione a tale ruolo, nel luglio 2015, ANVUR ha pubblicato sul proprio sito istituzionale un primo documento intitolato *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane*³.

Più recentemente, nel corso del 2017, considerevoli innovazioni in tema di valutazione e performance sono state introdotte dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74⁴.

In relazione all’ambito universitario, ANVUR ha inoltre pubblicato un documento, intitolato *Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca*⁵, che offre una preliminare interpretazione delle più recenti innovazioni normative del settore. A seguire, in data 20 dicembre 2017, ANVUR ha pubblicato un secondo documento, intitolato *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020*⁶.

La finalità dell’intero impianto normativo è quella di conformare l’attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell’efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall’impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale strettamente connessa ad un nuovo e diverso sistema di premialità.

A tal fine, le PP.AA. sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della

¹ D.L. 21 giugno 2013, n. 69, poi convertito in legge n. 98/2013, art. 60, c. 2: “Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall’*Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca* (ANVUR) nel rispetto dei principi generali di cui all’articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5”.

² D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105, art. 3, c. 5.

³ Il documento *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane* è disponibile al seguente link, sul sito web istituzionale ANVUR, nella sezione *Valutazione della Performance*: <http://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>.

⁴ D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 12, modifica il già citato decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il d.lgs. 74/2017 è entrato in vigore il 22 giugno 2017.

⁵ Il documento *Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca* è disponibile al seguente link, sul sito web istituzionale ANVUR: <http://www.anvur.it/attachments/article/921/Nota%20su%20riforma%20dlgs%20150~.pdf>.

⁶ Il documento *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020* è disponibile al seguente link, sul sito web istituzionale ANVUR: <http://www.anvur.org/attachments/article/922/NotaIndigestcicloperf2018.pdf>.

programmazione finanziaria e del bilancio, il *ciclo di gestione della performance*, che si articola nelle seguenti fasi (art. 4, c. 2):

| | |
|-------------------------------------|---|
| Ciclo di gestione della performance | <p>a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente: a tal fine le PP.AA. redigono annualmente e pubblicano sul sito web istituzionale, entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale denominato <i>Piano della performance</i> (art. 10, c. 1, lett. a), che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e definisce gli obiettivi assegnati al personale e al personale dirigenziale, le risorse e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance;</p> <p>b) collegamento tra pianificazione strategica, pianificazione economico-finanziaria e obiettivi;</p> <p>c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;</p> <p>d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale: a tal fine le PP.AA. si avvalgono del documento <i>Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</i> (su cui vd. infra);</p> <p>e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;</p> <p>f) rendicontazione dei risultati: a tal fine le PP.AA. redigono annualmente e pubblicano sul sito web istituzionale, entro il 30 giugno, un documento denominato <i>Relazione annuale sulla performance</i>, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di Valutazione (OIV, per le Università Nucleo di valutazione -NdV) (art. 10, c. 1, lett. b). Tale documento evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato;</p> <p>g) reporting: si alimenta il cruscotto direzionale con le informazioni per la determinazione delle nuove linee strategiche;</p> <p>h) adozione di un documento denominato <i>Sistema di misurazione e valutazione della performance</i>, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (art. 7 c. 1). Con tale documento si indicano le caratteristiche del sistema di valutazione adottato dall'istituzione.</p> |
|-------------------------------------|---|

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

Nella fase attuale (gennaio-febbraio 2018) le Università stanno lavorando per mettere in atto le numerose e innovative previsioni introdotte dal d.lgs. 74/2017, tra cui, meriteranno particolare attenzione le nuove prerogative degli OIV, la più ampia attenzione dedicata al parere di utenti finali e cittadini rispetto alle attività delle Pubbliche Amministrazioni ed, infine, la più chiara distinzione tra attività amministrativa ordinaria e strategica/progettuale.

1. CARATTERISTICHE DELLA SCUOLA NORMALE

1.1. Finalità istituzionali

La Scuola Normale Superiore di Pisa è un istituto di istruzione superiore universitaria, di ricerca e alta formazione a ordinamento speciale e come tale si inserisce nel sistema universitario italiano con sue caratteristiche specifiche:

- ✓ selezione degli allievi esclusivamente in base al merito;
- ✓ profondo intreccio didattica/ricerca;
- ✓ vita collegiale integrata;
- ✓ apertura agli scambi internazionali secondo il miglior modello delle scuole superiori universitarie europee.

In base al proprio Statuto (art. 2, c. 1), la Scuola ha lo scopo di promuovere lo sviluppo della cultura, dell'insegnamento e della ricerca nell'ambito delle scienze matematiche e naturali, umane, sociali esplorandone le interconnessioni. A tal fine, la Scuola persegue il più alto livello di formazione, universitaria e post-universitaria, permanente e ricorrente, valorizzando prioritariamente il rapporto tra formazione e ricerca, anche per favorire la sua migliore interazione con l'esterno.

La Scuola premia il talento, il merito e le potenzialità dei propri allievi a prescindere dalla loro provenienza sociale e dal loro precedente curriculum di studi. Il suo scopo è formare studiosi, professionisti e cittadini dalla formazione culturale ampia e dal forte spirito critico.

1.2. Organizzazione interna

La Scuola Normale si articola in tre strutture accademiche:

- ✓ la Classe di Scienze Umane,
- ✓ la Classe di Scienze Matematiche e Naturali,
- ✓ l'Istituto di Scienze Umane e Sociali.

Questa agile organizzazione in tre sole strutture, che non prevedono ulteriori suddivisioni al loro interno, la facilità di contatto tra allievi e docenti e, attraverso la vita collegiale, tra allievi e perfezionandi di diversa formazione e con diversi interessi culturali rendono la Normale un laboratorio unico per una formazione di alto livello e di carattere interdisciplinare.

L'attività di ricerca è caratterizzata dalla continua e stretta interazione con i docenti e i ricercatori, fin dai primi anni del Corso Ordinario e per tutto il percorso dottorale; la ricerca è promossa anche grazie alla possibilità di interagire con numerosi gruppi di ricerca nell'ambito delle varie discipline e con apposite strutture di ricerca, quali Laboratori e Centri di supporto. Questi ultimi sono strutture non permanenti soggette a valutazione con periodicità quinquennale.

La Biblioteca costituisce, assieme al Centro Archivistico, un'importante struttura di supporto alle attività didattiche e di ricerca e rappresenta una tra le principali realtà bibliotecarie "a scaffale aperto" nel panorama italiano ed europeo.

Il Centro Edizioni pubblica monografie di alto valore scientifico e le due riviste periodiche *Annali della Scuola Normale Superiore* relative alle discipline rappresentate nella Classe di Scienze Umane e nella Classe di Scienze Matematiche e Naturali.

La Scuola Normale è inserita nel tessuto universitario e di ricerca altamente qualificato della città di Pisa, che comprende l'Università, la Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento "Sant'Anna" e la locale Area di ricerca del CNR, la più grande in ambito nazionale dopo quella di Roma.

Oltre alle numerose interazioni nazionali, la Normale è introdotta attivamente in un'ampia rete di collaborazioni internazionali.

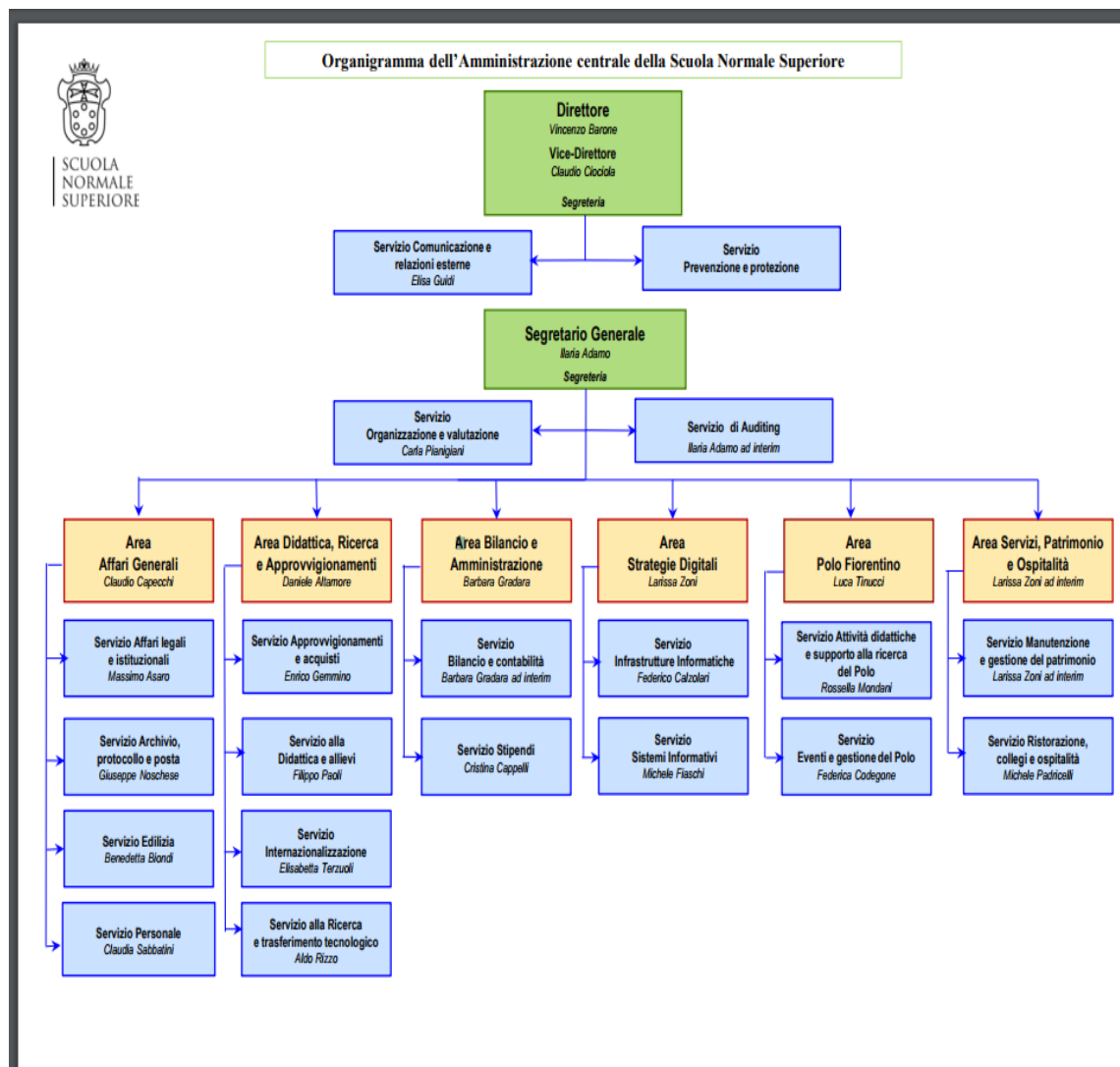


Figura 1. Organigramma dell'Amministrazione centrale della Scuola Normale Superiore (2017)

1.3. Sistema di Misurazione e Valutazione

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)* della Scuola si è evoluto perfezionandosi nel tempo in coerenza con quanto prescritto dalla delibera CIVIT 104/2010 che prevede che “nell'ambito degli indirizzi contenuti nella presente delibera, le amministrazioni potranno:

- valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance;
- procedere ad una integrazione e adeguamento del Sistema esistente; [.....].”

Nel 2015 le *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane* formulate da ANVUR hanno introdotto ulteriori precisazioni, in particolare (p. 9) riguardo alla necessità di indicare l'iter di predisposizione e approvazione dei documenti indicati nella

Tabella 1 del suddetto documento, qui riprodotta di seguito in Tab. 1⁷.

Le progressive revisioni e modifiche del presente documento si sono costantemente ispirate ai seguenti principi:

- ✓ individuare opportunità di innovazione presentate dal d.lgs. 150/2009 e dalle delibere CIVIT sul tema;
- ✓ tener conto delle specificità proprie della Scuola Normale Superiore, quale Scuola Superiore ad ordinamento speciale;
- ✓ valorizzare e far ulteriormente evolvere il sistema organizzativo e di valutazione, valorizzando il *Sistema* come strumento per l'acquisizione, l'analisi e la rappresentazione di informazioni che alimentano la pianificazione strategica.

Dunque, l'obiettivo che la revisione corrente persegue è cercare di rendere ancor di più il SMVP uno strumento strategico che consenta alla Scuola di:

- ✓ migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- ✓ verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- ✓ gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- ✓ influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- ✓ rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- ✓ incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo;
- ✓ informare e guidare i processi decisionali.

In particolare la Scuola si è prefissata di migliorare la coerenza e la continuità della Programmazione Strategica nel ciclo della Performance, di rafforzare il raccordo del Sistema di Misurazione con i sistemi di controllo esistenti e con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio e di definire, già in fase strategica, gli obiettivi in tema di trasparenza e anticorruzione. Lo strumento di supporto per generare la mappa strategica è la *Balanced Scorecard*, vista l'immediatezza logica dell'utilizzo del metodo a cascata per gli obiettivi, l'importanza delle fasi di monitoraggio e valutazione dei risultati e la considerazione degli stakeholder.

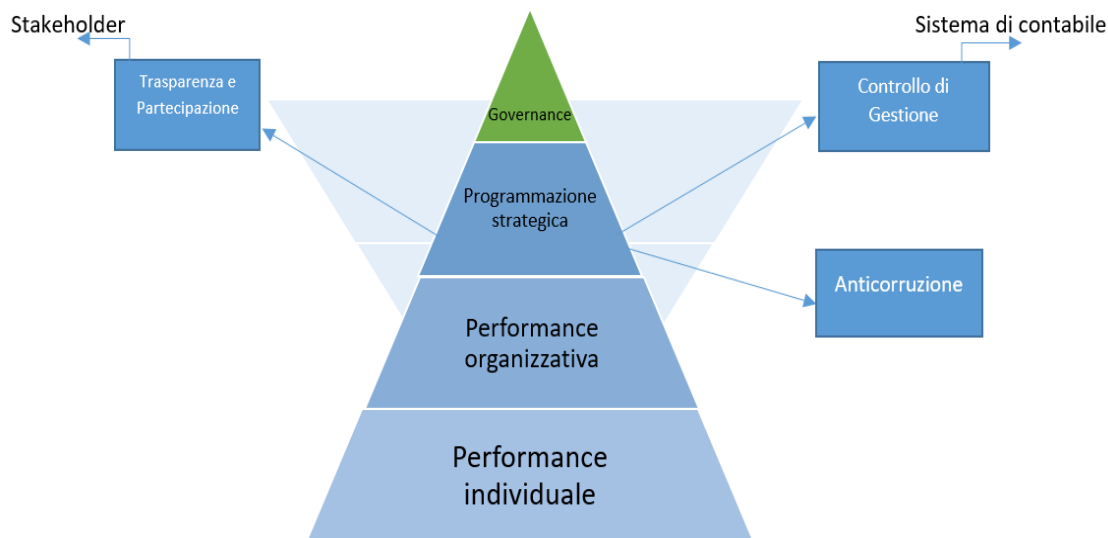
Grazie all'analisi, compiuta con la *Balanced Scorecard*, è stato redatto il *Piano Strategico 2016-2018*, dove sono stati definiti gli "obiettivi strategici" che la Scuola intende perseguire e le azioni da intraprendere per gli anni futuri⁸. Inoltre, il collegamento con la programmazione finanziaria e di bilancio ha consentito l'identificazione delle risorse ritenute necessarie per raggiungimento dei

⁷ Nel documento *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*, p. 9, accessibile al seguente link <http://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>, ANVUR si attende che "all'interno del SMVP ogni Ateneo indichi i dettagli dell'iter di predisposizione e approvazione dei documenti indicati in tabella, corredati dai passaggi e dalla documentazione specifica rispetto alle proprie dimensioni, peculiarità, esigenze e priorità". Tale precisazione si riferisce alla Tabella 1. *Il ciclo integrato della Performance* (p. 9 del medesimo documento), in cui ANVUR elenca dieci documenti.

⁸ Il documento è accessibile al seguente link: <https://www.sns.it/sites/default/files/documenti/09-02-2017/pianostrategicotriennale20162018.pdf>

risultati desiderati.

Nel *Piano Strategico 2016-2018* la Direzione ha definito le linee di indirizzo strategiche per tre settori - *Core Business, Core Facilities e Terza Missione* - e, con l'introduzione di un progetto di controllo di gestione, intende ottenere a regime un meccanismo virtuoso che consenta al cruscotto direzionale di acquisire le informazioni provenienti da Contabilità Analitica, *Performance Measurement, Reporting e Budgeting* in modo da pianificare le azioni per l'anno successivo con indicatori di efficienza e efficacia ponderati.



Il modello adottato esprime un duplice collegamento:

- ✓ la pianificazione degli obiettivi orienta la performance organizzativa e individuale;
- ✓ il reporting relativo al raggiungimento degli obiettivi, a sua volta, influenza l'articolazione del successivo ciclo.

Il presente SMVP si applica a tutte le strutture amministrative rappresentate nell'organigramma rappresentato in fig. 1 e, inoltre, per la parte amministrativa, ai tre centri di supporto (Biblioteca, Archivi, Centro Edizioni) e ai Laboratori.

In base a quanto indicato da ANVUR (*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane*, p. 9)⁹, ogni Ateneo è tenuto ad indicare i dettagli dell'iter di predisposizione e approvazione dei documenti indicati in Tabella 1, corredati dai passaggi e dalla documentazione specifica rispetto alle proprie dimensioni, peculiarità, esigenze e priorità.

⁹ Il documento *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane* è disponibile al seguente link, sul sito web istituzionale ANVUR, nella sezione *Valutazione della Performance*: <http://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>.

Tabella 1. Il ciclo integrato della performance

| Documento | Soggetto responsabile (SNS) | Riferimenti di legge | Soggetti a cui il documento deve essere trasmesso | Scadenza (SNS) |
|--|--|---|--|--|
| Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance | Consiglio Direttivo approva, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione | D.lgs. 150/2009 art. 7 | ANVUR | Congiuntamente al Piano integrato per la Performance (per il 2018) |
| Programmazione Triennale | Consiglio Direttivo approva su proposta del Direttore e previo parere del Collegio Accademico per gli aspetti di sua competenza, il programma triennale (Statuto, art. 19, c. 2, lett. c e art. 13), | D.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005) | MIUR | 30 giugno |
| Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio | Consiglio Direttivo approva, su proposta del Direttore e previo parere del Collegio Accademico per gli aspetti di sua competenza, il bilancio di previsione (Statuto, art. 19, c. 2, lett. c) | D.Lgs. 18/2012 art. 5 | MIUR e MEF | 31 dicembre |
| Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio) | Consiglio direttivo | D.Lgs. 91/2011 art.19 comma 1 | MIUR e MEF | 31 dicembre |
| Piano Integrato | Consiglio Direttivo approva, su proposta del Direttore | D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) (performance) D.lgs 150/2009 Art. 11 comma 2 e D.Lgs. 33/2013 art.9 Art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione) | ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione) | 31 gennaio |
| Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni | Nucleo di valutazione | D.Lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a) | ANVUR | 30 aprile (non stabilita dalla legge) |
| Relazione dei Nuclei di valutazione | Nucleo di Valutazione elabora la relazione, che viene inviata al Direttore e pubblicata sul sito istituzionale | D.Lgs. 14/2012, art.14 | ANVUR | 30 aprile |

| | | | | |
|--|---|--|--------------------------------|--|
| Relazione sulla performance | Consiglio Direttivo approva, su proposta del Direttore | D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b) | ANVUR | 30 giugno |
| Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente) | Il NdV esprime un parere sulla Relazione sulla performance | D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c) | ANVUR | 15 settembre (non stabilita dalla legge) |
| Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione | La relazione è redatta dal Responsabile della Prevenzione della corruzione e pubblicata sul sito web. | l. 190/2012, art.1 comma 14 | ANAC/ Nucleo di valutazione | 15 dicembre |

In seguito all'emanazione del d.lgs. 74/2017 si evidenziano in questa sede alcuni punti di interesse.

1) Ciclicità/non ciclicità

Le categorie tradizionali in cui sono stati organizzati in precedenza gli obiettivi della Scuola (Ateneo, Gestione, Struttura) ben si adattano alla distinzione operata dal d.lgs. 74/2017 (art. 4, c. 2, lett. a) tra attività ciclica e non ciclica, concetto poi ripreso e ulteriormente sviluppato da ANVUR nel documento *Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca*. In particolare ANVUR specifica che la necessità di tener conto del raggiungimento di un obiettivo negli anni precedenti è correttamente riferibile all'ordinaria attività amministrativa; infatti a parere di ANVUR tale valutazione preliminare relativa alla ciclicità, all'atto dell'assegnazione degli obiettivi, sarà attuabile non in relazione a qualsiasi tipo di attività interna all'amministrazione, ma solo o soprattutto in relazione a quella ordinaria.

In considerazione della chiara distinzione operata da ANVUR e indicata dal documento *Modifiche al decreto 150/2009* (p. 2), in fase di assegnazione di obiettivi è quindi opportuno tener presente la necessaria articolazione e organizzazione delle attività amministrative in relazione a **obiettivi ordinari** e **obiettivi strategici**, come segue:

- obiettivi ordinari:
 - o sono pertinenti alla ordinaria gestione amministrativa delle attività;
 - o sono longitudinali, nel senso che si sviluppano preferibilmente, ma non necessariamente, all'interno di un ramo dell'amministrazione;
 - o la valutazione del loro svolgimento deve essere presa in considerazione in ottica ciclica e influenza la definizione degli obiettivi ordinari dell'anno successivo.
- obiettivi strategici:
 - o sono pertinenti alla non ordinaria gestione amministrativa delle attività;
 - o sono trasversali, nel senso che si possono anche sviluppare tra diversi rami dell'amministrazione e possono coinvolgere strutture di diverso tipo per il perseguimento di obiettivi innovativi;
 - o la valutazione del loro svolgimento non ha valore per la definizione degli obiettivi dell'anno successivo, in quanto il loro sviluppo non è ciclico e ordinario, ma può essere di carattere limitato nel tempo e sperimentale.

L'articolazione del SMVP della Scuola Normale per come si è conformata e consolidata negli anni si conferma sostanzialmente valida anche alla luce di queste più recenti disposizioni. Solitamente infatti gli obiettivi di Gestione riguardano, in linea di massima, la possibilità e il tentativo di

sviluppare in maniera migliore, ossia più chiara, più veloce, più efficace, attività già presenti nell'amministrazione, mentre gli obiettivi di Ateneo e di Struttura possono, questi ultimi in parte, anche configurarsi come obiettivi progettuali o strategici, di carattere innovativo. Questa distinzione tuttavia non è automatica e sarà opportuno precisarla in fase di assegnazione degli obiettivi.

Rispetto a tale distinzione, comunque, in via preliminare e ipotetica, saranno gli Obiettivi Progettuali da assegnare ai dirigenti quelli che maggiormente rileveranno ai sensi della non ciclicità, innovatività e straordinarietà.

2) Linee guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri

Le recenti disposizioni del d.lgs 74/2017 prevedono che la Presidenza del Consiglio dei Ministri (art. 5, c. 1, lett. a) emani a cadenza triennale *Linee guida* per la definizione degli **obiettivi generali** dell'operato della Pubblica Amministrazione. La *Nota integrativa* ANVUR (p. 2, punto 1) prevede che, in assenza di questi atti, si possano utilizzare gli obiettivi strategici istituzionali come fonte di ispirazione per la declinazione dell'annuale ciclo della Performance.

3) Parere di utenti esterni, cittadini e utenti interni.

Tali pareri vengono acquisiti tramite indagini di customer satisfaction. Consuetamente la somministrazione dei questionari coinvolge tutta la comunità della SNS. Destinatari delle rilevazioni sono infatti i professori, i ricercatori, gli assegnisti di ricerca, gli allievi del corso ordinario e del corso Ph.D. e il personale tecnico e amministrativo. Il risultati delle rilevazioni sono solitamente utilizzati quali parametri per la valutazione degli obiettivi di Gestione. Alla luce di quanto previsto dal D.lgs 74/2017 le indagini di customer satisfaction saranno estese anche agli utenti esterni nell'ottica di una maggior coinvolgimento nella valutazione dei servizi offerti dalla Scuola.

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La **performance organizzativa** è oggetto di analisi ad un duplice livello:

- ✓ a livello della Scuola nel suo complesso (*performance istituzionale*),
- ✓ a livello delle singole strutture in cui è articolata la Scuola (Aree/Servizi/Servizi in Staff/Centri/Laboratori).

La performance organizzativa è connessa ai risultati ottenuti nei seguenti ambiti:

- ✓ supporto amministrativo alla didattica a livello nazionale e internazionale,
- ✓ supporto amministrativo alla ricerca a livello nazionale e internazionale,
- ✓ efficienza nell'impiego delle risorse,
- ✓ efficienza nella quantità e qualità dei servizi prestati (es. tempi di erogazione dei servizi, ecc.),
- ✓ soddisfazione degli stakeholder.

Questa dimensione è il risultato del complessivo agire della Scuola anche nel perseguimento di tutte e tre le categorie di obiettivi (Ateneo, Gestione e Struttura).

Ciascuna struttura, infatti, annualmente persegue:

- ✓ obiettivi di Ateneo, espressione della strategia della Scuola;
- ✓ obiettivi di Gestione, volti al miglioramento dell'efficacia e efficienza dell'attività svolta;
- ✓ obiettivi di Struttura (Aree/Servizi/Centri/Laboratori), che analizzano il contributo che le strutture singolarmente e su peculiari obiettivi apportano alla Scuola e che coinvolgono il personale afferente alla struttura e sono generalmente destinati a produrre un miglioramento della struttura nel suo complesso.

All'interno di questa dimensione della performance organizzativa si sviluppano anche gli obiettivi in tema di trasparenza e anticorruzione nonché di terza missione.

La performance organizzativa della Scuola è tra l'altro valutata e misurata anche in un'ottica di benchmarking con altre istituzioni universitarie. Nella scelta degli indicatori, la Scuola ha fatto riferimento all'elenco fornito da parte del progetto *Good Practice*, coordinato dal Politecnico di Milano. Il progetto, attivo da anni, ha l'obiettivo di identificare sistemi di misurazione delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane e diffonderle tra gli Atenei partecipanti. La partecipazione al progetto e il confronto dei risultati costituisce un punto di riferimento molto importante per poter misurare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati dalla Scuola.

2.1. Processo di definizione degli obiettivi

A seguito della definizione degli obiettivi strategici da parte della Direzione, il Segretario Generale procede attuando la strategia espressa e individua a tal scopo una serie di azioni di intervento prioritario relative al triennio cui si riferisce il *Piano della Performance*.

Tali azioni di intervento prioritario:

- possono coinvolgere una o più strutture, che attraverso la cooperazione determinano non solo il raggiungimento dei singoli obiettivi, ma l'effettivo cambiamento e miglioramento di attività e servizi;
- si configurano come macro-direttrici di secondo livello rispetto agli obiettivi strategici;
- guidano la definizione degli obiettivi operativi più specifici assegnati "a cascata" dal Segretario Generale ai responsabili delle strutture¹⁰ incaricate di raggiungere il risultato.

Ad esse, secondo il meccanismo a cascata, sono legati anche obiettivi di struttura, attraverso cui il personale può proporre azioni di miglioramento che derivano dall'esperienza lavorativa più diretta.

Il principio della *governance* condivisa così applicato consente di ampliare il novero degli obiettivi e favorire il processo di comunione della strategia.

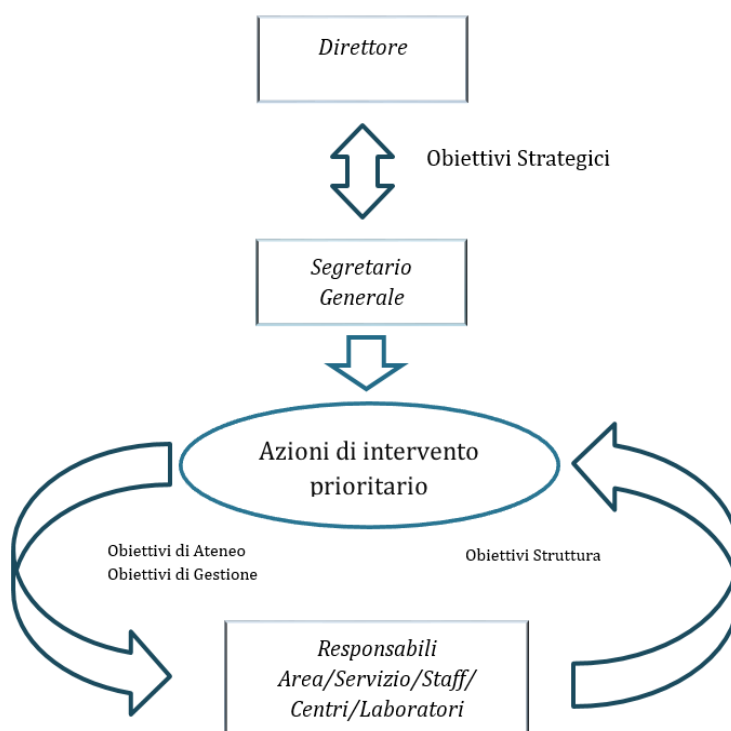


Figura 2. Flusso della definizione degli Obiettivi

Il processo può essere sintetizzato in queste fasi:

- il Direttore, sentendo anche il Segretario Generale, definisce gli **obiettivi strategici** e li assegna annualmente. In fase di assegnazione il Direttore può definire il peso specifico degli obiettivi, fino a

¹⁰ Aree, Servizi, Servizi di staff, Centri di supporto alla ricerca e Laboratori.

saturazione del 60%.

- Il Segretario Generale collega agli obiettivi del Direttore una o più **azioni di intervento prioritario**, da cui discendono gli obiettivi operativi che a cascata si applicano a ciascuna struttura interna.
- Il *Piano della Performance* contiene una tabella nella quale si rappresenta la corrispondenza fra gli obiettivi strategici, le azioni di intervento prioritario e gli **obiettivi operativi** assegnati alle diverse strutture interne.

2.2. Valutazione del Segretario Generale

A norma di Statuto (art. 17, comma 2, lett. k) il Direttore, d'intesa con il Nucleo di Valutazione, effettua la valutazione complessiva del Segretario Generale.

La procedura di valutazione del Segretario Generale si svolge in base ai seguenti criteri:

- partendo dalla tabella di corrispondenza fra obiettivi strategici, azioni di intervento prioritario e obiettivi operativi, si calcola il risultato medio riportato dalle strutture amministrative sugli obiettivi operativi. Tale valore medio viene moltiplicato per il peso percentuale assegnato all'obiettivo strategico in fase di assegnazione dell'obiettivo. Qualora ad un obiettivo strategico corrispondano più obiettivi operativi, si calcolerà la media dei risultati attribuiti agli obiettivi operativi e questa media sarà moltiplicata per il peso percentuale attribuito all'obiettivo strategico;
- i risultati riportati sugli obiettivi operativi assegnati pesano il **60%** sul totale della valutazione degli obiettivi del Segretario;
- il restante **40%** viene assegnato in base ad una valutazione compiuta da parte del Direttore sui comportamenti organizzativi del Segretario. Tale valutazione avviene sui seguenti parametri:
 - o *Capacità organizzativa e gestionale* (peso = 20), che si propone di valutare le capacità manageriali: gestire il cambiamento, le risorse umane, la pianificazione e il controllo dei processi lavorativi;
 - o *Capacità relazionale* (peso = 20), che valuta la capacità di gestione delle relazioni, intesa come capacità di ascolto di collaboratori, utenti dei servizi, rappresentanti del vertice e portatori di interessi.
- ✓ Il processo di valutazione del Segretario Generale avviene anche nel rispetto delle seguenti indicazioni: in caso di assunzione da parte del Segretario Generale del ruolo di responsabile ad interim di una struttura, si applica il principio dell'assorbimento in base al quale gli obiettivi assegnati alla struttura de qua si considerano assorbiti in quelli strategici assegnati al Segretario Generale dal Direttore;
- ✓ laddove vi sia una successione di due persone nel ruolo di Segretario Generale in corso d'anno, la valutazione avviene in relazione al tempo di copertura dell'incarico.

2.3. Fasi e tempi

Le tempistiche dell'iter sono:

1. Elaborazione e condivisione degli obiettivi: tale fase si svolge di norma tra ottobre e gennaio. Il Segretario Generale, sulla base degli obiettivi strategici, può decidere di indicare su quali azioni di intervento si potranno sviluppare gli obiettivi di struttura, avvia la concertazione per la definizione degli obiettivi di ateneo e di gestione proposti per ogni struttura e si confronta con i responsabili che definiscono e comunicano gli obiettivi di struttura del proprio Servizio. .
2. Svolgimento e monitoraggio: durante l'anno le strutture operano al fine di raggiungere gli obiettivi previsti. La fase di monitoraggio include la procedura di rimodulazione degli obiettivi.
3. Valutazione dei risultati: entro il primo semestre dell'anno successivo deve concludersi la fase di analisi e valutazione dei risultati, anche al fine di informare i processi di programmazione dell'anno

successivo.

2.4. Classi di Obiettivi

Gli obiettivi operativi sono classificati in:

- **Classe A** – Obiettivi di Ateneo – rappresentano il contributo diretto di ogni struttura alle azioni di intervento definite dal *Piano della Performance* e sono quindi legati alle strategie generali dettate dalla Direzione.
- **Classe G** – Obiettivi di Gestione – relativi a miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza:
 - o **Efficienza**: si tratta di indicatori tesi a misurare la gestione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali);
 - o **Efficacia**: si tratta di indicatori che hanno ad oggetto la soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) legata ai servizi che sono erogati.

Si riconducono a questa classe di obiettivi i dati desumibili dalle indagini di customer satisfaction. Il d.lgs. 74/2017 indica in più passaggi la necessità di acquisire e utilizzare il parere di utenti interni ed esterni all'amministrazione ai fini della misurazione e valutazione dell'azione amministrativa. In tal senso la SNS si è già tradizionalmente mossa poiché ha utilizzato, periodicamente gli esiti di interne indagini di *customer satisfaction*, configurandole appunto come obiettivo di gestione. La SNS ritiene quindi che possa essere utile proseguire nella direzione già intrapresa.

- **Classe S** – Obiettivi di Struttura – riguardano progetti/attività elaborate all'interno della struttura organizzativa di appartenenza, al fine di realizzare alcune azioni di intervento. Misurano il contributo individuale fornito dai singoli collaboratori a tali progetti. Sono individuati all'interno di alcune azioni di intervento prioritario.
- **Classe C** – Obiettivi Comportamentali – si riferiscono alla valutazione di capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico profilo. Le capacità oggetto di valutazione sono nove: soluzione problemi complessi, soluzione di problemi operativi, innovazione, decisione, realizzazione, organizzazione, gestione collaboratori, relazioni esterne e relazioni interne. Incrociando tali capacità con le specificità dei diversi ruoli, sono definiti i comportamenti organizzativi richiesti. Per ogni posizione sono esplicitati i diversi livelli di comportamenti osservabili, a supporto del responsabile in sede di valutazione.
- **Classe P - obiettivi Progettuali** - sono assegnabili al personale Dirigente e si riferiscono ad iniziative con carattere progettuale che richiedano per la loro realizzazione competenze e capacità dirigenziali. La valutazione del livello di raggiungimento di tali obiettivi è competenza diretta ed esclusiva del SG.

2.5. Indicatori di valutazione

L'indicatore è il parametro per la misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Il tipo di indicatore si differenzia per classe di obiettivi:

| Classe obiettivi | Tipo indicatore |
|------------------------|---|
| obiettivi di Ateneo | <i>Indicatori descrittivi</i> |
| obiettivi di Struttura | Sono finalizzati a descrivere l'avanzamento dell'obiettivo e/o la qualità del lavoro atteso. Comportano la successiva definizione dei livelli di performance attesi |
| obiettivi di Gestione | <i>Indicatori di performance</i> |
| | Si tratta di indicatori di tipo "quantitativo" utilizzati per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo. Possono riguardare la dimensione |

| | |
|----------------------------|--|
| | dell'efficacia o dell'efficienza. Quando applicabile al tipo di attività oggetto di valutazione, saranno utilizzati indicatori di efficacia percepita, misurata tramite rilevazione della soddisfazione degli utenti del servizio. |
| obiettivi di Comportamento | <i>Indicatori di comportamento</i> Sono predefiniti per ogni capacità oggetto di valutazione per lo specifico profilo. |
| obiettivi di Progetto | <i>Indicatori di progetto</i> Sono definiti in termini quantitativi o qualitativi con riferimento al progetto assegnato e in relazione al livello di risultato atteso |

Gli indicatori sono selezionati in modo da soddisfare i sei requisiti indicati dalla delibera CIVIT n. 88/10:

- **Rilevanza:** è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione
- **Accuratezza:** si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata
- **Temporalità:** è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi
- **Fruibilità:** riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi
- **Interpretabilità:** rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore
- **Coerenza:** alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente; il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti.

2.6. Pesi degli obiettivi

Il "peso" attribuito a ogni obiettivo individua la priorità e/o la complessità dello stesso.

In fase di pianificazione, il Segretario Generale di concerto con il responsabile della struttura attribuisce il "peso" ai singoli obiettivi, raggiungendo per ogni classe le percentuali esplicitate nella tabella di seguito riportata:

| Classe Obiettivi | Responsabili | | | | Collaboratori | |
|------------------|--------------------------|--------------------------------------|---|-------|---------------|----------|
| | di area Dirigen ti | di Area/Centr i di Supporto | Di Servizio, di Servizio in Staff, titolari di funzione spec., responsabili operativi dei laboratori | | EP | B, C e D |
| | | | EP | C e D | | |
| Ateneo | 40% | 35% | 30% | 30% | 30% | 10% |
| Gestione | 20% | 25% | 35% | 30% | 35% | 10% |
| Struttura | | | | | | 60% |
| Comportamento | 40% | 40% | 35% | 40% | 35% | 20% |
| Progettuali | Si veda paragrafo 2.7 | | | | | |

La tabella indica la ripartizione dei pesi delle singole classi di Obiettivo (A, G, S, C) per le differenti posizioni e i differenti inquadramenti del personale alla Scuola.

Si deve notare che:

1) per quanto riguarda le figure di livello dirigenziale, l'obiettivo di Classe A - Ateneo del singolo Dirigente incide in maniera rilevante (40%) sulla somma degli obiettivi della medesima Classe assegnati a ciascun dirigente.

2) per quanto riguarda le figure di livello dirigenziale, gli obiettivi Classe P - Progettuali - sono oggetto di una valutazione a sé, che si aggiunge alla valutazione degli obiettivi di Ateneo, Gestione e Comportamento.

2.7. Numero degli obiettivi

Per organizzare in maniera ordinata la definizione, assegnazione e monitoraggio, nonché lo svolgimento degli obiettivi, sono state formulate alcune regole interne.

È previsto un numero massimo di obiettivi per ogni struttura, declinati come segue:

Obiettivi di Ateneo

Aree dirigenziali:

- si possono attribuire al massimo due obiettivi per ogni Servizio di un'Area;
- il Dirigente è altresì assegnatario di un ulteriore obiettivo, specifico per il suo ruolo, classificabile come Ateneo, che pesa almeno il 40% del totale di tali obiettivi. Aree non dirigenziali:
- si possono attribuire massimo due obiettivi per ogni Servizio di un'Area;

Staff, Laboratori, Centri:

- si possono attribuire al massimo due obiettivi per ciascuna di queste strutture organizzative;
- il personale di categoria EP senza incarico di responsabilità può essere assegnatario di un ulteriore obiettivo di Ateneo. La valutazione di questo specifico obiettivo incide sull'erogazione della quota di retribuzione di risultato spettante.

Obiettivi di Gestione

Aree dirigenziali:

- si possono attribuire al massimo due obiettivi per ogni servizio dell'area di cui uno è costituito dalla customer satisfaction per le strutture alle quali si può applicare;
- rimangono inalterati (non nelle soglie) per almeno tre anni (al fine di costruire un catalogo).

Obiettivi di Struttura

Aree dirigenziali:

- si possono attribuire al massimo due obiettivi per ogni servizio dell'area.
- per le strutture cui afferisce un numero di unità uguale o minore a 3 unità di personale, compreso il responsabile, il numero massimo di obiettivi di struttura è pari a uno.

Obiettivi Progettuali

Il Segretario Generale, in relazione a particolari obiettivi strategici che possano richiedere per il loro perseguimento lo svolgimento di specifici progetti che necessitino di competenze altamente specialistiche e/o di livello dirigenziale, può affidare la realizzazione di questi **obiettivi progettuali** al Dirigente.

A fronte dei risultati raggiunti le figure coinvolte nel perseguimento di tale obiettivo strategico riceveranno un quid pluris economico sull'indennità di risultato definito dal Segretario generale

2.8. Assegnazione degli obiettivi

Nella fase di assegnazione dei pesi a ciascun obiettivo, si segue un funzionamento a cascata anche in relazione alle responsabilità, come descritto nella tabella sotto riportata:

| Responsabile assegnazione obiettivo | | Obiettivo assegnato a... |
|--|----------------------------|---|
| Segretario Generale | <i>assegna obiettivi a</i> | Responsabili di Area, Responsabili di Centro di supporto, Responsabili di Servizio in Staff, Responsabili operativi dei laboratori; Titolari di funzione specialistica ¹¹ Dirigenti per gli obiettivi progettuali |
| Responsabili di Area | <i>assegna obiettivi a</i> | Responsabili di Servizio |
| Responsabili di Servizio Responsabili di Servizio in Staff Responsabili di Centro di supporto Responsabili operativi dei laboratori ¹² | <i>assegna obiettivi a</i> | Collaboratori; Titolari di funzione specialistica ¹³ |

2.9. Livelli di performance

I livelli di performance permettono di definire una gradazione del raggiungimento dei risultati attesi per ogni obiettivo.

Sono previsti 5 livelli di performance per ogni obiettivo (di Area, di Gestione, di Struttura), ad ognuno dei quali è associato un coefficiente di risultato:

| Livello raggiunto | Descrizione | Coefficiente di risultato |
|-----------------------|--|---------------------------|
| Totalmente Inadeguato | livello di prestazione totalmente insoddisfacente, | 0 |
| Inadeguato | livello di prestazione al di sotto dei livelli minimi attesi | 0,4 |
| Soglia | livello di raggiungimento minimo atteso tale da cominciare a considerare positiva la prestazione | 0,6 |

¹¹ L'assegnazione degli obiettivi avviene da parte del Segretario generale vista la specificità della funzione specialistica non omogenea a quella della struttura di appartenenza.

¹² Nel caso in cui il laboratorio non abbia un responsabile operativo, l'assegnazione avverrà da parte del Segretario Generale.

¹³ L'assegnazione degli obiettivi avviene da parte del responsabile vista l'omogeneità della funzione specialistica con quelle tipiche della struttura di appartenenza.

| | | |
|------------|---|-----|
| Buono | livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera raggiunto in modo buono (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile) | 0,8 |
| Eccellente | livello di raggiungimento dell'indicatore /obiettivo pari alle attese (ambizioso ma non impossibile) | 1 |

Gli obiettivi e i relativi parametri e pesi confluiscono nelle schede obiettivo, assegnate a tutto il Personale Tecnico Amministrativo, secondo la casistica definita nel paragrafo 2.6 *Pesi degli obiettivi*.

In fase di definizione delle schede obiettivo per il Personale Tecnico Amministrativo, i cinque livelli di performance sopra descritti vengono esplicitati per ogni obiettivo assegnato, in modo da definire, attraverso descrizioni qualitative o scale quantitative ex ante, cosa si intende praticamente per livello inadeguato o eccellente di raggiungimento.

A seguito della valutazione dei livelli di performance raggiunti, si procede al calcolo del valore ponderato dato dal prodotto fra il coefficiente di risultato associato al livello raggiunto e il peso associato all'obiettivo.

La sommatoria di questi valori ponderati costituisce il valore utile ai fini della valutazione dei risultati del personale. Per il collegamento tra valutazione e sistema premiante si rinvia agli accordi sindacali in materia.

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale del personale dirigente e titolare di posizione organizzativa è strettamente collegata alla dimensione dei comportamenti organizzativi che valuta le competenze professionali e manageriali del personale dirigente e titolare di posizione organizzativa.

Per un dettaglio ulteriore si rinvia ai paragrafi successivi.

Per il personale non avente incarichi la responsabilità, la performance individuale è collegata, oltre che agli obiettivi comportamentali, anche agli obiettivi di Struttura. La valutazione di questi pesa in modo percentualmente diverso sulla performance individuale perché esprime, a diverso modo, il contributo del singolo.

L'obiettivo della struttura di appartenenza consente di realizzare il collegamento tra *performance* organizzativa e *performance* individuale in quanto discende per effetto del cascading objectives dagli obiettivi strategici individuati dalla Direzione. Esso contiene la descrizione di un'attività da svolgere che è per portata e misura modellata sulla singola struttura amministrativa e dunque il livello raggiunto è il risultato del contributo specifico e mirato di ciascuna unità di personale.

Questo meccanismo da un lato consente a tutti i membri dell'organizzazione di percepire come le loro azioni quotidiane contribuiscano al successo complessivo della Scuola e, dall'altro, assicura che le risorse umane e finanziarie siano in linea con le priorità strategiche.

L'obiettivo comportamentale è frutto di un lungo lavoro di profilazione delle posizioni che è stato effettuato per addivenire alla definizione delle competenze manageriali/professionali trasversali richieste alle diverse posizioni e/o ai diversi ruoli organizzativi.

3.1. Sistema dei ruoli

Il processo di pesatura delle posizioni mira a definire il grado di complessità connesso alle funzioni attribuite ad una specifica posizione di lavoro, prescindendo dalle prestazioni effettivamente erogate dal soggetto che ricopre tale posizione. La pesatura della posizione, quindi, è effettuata su parametri di carattere oggettivo, legati, cioè, a criteri valutativi slegati dalla persona incaricata di svolgere i compiti o le funzioni ad essa connesse.

Per la pesatura delle posizioni la Scuola si avvale, dal 2014, del software NEXT che consente altresì la gestione della valutazione della performance. Attraverso il software NEXT è possibile “pesare” il contenuto delle diverse posizioni in modo tale da determinare il valore relativo di ciascuna posizione rispetto alle altre posizioni di pari livello presenti nell’organizzazione.

I profili organizzativi si sviluppano rispetto a due assi, manageriale e professionale:

| PROFILO | CONOSCENZE | ATTIVITÀ | RISORSE UMANE |
|---|---------------------------------------|--|--|
| Manageriale (manager, middle manager) | conoscenze ampie su più materie | coordinamento di attività, anche eterogenee, in un’ottica di visione trasversale | presenza di personale afferente alla struttura e gestito direttamente |
| Professionale (consultant, professional, specialist) | conoscenze profonde più specifiche | presidio di attività specialistiche anche complesse | eventuale presenza di collaboratori o coordinamento di un gruppo di progetto |

I ruoli che sono assegnabili al personale della Scuola sono:

- **Manager:** cui è attribuita la responsabilità di una funzione primaria. Ha competenze diversificate orientate al presidio di una o più attività.
- **Middle Manager:** cui è attribuita la responsabilità di uno o più processi primari afferenti ad un’area funzionale. Ha competenze omogenee necessarie a presidiare un’unica struttura.
- **Professional:** cui è richiesto il presidio di una o più competenze, ovvero punto di riferimento dei processi ad esse correlate. Ha profonda conoscenza di tecniche e metodologie.
- **Specialist:** cui è attribuito il coordinamento di uno o più processi operativi, anche in piena autonomia esecutiva. Ha conoscenza specialistica.

Incrociando le informazioni predette scaturisce il seguente schema che consente in linea generale la profilazione del personale in servizio:

| cluster posizioni | asse manageriale | | asse professionale | |
|------------------------------------|------------------|----------------|--------------------|------------|
| | Manager | Middle Manager | Professional | Specialist |
| responsabili di area (dirigenti) | | | | |
| responsabili di area (EP) | | | | |
| responsabili di servizio di area | | | | |
| responsabili di centro di supporto | | | | |
| responsabili di servizio in staff | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| responsabile di centro di supporto / operativi di laboratorio di ricerca | | | | |
| titolari di funzione specialistica | | | | |

In relazione alle variazioni che possono intervenire sull'organigramma e sul funzionigramma l'amministrazione è in grado di aggiornare la rappresentazione del personale in servizio.

Alla base del cluster è individuata una **tipologia generale** in cui rientra il personale tecnico Amministrativo di categoria B, C e D non titolare di posizione organizzativa o funzione specialistica. Tale tipologia di personale viene inquadrata rispettivamente quale operatore o operatore qualificato o collaboratore a processi (integrativi, o produttivi o amministrativi o di relazione esterna), a seconda del grado di autonomia previsto dal CCNL con riferimento alla categoria.

A questa tipologia è richiesta l'esecuzione di attività afferenti a uno o più processi.

3.2. Valutazione del comportamento organizzativo

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

Le capacità considerate sono complessivamente 9 e riconducibili a 3 aree:

AREA DELLE CAPACITÀ LOGICO-ANALITICHE-DEDUTTIVE

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

AREA DELLE CAPACITÀ REALIZZATIVE

- Decisione
- Realizzazione
- Organizzazione

AREA DELLE CAPACITÀ RELAZIONALI DIRETTE

- Gestione dei collaboratori
- Relazioni esterne
- Relazioni interne

Valutando l'importanza di tali capacità in relazione alle specificità dei diversi profili (ruolo, processo, livello della posizione), sono definiti i comportamenti attesi.

A titolo esemplificativo e non esaustivo si riportano:

- la **soluzione dei problemi, operativi o complessi**, laddove è stata ritenuta importante, è stata ricollegata al livello della posizione;
- la **realizzazione** è stata invece ritenuta importante per le posizioni specialistiche e per i collaboratori in senso lato;
- l'**organizzazione**, riferita alla gestione di risorse tecniche, economiche ed umane, nonché all'attivazione di sistemi di controllo che garantiscano la qualità dei risultati, è stata considerata rilevante per le posizioni di responsabilità di area, di centro e operativa di laboratorio;
- la **gestione dei collaboratori**, collegata alla motivazione, alla gestione ed allo sviluppo del

personale alle dirette dipendenze, è stata valutata un 'valore' per tutte le posizioni organizzative di responsabilità;

- la **relazioni interne**, intese come interazione e cooperazione tra funzioni e strutture della Scuola, ha un rilievo diffuso sia tra le posizioni di responsabilità che tra i collaboratori in senso lato;
- l'**innovazione**, utilizzata esclusivamente per i responsabili di Area con inquadramento dirigenziale, si riferisce alla capacità di operare al di fuori di approcci, metodologie e schemi già consolidati e di esplorare possibilità in campi e settori nuovi.

Per ciascun profilo, tenendo conto della posizione (responsabile di Area, di Servizio, di Servizio in Staff, di Centro o operativi di Laboratorio, titolare di funzione specialistica, collaboratore, operatore), del processo (amministrazione, produzione, integrazione, relazioni esterne) e del livello della posizione organizzativa, sono state individuate tre capacità più importanti. Per i collaboratori sono state individuate due capacità.

Per i profili dirigenziali le capacità diventano quattro perché si aggiunge l'innovazione.

A ciascuna capacità sono associati tre comportamenti che nell'insieme consentono di esprimere una valutazione delle prestazioni rispetto all'area.

Quindi, nelle schede di valutazione dei comportamenti i dirigenti avranno la valutazione di 12 comportamenti (3 comportamenti per ciascuna delle 4 aree di capacità), i responsabili 9 comportamenti (3 comportamenti per ciascuna delle 3 aree di capacità) e i collaboratori (B, C, D) 6 comportamenti (3 comportamenti per ciascuna delle 2 aree di capacità).

In relazione a ciascuno dei comportamenti definiti in scheda, il valutatore dovrà esprimere il livello raggiunto dal valutato, secondo il seguente schema:

| Scala numerica | Descrizione del livello |
|----------------|--|
| 0 | Totalmente insoddisfacente, con tutti i livelli sotto le attese |
| 0,4 | Parzialmente insoddisfacente, con la maggior parte dei livelli sotto le attese |
| 0,6 | Soddisfacente, con i livelli sostanzialmente in linea con le attese |
| 0,8 | Buono, con i livelli in linea con le attese e alcuni aspetti sopra le attese |
| 1 | Eccellente, con la maggioranza dei livelli sopra le attese |

Questo schema supporta la differenziazione dei giudizi formulati per ciascun comportamento.

4. PROCESSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo di elaborazione e condivisione degli obiettivi si svolge indicativamente con inizio alla fine dell'anno precedente e termine a **febbraio**.

Le principali macrofasi in cui si articola sono:

- **Proposta:** il Segretario Generale comunica le azioni di intervento prioritario e può proporre obiettivo di Ateneo, Gestione e Struttura;
- **Concertazione:** i responsabili, preso atto delle azioni di intervento prioritario e delle eventuali indicazioni di obiettivi del Segretario Generale, propongono gli obiettivi di Ateneo, Gestione e Struttura;
- **Cristallizzazione:** il Segretario generale approva le proposte di obiettivo nella loro veste definitiva; esse si traducono nelle cosiddette "schede obiettivo";
- **Comunicazione:** gli obiettivi diventano definitivi con la loro comunicazione al dipendente.

Dal momento della Comunicazione il responsabile ha il compito di coordinare il raggiungimento degli obiettivi per i collaboratori afferenti alla sua struttura. A questo proposito ne fornisce

tempestiva comunicazione ai collaboratori assegnando in maniera chiara e condivisa le attività da svolgere per il raggiungimento degli obiettivi in tempi chiari e concordati.

4.1. Proposta

Di norma entro la fine del mese di gennaio di ogni anno, il Segretario Generale comunica le azioni di intervento prioritario e gli eventuali obiettivi assegnati per l'anno successivo ai responsabili di Area, di Servizio, di Servizio in staff, dei Centri di supporto alla ricerca e ai responsabili operativi dei laboratori, nel seguito "Responsabili".

In presenza di obiettivi trasversali, il cui raggiungimento richiede il coinvolgimento di più strutture, si prevede l'inserimento nella scheda di ciascuna struttura implicata sia dell'obiettivo sia della denominazione di tutte le altre Strutture che partecipano. In questa fase il Segretario Generale può assegnare il ruolo di guida ad una struttura che avrà il compito di coordinare le attività da svolgere.

Ciascuno dei Responsabili suddetti condivide e discute la scheda obiettivo con tutti i propri collaboratori.

Il Segretario Generale può individuare alcune azioni di intervento prioritario che rappresentano il filo conduttore (vedi schema riportato al § 2.1) degli obiettivi di struttura dei Servizi/Servizi di Staff/Centri di supporto/Laboratori.

Il Segretario Generale, in relazione a particolari obiettivi strategici che possano richiedere per il loro perseguimento lo svolgimento di specifici progetti che necessitino di competenze altamente specialistiche e/o di livello dirigenziale, può affidare la realizzazione di questi **obiettivi progettuali** al Dirigente.

A fronte dei risultati raggiunti le figure coinvolte nel perseguimento di tale obiettivo strategico riceveranno un quid pluris economico definito dal Segretario generale.

4.2. Concertazione e cristallizzazione

La fase della concertazione fra il Segretario Generale e i "Responsabili" è tesa a raggiungere il massimo grado di condivisione degli obiettivi fra le strutture.

In tale fase verranno definiti i pesi e gli indicatori da attribuire agli obiettivi.

Una volta terminata la fase di concertazione, gli obiettivi saranno fissati nella loro versione finale nelle Schede Obiettivo che si distribuiranno su tutto il personale.

Per ciascun obiettivo, i responsabili definiscono il "peso", cioè il contributo che di ogni unità di personale al raggiungimento dell'obiettivo, nel rispetto dei valori massimi previsti nella tabella di cui al § 2.6. Il peso rappresenta il quantum del contributo che ci si attende dal dipendente rispetto all'obiettivo in questione. Il livello raggiunto in relazione ai singoli obiettivi rileva ai fini della valutazione del dipendente in proporzione al peso assegnatogli dal responsabile.

4.3. Comunicazione

Chiusa la fase della concertazione e cristallizzazione, viene trasmessa ad ogni dipendente la versione finale della propria Scheda Obiettivi per l'anno successivo che conterrà gli obiettivi di riferimento nel rispetto della tabella riportata al § 2.6.

Pertanto le schede risultano così strutturate:

Dirigente

Obiettivo di Ateneo: tutti gli obiettivi di Ateneo dei Servizi dell'Area e dell'Area.

Il Dirigente è inoltre assegnatario di un obiettivo di Ateneo, ulteriore rispetto a quelli assegnati all'Area da lui diretta. Si tratta di un obiettivo specifico per il suo ruolo che pesa almeno il 40% del totale.

Obiettivi di Gestione: tutti gli obiettivi di Gestione dei Servizi dell'Area.

Obiettivi di Comportamento: derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo.

Responsabili di Area:

Obiettivi di Ateneo: definiti a livello di Area.

Obiettivi di Gestione: tutti gli obiettivi di Gestione dei Servizi dell'Area

Obiettivi di Comportamento: derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

Responsabili di Centro di supporto o responsabili operativi di Laboratorio:

Obiettivi di Ateneo: definiti a livello di Centro

Obiettivi di Gestione: definiti a livello di Centro

Obiettivi di Comportamento: derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

Responsabili di Servizio:

Obiettivi di Ateneo: definiti a livello di Servizio

Obiettivi di Gestione: tra gli obiettivi dell'Area solo quelli relativi al Servizio

Obiettivi di Comportamento: derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

Responsabili di Servizio in Staff:

Obiettivi di Ateneo: definiti a livello di Servizio in Staff

Obiettivi di Gestione: obiettivi definiti a livello di Servizio in Staff

Obiettivi di Comportamento: derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

Titolari di Funzione Specialistica:

Obiettivi di Ateneo: definiti a livello di Servizio o di Servizio in Staff o in accordo con il Segretario Generale a seconda dell'omogeneità della funzione specialistica alle attività del Servizio di afferenza.

Obiettivi di Gestione: solo quelli relativi al Servizio o di Servizio in Staff di appartenenza o in accordo con il Segretario Generale a seconda dell'omogeneità della funzione specialistica alle attività del Servizio di afferenza.

Obiettivi di Comportamento: derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo o in accordo con il Segretario Generale

Collaboratori:

Obiettivi di Ateneo: definiti a livello di Servizio/Servizio in Staff/Centro

Obiettivi di Gestione: definiti a livello di Servizio/ Servizio in Staff/Centro

Obiettivi di Struttura: elaborati a livello di Servizio/Servizio in Staff/Centro¹⁴

Obiettivi di Comportamento: derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

Quindi, per esemplificare, il collaboratore del servizio "X" avrà nella sua scheda gli obiettivi di Ateneo del suo servizio (così come declinati da parte del responsabile dell'area di concerto con il responsabile di servizio), gli obiettivi di Gestione del suo servizio, gli obiettivi di Struttura e quelli di comportamento (questi ultimi derivati dalla sua posizione e profilo). A fianco di ciascuno di tali obiettivi sarà riportato il peso relativo che sarà utile al momento in cui verrà effettuata la valutazione dei risultati.

¹⁴ I collaboratori EP non avranno tale categoria di Obiettivi (si veda tabella § 2.6).

| Obiettivi - anno x | | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------------|------|---------------------|--|
| Servizio X Responsabile: ... Addetto: ... | | | | | |
| cl. | obiettivi | parametro | peso | livelli performance | |
| A | Obiettivo di Ateneo ... | <i>Descrizione sintetica</i> | | tot. inadeguato | |
| | | | | inadeguato | |
| | | | | adeguato | |
| | | | | buono | |
| | | | | eccellente | |
| G | Obiettivo di Gestione ... | <i>Descrizione sintetica</i> | | tot. inadeguato | |
| | | | | inadeguato | |
| | | | | adeguato | |
| | | | | buono | |
| | | | | eccellente | |
| S | Obiettivo di Struttura ... | <i>Descrizione sintetica</i> | | tot. inadeguato | |
| | | | | inadeguato | |
| | | | | adeguato | |
| | | | | buono | |
| | | | | eccellente | |
| C | Obiettivo di Comportamento | <i>Descrizione sintetica</i> | | tot. inadeguato | |
| | | | | inadeguato | |
| | | | | adeguato | |
| | | | | buono | |
| | | | | eccellente | |

5. MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI

Il monitoraggio nel corso dell'anno degli obiettivi ha un duplice scopo:

- ✓ assicurare un controllo dello stato di avanzamento delle attività pianificate, evitando che eventuali scostamenti siano rilevati in ritardo per operare i necessari aggiustamenti al fine di raggiungere gli obiettivi fissati;
- ✓ permettere di ricalibrare il percorso pianificato in seguito a eventi particolari, che possono anche intervenire sugli stessi obiettivi decisi in fase di pianificazione iniziale; in tal caso il responsabile si attiva e fissa un colloquio con il Segretario Generale, al fine di concordare una soluzione.

A tale scopo entro e non oltre il **30 giugno** i responsabili¹⁵, a fronte di situazioni di impossibilità sopravvenuta, oggettiva e assoluta e non imputabile al responsabile e al suo servizio ovvero a fronte di situazioni esogene - per caso fortuito o forza maggiore - che siano intervenuti e che pregiudichino o rendano difficile il raggiungimento dell'obiettivo, possono chiedere una rimodulazione degli obiettivi e/o degli indicatori atti a misurare i livelli di performance. Tale termine è perentorio.

Le risultanze del monitoraggio vengono condivise con il Nucleo di Valutazione e inserite nella *Relazione sulla Performance* (art. 6, d.lgs. 150/2009 e s.m.i.).

¹⁵ di Area, di Servizio, di Servizio in Staff, di Centri di supporto e responsabili operativi di Laboratorio e di Centro.

6. VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Il processo si conclude di norma entro **marzo** dell'esercizio successivo a quello cui l'obiettivo si riferisce.

I

6.1. Casistica di riferimento

Si indica in questo paragrafo, a titolo esemplificativo e non esaustivo, una casistica di situazioni particolari individuate, modellate e gestite nel corso degli anni.

1. Cambiamento di categoria

In caso di cambiamenti di categoria durante l'anno di valutazione il dipendente sarà valutato nella categoria posseduta al **31 dicembre** dell'anno di riferimento.

2. Cambiamento di unità organizzativa o di posizione

Nel caso di assegnazione del dipendente da valutare a più unità organizzative durante l'anno, la valutazione segue le seguenti logiche di funzionamento:

2.1. Passaggio di un "collaboratore" ad altra unità organizzativa

La valutazione complessiva compete al valutatore dell'unità organizzativa presso cui il "collaboratore" è in servizio al **31 dicembre**.

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

- la valutazione dei Comportamenti avviene da parte dell'ultimo responsabile, sentito il precedente;
- la valutazione degli obiettivi di Ateneo, Gestione e Struttura si svolge nel seguente modo:
 - o se il passaggio avviene entro il 30/6 dell'anno, la valutazione avverrà in base agli obiettivi della struttura a cui il soggetto è trasferito;
 - o se il passaggio avviene dopo il 30/6, il valutato avrà una doppia scheda di valutazione contenente sia gli obiettivi della struttura di provenienza sia gli obiettivi di quella di destinazione e la valutazione sarà pesata in quota parte rispetto al periodo di permanenza nelle due strutture.

2.2. Passaggio di un collaboratore a "responsabile" di unità organizzativa

La valutazione complessiva compete al valutatore dell'unità organizzativa sovraordinata presso cui il dipendente è in servizio al **31 dicembre**.

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

- la valutazione dei Comportamenti avviene da parte dell'ultimo responsabile dell'unità organizzativa sovraordinata, sentito il precedente.
- la valutazione degli obiettivi di Ateneo e Gestione si svolge nel seguente modo:

- per la porzione di anno in cui il soggetto avrà assunto la posizione di “responsabile”, presenterà una relazione nella quale esporrà lo stato di avanzamento dei lavori relativo a ciascuno degli obiettivi assegnati all’unità organizzativa. Tale relazione sarà valutata da parte del responsabile dell’unità organizzativa sovraordinata, il quale assegnerà un risultato a ciascuno degli obiettivi;
- per la restante porzione di anno, al dipendente saranno attribuiti gli obiettivi (A, G, S) correlati all’unità organizzativa di originaria assegnazione. La valutazione in tal caso sarà effettuata secondo la procedura ordinaria;
- a fine esercizio, ai fini dell’attribuzione del risultato, verrà elaborata una proporzione delle valutazioni sopra indicate.

2.3. Passaggio di un “responsabile” ad altra unità organizzativa

La valutazione complessiva compete al responsabile dell’unità organizzativa sovraordinata presso cui il dipendente è in servizio al **31 dicembre**.

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

- la valutazione dei comportamenti avviene da parte dell’ultimo responsabile dell’unità organizzativa sovraordinata, sentito il precedente.
- la valutazione degli obiettivi di Ateneo e Gestione si svolge nel seguente modo:
 - se il passaggio avviene entro il 30/6 dell’anno, la valutazione avverrà in base agli obiettivi dell’unità organizzativa in cui il soggetto è stato trasferito;
 - se il passaggio avviene dopo il 30/6, la valutazione avverrà con una doppia scheda di valutazione contenente sia gli obiettivi dell’unità organizzativa di provenienza sia quelli dell’unità organizzativa di destinazione;
- a fine esercizio, ai fini dell’attribuzione del risultato, verrà fatta una proporzione delle valutazioni sopra indicate.

2.4. Passaggio di un dipendente da “responsabile” a collaboratore

Nel caso in cui il dipendente abbia perso una posizione di responsabilità, ai fini della valutazione delle prestazioni legate a tale posizione, verrà preso in considerazione unicamente il risultato legato alla porzione di anno in cui al soggetto era attribuita tale responsabilità, sulla base di una relazione appositamente predisposta. La valutazione compete al responsabile dell’unità organizzativa sovraordinata.

2.5. Passaggio di un “responsabile” ad altra unità organizzativa sovraordinata, che ricomprenda la precedente di appartenenza

La valutazione compete al responsabile dell’unità organizzativa cui il dipendente è in servizio al **31 dicembre**.

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

- la valutazione dei comportamenti avviene da parte dell'ultimo responsabile;
- la valutazione degli obiettivi di Ateneo e Gestione si svolge nel seguente modo:
 - o avviene da parte dell'ultimo responsabile;
 - o sono attribuiti gli obiettivi di Ateneo, Gestione e Struttura assegnati all'unità organizzativa sovraordinata e ai rispettivi servizi all'inizio dell'annualità in corso di valutazione per garantire la continuità dell'azione amministrativa nello stesso ramo dell'amministrazione;
- a fine esercizio, ai fini dell'attribuzione del risultato, verrà presa in considerazione la posizione di maggior responsabilità e più favorevole al soggetto da valutare.

2.6. Passaggio di un "responsabile" ad altra unità organizzativa superiore, che non ricomprenda la precedente di appartenenza

La valutazione compete al valutatore dell'unità operativa presso cui il dipendente è in servizio al **31 dicembre**.

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

- la valutazione dei comportamenti avviene da parte dell'ultimo responsabile sentito il precedente.
- la valutazione degli obiettivi di Ateneo e Gestione si svolge nel seguente modo:
 - o qualora il passaggio dalla prima unità organizzativa alla seconda sia avvenuto entro il 30/6 dell'anno, la valutazione avverrà in base agli obiettivi dell'unità organizzativa a cui il soggetto è trasferito;
 - o qualora il passaggio dalla prima unità organizzativa alla seconda sia avvenuto dopo il 30/6 dell'anno, per la prima parte dell'anno il dipendente presenterà una relazione nella quale verrà esposto lo stato di avanzamento dei lavori relativo a ciascuno degli obiettivi assegnati. Tale relazione sarà valutata da parte del responsabile di quella unità organizzativa; per la seconda parte dell'anno (dopo 30/6), il dipendente sarà valutato in base al raggiungimento degli obiettivi della nuova unità organizzativa, sulla base del lavoro svolto nei mesi di afferenza;
- a fine esercizio, ai fini dell'attribuzione del risultato, verrà fatta una proporzione delle valutazioni sopra indicate.

3. Personale tecnico amministrativo assunto nell'annualità in corso di valutazione

Nel caso in cui il periodo di servizio prestato nell'anno sia inferiore a 6 mesi non avviene alcuna valutazione dei comportamenti e non si partecipa al processo di valutazione degli obiettivi di Ateneo, di Gestione e di Struttura.

4. Personale in comando o distacco

In caso di personale comandato o distaccato, le modalità di effettuazione della valutazione delle prestazioni saranno concordate, in sede di attivazione del comando/distacco, tra la Scuola e l'ente

presso il quale il personale presterà la propria attività lavorativa¹⁶.

5. Personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità ad interim

Nel caso in cui si verifichi il conferimento di un incarico di responsabilità di una unità operativa a dipendente già titolare di altro incarico di responsabilità, la valutazione avviene con la generazione di due schede una per ciascuna unità operativa.

La valutazione relativa all'incarico *ad interim* incide esclusivamente sull'erogazione della quota di risultato determinata all'atto del conferimento dell'incarico.

6. Titolari di funzione specialistica

I titolari di funzione specialistica vengono valutati dal loro diretto responsabile di Struttura o dal Segretario Generale a seconda del grado di omogeneità della propria attività lavorativa specialistica rispetto alle attività consuetamente svolte nella struttura di appartenenza.

Nel caso in cui l'attività specialistica sia omogenea rispetto alle attività svolte nella struttura di appartenenza, il dipendente potrà essere valutato dal diretto responsabile di struttura.

Nel caso in cui l'attività specialistica (1) non sia omogenea rispetto alle attività svolte nell'unità organizzativa di appartenenza o (2) sia maggiormente congruente con attività svolte in altra unità organizzativa o (3) non trovi unità organizzativa di riferimento per la funzione specialistica svolta, il dipendente non potrà ovviamente essere valutato dal diretto responsabile di unità organizzativa e sarà pertanto sottoposto alla valutazione del Segretario Generale.

6.2. Procedura di valutazione per tipologia di obiettivo

Obiettivi di Ateneo (A): per ogni obiettivo il "Responsabile"¹⁷ descrive sinteticamente l'attività svolta, allegando eventualmente anche documentazione di supporto. Successivamente, il Segretario Generale esprimerà la propria valutazione in base ai livelli di performance sopra descritti (§2.6).

Obiettivi di Struttura (S): i responsabili di Servizio, di Servizio in Staff, di Centro o Laboratorio, dovranno presentare una relazione sugli obiettivi in cui indicheranno la propria valutazione di raggiungimento degli obiettivi in base ai livelli di performance sopra descritti (§2.6). La valutazione di tali obiettivi sarà svolta tenuto conto di quanto previsto dal protocollo d'intesa sottoscritto con le OO.SS. nel luglio del 2012.

Obiettivi di Gestione (G – di efficacia ed efficienza): la misurazione oggettiva del parametro di riferimento sarà raccolta centralmente, quindi il Segretario Generale provvederà ad attribuire il corrispondente livello di performance.

Obiettivi Comportamentali (C): la valutazione di tali obiettivi seguirà un funzionamento "a cascata". A seconda della posizione e del ruolo ricoperto nell'organizzazione, il personale può assumere il ruolo di valutatore finale, valutatore intermedio o valutato:

¹⁶ In conformità a quanto previsto da Pronuncia ARAN RAL 283.

¹⁷ di area, di staff, centro o responsabili operativi dei Laboratori.

| Valutato | Valutatore intermedio | Valutatore finale |
|---|---|--|
| Segretario Generale | - | Direttore/NdV |
| Responsabili di Area, Centro di supporto, Servizio in Staff e responsabili operativi dei laboratori | - | Segretario Generale |
| Responsabili di Servizio | Responsabili di Area | Segretario Generale o dirigente |
| Collaboratori | Responsabili di Servizio, Servizio in Staff, Centri di Supporto e responsabili operativi dei laboratori | Segretario Generale o Responsabile di Area (se Dirigente) |
| Collaboratori dei laboratori senza responsabile operativo | - | Segretario Generale sentito i Direttori dei Labs ¹⁸ |

La valutazione di tale categoria di obiettivi costituisce un'occasione di confronto tra valutatore e valutato per evidenziare i punti di forza e gli eventuali problemi e criticità rilevati e per proporre "azioni di sviluppo" coniugando le aspettative del valutato con le esigenze della struttura organizzativa. In quest'ottica il valutatore dovrebbe cercare di individuare per ogni valutato le possibili aree di miglioramento, eventualmente indicando comportamenti o conoscenze che il valutato potrebbe acquisire o sviluppare per migliorare la prestazione futura.

- **Obiettivi progettuali (P):** la valutazione è di esclusiva pertinenza del Segretario generale e si svolge anche sulla base di una relazione redatta dal Dirigente consegnata nel rispetto delle scadenze concordate.

I dipendenti che assumono il ruolo di valutatori finali e valutatori intermedi hanno l'obbligo di attenersi alle disposizioni previste dal vigente Codice di comportamento della Scuola e, nel caso di conflitti di interessi, di astenersi dal procedere alla valutazione, dandone comunicazione al Segretario Generale.

Il coefficiente di risultato corrispondente al livello di performance conseguito per ogni singolo obiettivo, viene moltiplicato per il peso relativo a quello obiettivo. Il totale derivante dalla sommatoria del prodotto fra valore del peso e coefficiente di risultato non potrà essere maggiore di 1.

Si guardi la seguente scheda esemplificativa:

¹⁸ Il Segretario Generale organizza un incontro preliminare con i Direttori per condividere linee di valutazione. I colloqui di restituzione sono condotti dal Segretario generale.

| Obiettivi - anno x | | | | | | |
|----------------------------|------------------------------|------------|------|---------------------|---|-------------------|
| Servizio | | | | | | |
| Responsabile: ... | | | | | | |
| Addetto: ... | | | | | | |
| cl. | obiettivi | indicatore | peso | livelli performance | | risultato |
| A | Obiettivo di Ateneo 1 | | 10 | tot. inadeguato | | (0.4 x 10%)= 0,04 |
| | | | | Inadeguato | x | |
| | | | | Adeguato | | |
| | | | | Buono | | |
| | | | | Eccellente | | |
| G | Obiettivo di Gestione 1 | | 10 | tot. inadeguato | | (0.6 x 10%)= 0,06 |
| | | | | Inadeguato | | |
| | | | | Adeguato | x | |
| | | | | Buono | | |
| | | | | Eccellente | | |
| S | Obiettivo di Struttura 1 | | 60 | tot. inadeguato | | (0.8 x 60%)= 0,48 |
| | | | | Inadeguato | | |
| | | | | Adeguato | | |
| | | | | Buono | x | |
| | | | | Eccellente | | |
| C | Obiettivo di Comportamento 1 | | 20 | tot. inadeguato | | (1 x 20%)= 0,20 |
| | | | | Inadeguato | | |
| | | | | Adeguato | | |
| | | | | Buono | | |
| | | | | Eccellente | x | |
| Valutazione finale: | | | | | | 0,78 |

La correlazione tra risultati ottenuti e meccanismi di incentivazione è definita in sede di contrattazione decentrata.

La scheda dei comportamenti organizzativi con il relativo risultato sarà presentata dal “valutatore” al “valutato” in apposito colloquio.

7. PROCESSO DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

La richiesta della procedura di conciliazione si attiva davanti a una Commissione composta dai due dirigenti e dal presidente del nucleo o in sua assenza dal vice presidente. Qualora la procedura di conciliazione si attivi da parte di un dipendente in servizio all'interno di un'area dirigenziale, il Dirigente di quell'area sarà sostituito nella Commissione dal Segretario Generale.

- ✓ La procedura si svolge secondo le seguenti modalità: entro 10 gg. dalla firma (per presa visione) della scheda, il dipendente trasmette al servizio organizzazione e valutazione la richiesta di riesame perché sia inoltrata alla Commissione. Il servizio chiederà al responsabile della valutazione di produrre la documentazione (controdeduzioni). Il dipendente ha facoltà di farsi rappresentare dalle OOSS o dalla RSU;
- ✓ il materiale istruttorio sarà inviato alla Commissione che definirà entro 15 giorni di incontrare le parti;
- ✓ l'intera procedura dovrà concludersi entro 30 gg. dal ricevimento del materiale istruttorio.

Contro la valutazione della Commissione la procedura di conciliazione si attiva davanti al Direttore della Scuola.

8. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

È indispensabile che internamente sia creata una stretta correlazione fra gli obiettivi annuali e le richieste di bilancio presentate annualmente in sede di predisposizione di bilancio preventivo.

Ad ogni obiettivo, chiaramente esplicitato e accompagnato da specifici indicatori, deve essere correlata la relativa richiesta di stanziamento in bilancio. Sotto è schematizzato il processo:

