



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

ANNO 2020

Scuola Normale Superiore



Servizio Organizzazione e Valutazione

Sommario

1. PREMESSA	3
2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	6
2.1. Iter di definizione degli obiettivi e indicatori	7
2.2. Monitoraggio degli obiettivi e valutazione dei risultati	8
2.3. Numerosità e peso degli obiettivi	9
3. PERFORMANCE INDIVIDUALE	10
3.1. Sistema dei ruoli	10
3.2. Valutazione del comportamento organizzativo	12
3.3. Il punteggio finale	14
4. CASISTICA DI RIFERIMENTO	15
4.1. Cambiamento di categoria	15
4.2. Cambiamento di unità organizzativa o di posizione	15
4.3. Personale in comando o distacco	17
4.4. Incarichi di responsabilità ad interim	17
5. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE	17
6. PROCESSO DI CONCILIAZIONE	18

Indice delle figure

Tabella 1. Il ciclo integrato della performance.....	5
Tabella 2. Cascading degli obiettivi.....	7
Tabella 3. Livelli di performance	9
Tabella 4. Numerosità obiettivi per categoria e ruolo	9
Tabella 5. Pesi degli obiettivi per categoria e ruolo.....	10
Tabella 6. Profili organizzativi.....	11
Tabella 7. Profilazione del personale in servizio.....	12
Tabella 8. Descrizione del livello di attuazione del comportamento organizzativo.....	14
Tabella 9. Scheda esemplificativa.....	15

Indice degli allegati

Allegato 1 – Set di indicatori di gestione

1. PREMESSA

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

Nel 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.

Successivamente, nel corso del 2017, sono state introdotte considerevoli innovazioni in tema di valutazione e performance dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74⁴ e dai documenti ANVUR, intitolati *Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca*⁵ e *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020*⁶.

A Novembre 2018 ANVUR ha adottato le *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane*⁷.

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 sia attraverso la valutazione della performance individuale.

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

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/NotaIndigesticicloperf2018.pdf>.

⁷ 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>.

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

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

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

Tabella 1. Il ciclo integrato della performance

Documento	Soggetto responsabile (SNS)	Normativa	Soggetti a cui il documento deve essere trasmesso	Scadenza (SNS)
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Consiglio di amministrazione federato approva, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione federato	D.lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	Entro il 31 dicembre
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	Consiglio di amministrazione federato su proposta del Direttore e previo parere del Senato accademico, per gli aspetti di sua competenza, approva il bilancio di previsione annuale e triennale	D.Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano della Performance Piano di Prevenzione della corruzione e delle trasparenza	Consiglio di amministrazione federato approva, su proposta del Direttore	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) (performance) 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 sulla performance	Consiglio di amministrazione federato 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 Nucleo di Valutazione federato esprime un parere sulla Relazione sulla performance	D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	30 giugno

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

La valutazione della **performance istituzionale** avviene attraverso l'analisi di dati di benchmarking nazionali (Good Practice e banche dati ministeriali), internazionali (ranking) e dati e statistiche interne.

La Scuola è organizzata in Aree che contengono Servizi, in Servizi in Staff e Centri e Laboratori.

Le strutture il cui responsabile riferisce direttamente al Segretario Generale sono strutture di I livello mentre quelle inserite in una Area sono di II livello.

La **performance organizzativa delle strutture** viene prevede l'assegnazione e la valutazione seguenti categorie di obiettivi:

- **obiettivi di Ateneo:** derivano dalla declinazione progressiva degli **obiettivi strategici** formulati nei documenti strategici della Scuola e assegnati dal Direttore al Segretario Generale. Questa categoria di obiettivi è collegata alle priorità strategiche della Scuola o del sistema universitario nel suo complesso.

- **obiettivi di Gestione:** sono assegnati dal Segretario Generale ai responsabili e sono validi, a cascata, per tutte le unità di personale afferenti alle singole strutture. Sono finalizzati ad ottenere miglioramenti dei servizi offerti tramite indicatori di efficacia ed efficienza:
 - o **Efficacia:** si tratta di indicatori che hanno ad oggetto o un miglioramento dei livelli di soddisfazione percepita degli utenti (interni ed esterni) in relazione ai servizi che sono erogati o indicatori che evidenzino l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo assegnato in termini di output e/o di outcome.
 - o **Efficienza:** si tratta di indicatori tesi a migliorare la gestione delle risorse umane, finanziarie, strumentali; ad es. riduzione costi o tempi o snellimento delle attività a parità o miglioramento dei livelli di output/outcome.

Gli indicatori di efficacia degli obiettivi di gestione sono principalmente alimentati dal Progetto Good Practice e da altri questionari di customer satisfaction rilevati a vario titolo. Gli indicatori di efficienza sono costituiti da uno o più indicatori quantitativi in grado di essere monitorati e misurati per rilevare il risultato in fase di valutazione.

Il set dei principali indicatori utilizzati è illustrato nell'Allegato 1.

Nel caso in cui non sia possibile assegnare degli indicatori di efficacia e/o di efficienza predefiniti è prevista in via residuale la possibilità per i Responsabili di individuare indicatori quantitativi o qualitativi in accordo con il Segretario Generale.

Nella Tabella 2 è illustrato il cascading degli obiettivi come sopra descritto.

Tabella 2. Cascading degli obiettivi

<i>Soggetto</i>	<i>Tipologia di obiettivi</i>	
Direttore	Obiettivi Strategici	
Segretario Generale	Obiettivi di Ateneo	Obiettivi di Gestione
Responsabili di I livello	x	x
Responsabili di II livello	x	x
Collaboratori	x	x

2.1. Iter di definizione degli obiettivi e indicatori

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

Le principali macrofasi del processo sono:

- **Assegnazione:** il Segretario Generale rende noti gli obiettivi strategici ricevuti e assegna una prima proposta di obiettivi di Ateneo e di Gestione ai responsabili di I livello e ai responsabili di II livello, sentiti i responsabili di Area. Gli obiettivi di gestione vengono individuati sulla base di un set di indicatori di efficacia e di efficienza tratti dal progetto Good Practices o da altre fonti come detto sopra.
- **Condivisione:** i responsabili di I e II livello elaborano eventuali controproposte agli obiettivi e relativi indicatori e target assegnati, condividendole con il Segretario Generale e iniziano ad organizzare la gestione tra i propri collaboratori.
- **Cristallizzazione:** gli obiettivi e i relativi indicatori e target, sono inseriti nelle cosiddette "schede obiettivo", a seguito dell'ultimo vaglio del Segretario Generale, e diventano definitivi con la loro comunicazione al dipendente.

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

Gli indicatori sono selezionati in modo da soddisfare i 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.

Il **Target** è invece il livello atteso di performance che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto.

Il Target deve essere misurabile, oggettivo, adeguato.

2.2. Monitoraggio degli obiettivi e valutazione dei risultati

Il monitoraggio in corso d'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 tanto da impedire l'adozione dei necessari aggiustamenti al fine di raggiungere gli obiettivi fissati;
- Permettere di rimodulare gli obiettivi decisi in fase di pianificazione iniziale alla luce di eventi (impossibilità sopravvenuta, oggettiva e assoluta e non imputabile al responsabile e al suo servizio ovvero per caso fortuito o forza maggiore) che pregiudichino o rendano difficile il raggiungimento dell'obiettivo.

A fronte di queste situazioni i Responsabili possono chiedere al Servizio Organizzazione e Valutazione una rimodulazione degli obiettivi e/o degli indicatori di misurazione e/o dei target. Le istanze devono pervenire perentoriamente entro il 30 giugno e sono sottoposte al vaglio del Segretario Generale.

Le risultanze del monitoraggio e nello specifico le richieste di rimodulazione vengono condivise con il Nucleo di Valutazione federato e inserite nella Relazione sulla Performance.

La valutazione dei risultati 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.

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

La valutazione del risultato raggiunto avviene attraverso 5 livelli di performance che permettono di definire una graduazione del raggiungimento dei risultati attesi per ogni obiettivo.

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

Tabella 3. Livelli di performance

Livello raggiunto	Descrizione		Coefficiente di risultato
Livello 1	Soglia	Risultato dell'indicatore tra 0-20%	0,2
Livello 2	Tra soglia e target:	Risultato dell'indicatore tra 21-40%	0,4
Livello 3	Target:	Risultato dell'indicatore tra 41-60%	0,6
Livello 4	Tra target ed Eccellenza	Risultato dell'indicatore tra 61-80%	0,8
Livello 5	Eccellenza	Risultato dell'indicatore tra 81-100%	1

2.3. Numerosità e peso degli obiettivi

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

Tabella 4. Numerosità obiettivi per categoria e ruolo

Ruolo/ Classe obiettivi	Segretario generale	Dirigente	Responsabile Area non dirigente	Responsabile Servizio in Staff	Responsabile Servizio, Centro o Laboratorio
Strategico	Quanti assegnati dal Direttore	-	-	-	-
Ateneo	-	Quanti proposti dal Segretario Generale	Quanti proposti dal Segretario Generale	Massimo 3	Massimo 3
Gestione	-	Massimo 4	Massimo 3	Massimo 2	Massimo 2
Comportamenti	✓	✓	✓	✓	✓

Tabella 5. Pesi degli obiettivi per categoria e ruolo

Classe Obiettivi	Responsabili				Collaboratori	
	Di Area/Staff		Di Servizio, titolari di funzione specialistica e responsabili di Centro o, Laboratorio		EP	B, C e D
	Dirigenti	EP e D	EP	C e D		
Ateneo	40%	35%	35%	35%	30%	30%
Gestione	20%	25%	30%	35%	40%	50%
Comportamento	40%	40%	35%	30%	30%	20%

In fase di assegnazione degli obiettivi, il responsabile può assegnare un peso relativo diverso ai singoli obiettivi di ciascuna categoria, fermo restando il rispetto della percentuale complessiva, per valorizzare la priorità e/o la complessità dell'obiettivo stesso.

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale si basa sia sul "quantum" del contributo individuale obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza sia sul perseguimento di obiettivi comportamentali che 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 comportamento osservabili, a supporto del responsabile in sede di valutazione.

Gli obiettivi comportamentali sono il 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, alla posizione e non alla persona incaricata di svolgere i compiti o le funzioni ad essa connesse.

Per la pesatura delle posizioni la Scuola si avvale, dal 2014, di un sistema informatico che consente di “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 (Tabella 6):

Tabella 6. Profili organizzativi

PROFILO	CONOSCENZE	ATTIVITÀ	RISORSE UMANE
Manageriale (Multifunctional 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:

- **Multifunctional Manager Amministrativo:** ha la responsabilità generale dell’Amministrazione e il coordinamento e guida dei ruoli che seguono.
- **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 (Tabella 7):

Tabella 7. Profilazione del personale in servizio

Cluster posizioni	asse manageriale			asse professionale	
	Multifunctional Manager (Amministrativo)	Manager	Middle Manager	Professional	Specialist
Segretario generale					
Responsabili di area (dirigenti)					
Responsabili di area (EP)					
Responsabili di servizio di area					
Responsabili di servizio in staff					
Responsabile di centro/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 di 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 generale 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 di sezione;
- 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 (Segretario Generale, responsabile di Area, di Servizio, di Servizio in Staff, di Centro e di Laboratorio, titolare di funzione specialistica), del processo (amministrazione, produzione, integrazione, relazioni esterne) e del livello della posizione organizzativa, sono state individuate un numero di capacità che varia rispetto al ruolo. Per i profili manageriali le capacità sono quattro compresa l'innovazione, per i collaboratori/operatori le capacità sono due, e per gli altri tre.

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 profili manager (Segretario Generale, Dirigenti e Responsabile di Area) avranno la valutazione di 12 comportamenti (3 comportamenti per ciascuna delle 4 aree di capacità), i responsabili e i titolari di funzione specialistica, 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 valutato procede ad inserire, nel rispetto della scala dei punteggi descritta nella Tabella 8, la propria autovalutazione come proposta al responsabile/valutatore che confermerà o cambierà la stessa sempre sulla base del livello di attuazione del comportamento organizzativo conseguito.

Tabella 8. Descrizione del livello di attuazione del comportamento organizzativo

Scala numerica	Descrizione del livello di attuazione del comportamento
0,4	Livello di attuazione delle competenze modesto rispetto alle attese dell'organizzazione
0,6	Livello di attuazione delle competenze sufficiente rispetto alle attese dell'organizzazione
0,8	Livello di attuazione delle competenze pieno, consolidato e durevole , che s'identifica come elemento qualificante rispetto alle attese dell'organizzazione
1	Livello di attuazione delle competenze ottimo , con piena soddisfazione da parte dell'organizzazione rispetto alle attese

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

La scheda dei comportamenti organizzativi con il relativo risultato sarà discussa dal valutatore al valutato in apposito colloquio. Il valutato firma la scheda e, qualora intenda adire la procedura di conciliazione, presenta apposita istanza al Servizio Organizzazione e Valutazione.

I dipendenti che assumono il ruolo di valutatore 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.

Può essere prevista, in forma sperimentale, la possibilità per i collaboratori e i responsabili di esprimere una valutazione del responsabile diretto. Gli esiti di questa valutazione, in fase di sperimentazione, non incidono direttamente nella votazione finale del Responsabile valutato ma hanno valenza indiziaria per la valutazione dei loro comportamenti.

3.3. Il punteggio finale

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

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

In assenza di pesi relativi diversificati all'interno della categoria, il valore si ottiene dividendo il peso complessivo della categoria per il numero degli obiettivi ricevuti. (Es Dirigente – Ateneo 40%- n. 4 obiettivi ricevuti – peso del singolo obiettivo 10%). 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:

Tabella 9. Scheda esemplificativa

Obiettivi - anno x					
Servizio					
Responsabile: ...					
Addetto: ...					
cl.	obiettivi	indicatore	peso	livelli performance e coefficiente di risultato conseguito	risultato
A	Obiettivo di Ateneo 1		35	1 =0,2	(0.6 x 35%)= 0,21
				2= 0,4	
				3=0,6	
				4=0,8	
				5=1	
G	Obiettivo di Gestione 1		35	1 =0,2	(0.8 x 35%)= 0,28
				2= 0,4	
				3=0,6	
				4=0,8	
				5=1	
C	Obiettivo di Comportamento 1		30	1 =0,2	(1 x 30%)= 0,30
				2= 0,4	
				3=0,6	
				4=0,8	
				5=1	
Valutazione finale:					0,79

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

4. CASISTICA DI RIFERIMENTO

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

4.1. Cambiamento di categoria

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

4.2. Cambiamento di unità organizzativa o di posizione

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

Passaggio di collaboratore o responsabile ad altra Struttura

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

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

Passaggio di ruolo da collaboratore a responsabile e viceversa

La valutazione complessiva compete al valutatore della struttura 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 è gestita dall'ultimo responsabile della struttura organizzativa sovraordinata, sentito il precedente.
- la valutazione degli obiettivi di Ateneo e Gestione si svolge pro quota nel rispetto delle seguenti indicazioni:
 - ✓ Per la porzione di anno in cui il dipendente ha prestato servizio nel ruolo di collaboratore, la valutazione avverrà secondo la procedura ordinaria sugli obiettivi (A e G) correlati alla struttura di originaria assegnazione.
 - ✓ Per la restante parte in cui ha svolto il ruolo di responsabile, la valutazione avverrà sulla base degli obiettivi assegnati alla struttura di cui è responsabile e sarà effettuata dal responsabile gerarchicamente superiore.

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

Passaggio di un responsabile ad altra struttura

La valutazione complessiva compete al responsabile della struttura 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 è gestita dall'ultimo responsabile della struttura 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 della struttura 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 della struttura di provenienza sia quelli della struttura di destinazione;

A fine esercizio, ai fini dell'attribuzione del risultato, verrà fatta una proporzione delle valutazioni sopra indicate.

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 della struttura sovraordinata.

4.3. Personale in comando o distacco

In caso di personale comandato o distaccato, le modalità di effettuazione della valutazione delle prestazioni saranno concordate, in sede di attivazione del comando/distacco, tra la Scuola e l'ente presso il quale il personale presterà la propria attività lavorativa.

4.4. Incarichi di responsabilità ad interim

Nel caso in cui si verifichi il conferimento di un incarico di responsabilità di una struttura a dipendente già titolare di altro incarico di responsabilità, si applica, come previsto da contrattazione integrativa, un principio di assorbimento per cui il ruolo già detenuto assorbe il secondo salvo che non sia previsto diversamente all'atto del conferimento dell'incarico ad interim. Nel qual caso la valutazione avviene con la generazione di due schede una per ciascuna unità operativa.

5. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

A norma di Statuto (art. 17, comma 2, lett. k) il Direttore, valuta, su proposta del Nucleo di valutazione federato le attività del Segretario Generale.

La performance del Segretario Generale è valutata in relazione a:

1. Performance organizzativa della Scuola costituita dalla media delle valutazioni riportate complesso degli obiettivi di Ateneo assegnati, secondo la tecnica del cascading dagli obiettivi strategici
2. Obiettivi di Customer satisfaction corrispondenti alle indagini (DDA e PTA) svolte nell'ambito del Good Practice. Si prende in considerazione il risultato medio delle indagini;
3. Comportamenti organizzativi. Tale valutazione avviene sugli indicatori comportamentali ascrivibili al ruolo del *Multifunctional Manager Amministrativo*. Allo scopo viene redatta una scheda di valutazione dei comportamenti compilata dal Direttore. Nel caso in cui sia attivata in via sperimentale la valutazione anonima del responsabile diretto, la valutazione

del Direttore potrà essere orientata anche dalle risultanze della valutazione bottom up (3.2 [Valutazione del comportamento organizzativo](#)).

La valutazione è basata sui risultati conseguiti al termine del ciclo della Performance e del GP (punti 1 e 2), e sulla valutazione dei comportamenti effettuata dal Direttore (punto 3).

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

AMBITO	PESO
1. Performance organizzativa della Scuola	45%
2. Obiettivi di Customer satisfaction	35%
3. Comportamenti	20%
TOTALE VALUTAZIONE	100%

6. 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.

La procedura è attivabile esclusivamente 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 da un membro del Nucleo di Valutazione federato. Qualora la procedura di conciliazione sia attivata da 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 della scheda, il dipendente trasmette al Servizio Organizzazione e Valutazione (di seguito, SOV) la richiesta di riesame, adeguatamente motivata. Dalla data di protocollazione della istanza, il SOV ha 30 giorni per avviare la procedura chiedendo al responsabile della valutazione di produrre la documentazione (controdeduzioni) a supporto della sua valutazione.

Il dipendente ha facoltà di farsi rappresentare dalle OOSS o dalla RSU.

Il materiale istruttorio costituito dalla richiesta, dalle controdeduzioni, dalla scheda e dalla normativa di riferimento sarà inviato alla Commissione.

La Commissione entro 15 giorni dal ricevimento stabilisce una data per incontrare le parti.

L'intera procedura dovrà concludersi entro 30 gg. dal ricevimento del materiale istruttorio.

La procedura si conclude con la pronuncia della Commissione.