



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI PARTHENOPE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE Anno 2020

Direzione Generale
Ripartizione Risorse Umane e Comunicazione

Ripartizione Risorse Umane e Comunicazione
Direzione Generale



INDICE

- 1. FONTI E SOGGETTI COINVOLTI NELLA REDAZIONE**
- 2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI PARTHENOPE: BREVI CENNI**
- 3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE: SOGGETTI E RESPONSABILITÀ**
- 4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**
 - 4.1 PRIORITÀ STRATEGICHE: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI**
 - 4.2 IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE ED IL CICLO DELLA PERFORMANCE**
- 5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI**
 - 5.1 DIRETTORE GENERALE**
 - 5.2 PERSONALE DIRIGENTE**
 - 5.3 PERSONALE DI CATEGORIA EP**
 - 5.4 PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO**
 - 5.5 CUSTOMER SATISFACTION**
- 6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE A GARANZIA DEI VALUTATI**
- 7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

1. FONTI E SOGGETTI COINVOLTI NELLA REDAZIONE

Il presente documento costituisce l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università degli Studi di Napoli Parthenope per l'anno 2020.

Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale ed a tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione - per gli Atenei, Nucleo di Valutazione - il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'Università degli Studi di Napoli Parthenope, nell'ottica di un progressivo miglioramento e in considerazione delle osservazioni mosse dal Nucleo di Valutazione, ha reputato opportuno provvedere all'aggiornamento del precedente sistema, recependo gli indirizzi metodologici necessari a garantire il miglioramento qualitativo dell'organizzazione.

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato redatto dal Direttore Generale in collaborazione con il Dirigente della Ripartizione Risorse Umane e Comunicazione e descrive le modalità di applicazione del ciclo di gestione integrato della performance, determinando le procedure e gli strumenti per misurare e valutare le performance organizzativa e la performance individuale.

È opportuno sottolineare, quale chiave sistemica, che il Piano Strategico è il documento di programmazione che traccia la visione, delinea la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo e fissa gli indicatori per valutare i miglioramenti raggiunti. Dagli obiettivi strategici discendono gli obiettivi gestionali/operativi dell'azione amministrativa, che si traducono in obiettivi organizzativi, sviluppandone ulteriori, e che realizzano e garantiscono il funzionamento gestionale dell'Ateneo. Di seguito uno schema esemplificativo:



La **performance organizzativa** si articola in due livelli:

1. la performance di Ateneo che attiene al grado di conseguimento degli obiettivi strategici dell'amministrazione considerata nel suo insieme;

2. la performance delle strutture che attiene al grado di conseguimento di obiettivi operativi che scaturiscono da un processo di organizzazione fra il Responsabile ed il personale afferente alla struttura.

La **performance individuale** riguarda la sfera di attività di cui risponde il singolo dipendente. Il SMVP prefigura le necessarie connessioni tra programmazione, definizione degli obiettivi strategici, risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili, attività da realizzare e risultati conseguiti.

La definizione deriva dall'applicazione di quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.

Si riportano di seguito i principali riferimenti normativi utilizzati per la redazione del Sistema:

- D.Lgs. 150/2009 ss.mm.ii.
- L. 122/2010
- L. 111/2011
- L. 240/2010
- D.lgs. 141/2001
- L. 135/2012

Si evidenzia che sono state tenute, altresì, in conto le seguenti delibere CIVIT:

- n. 9/2010
- n. 88/2010
- n. 89/2010
- n. 104/2010
- n. 114/2010
- n. 4/2012 e n. 23/2013

Come è noto, in data 19/04/2018 è stato, inoltre, sottoscritto il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al Comparto Istruzione e Ricerca per il triennio 2016-2018. Il predetto CCNL si rivolge, nel suo ambito di applicazione, altresì alle Università ed alle Aziende ospedaliero-universitarie e dispone che i suoi effetti decorrano dal 20/04/2018, giorno successivo alla data di stipulazione, salvo diversa prescrizione del contratto medesimo.

In particolare l'articolo 1, comma 10, del predetto Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro che testualmente dispone: «per quanto non espressamente previsto dal presente CCNL, continuano a trovare applicazione le disposizioni contrattuali dei CCNL dei precedenti comparti di contrattazione e le specifiche norme di settore, in quanto compatibili con le suddette disposizioni e con le norme legislative, nei limiti del d.lgs. n. 165/2001».

Per la dirigenza, il riferimento contrattuale è il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al Personale dell'Area Istruzione e Ricerca triennio 2016-2018, sottoscritto in data 08/07/2019.

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si compone degli aggiornamenti riguardanti la valutazione:

- del Direttore Generale;
- dei Dirigenti;
- del Personale Tecnico Amministrativo (categorie B, C, D ed EP).



2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI PARTHENOPE: BREVI CENNI

L'Università degli Studi di Napoli Parthenope opera in un contesto regionale ricco di impulsi e di stimoli universitari, in cui persiste un forte impatto storico-culturale ed in cui la dimensione internazionale spinge ad una modernizzazione dei servizi.

L'Ateneo valorizza la sua tradizione, lunga quasi cento anni, nella formazione e nella ricerca di qualità, rafforzando la propria identità e reputazione di qualificata Università sviluppatasi con l'alta formazione nell'ambiente del mare.

L'offerta formativa è rivolta in ambiti di eccellenza con corsi di laurea di primo livello, corsi di laurea specialistica e magistrale, corsi di laurea magistrale a ciclo unico, master, scuola di specializzazione e corsi di dottorato di ricerca.

Particolare attenzione è inoltre rivolta all'aspetto dell'internazionalizzazione mediante la promozione della mobilità di studenti e ricercatori e la realizzazione di sinergie con partner stranieri.

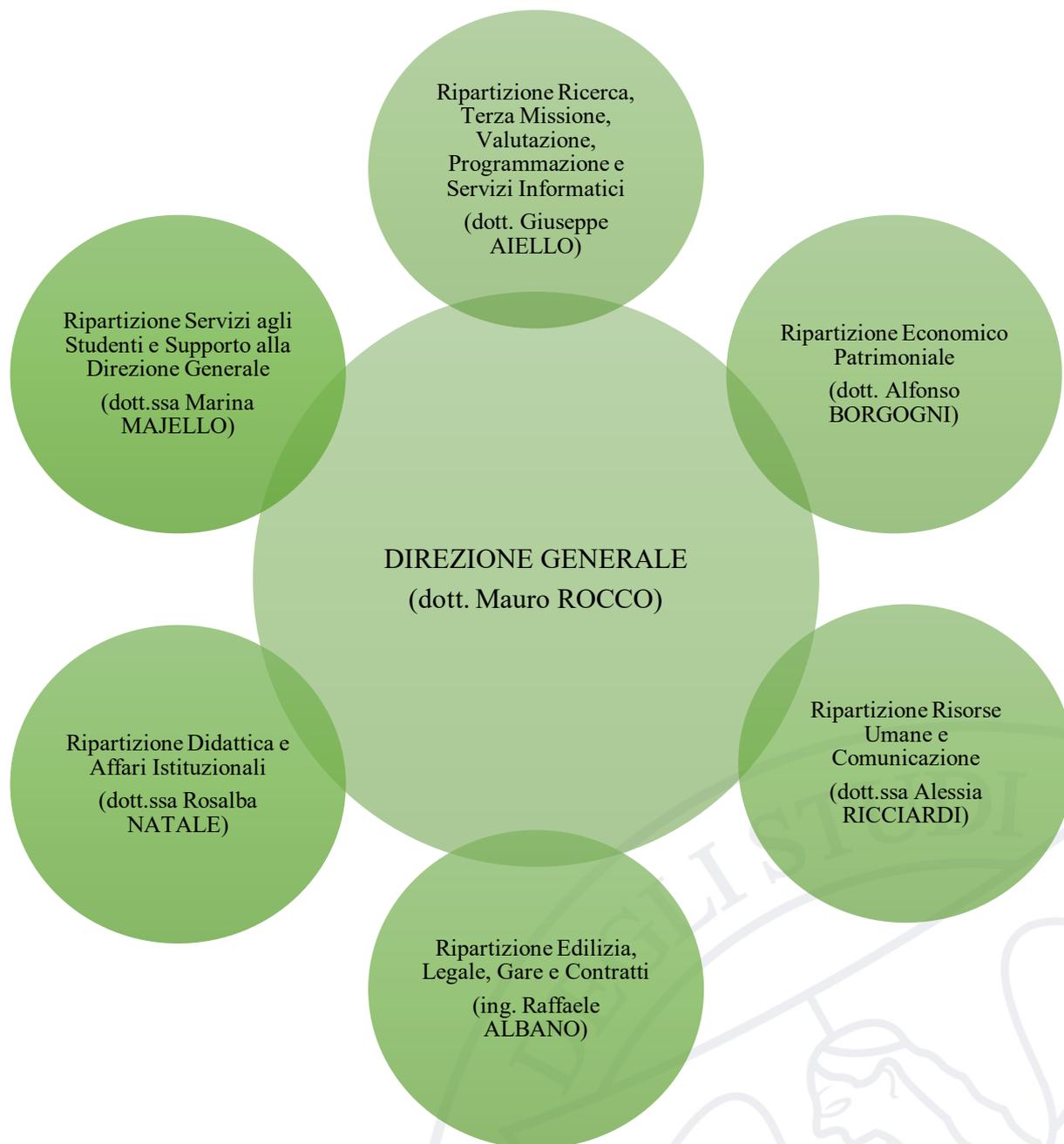
L'articolazione organizzativa dell'Ateneo è ampiamente descritta nei paragrafi iniziali del "Piano della Performance", a cui si rinvia. In estrema sintesi, appare opportuno rilevare in questa sede, che l'Ateneo si articola in:

- Strutture amministrative;
- Strutture adibite allo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica e alle attività didattiche (Dipartimenti);
- Struttura di coordinamento delle attività di formazione e di raccordo per le esigenze di razionalizzazione e gestione dell'offerta formativa (Scuola interdipartimentale).

L'Ateneo negli ultimi anni ha avviato un importante processo di rimodulazione dell'assetto organizzativo, finalizzato al riordino, mediante l'attribuzione delle relative responsabilità, dei processi e ad una ottimale distribuzione delle competenze attribuite alle singole Strutture.

Di seguito la schematizzazione dell'assetto organizzativo e della distribuzione del personale:

ORGANIGRAMMA

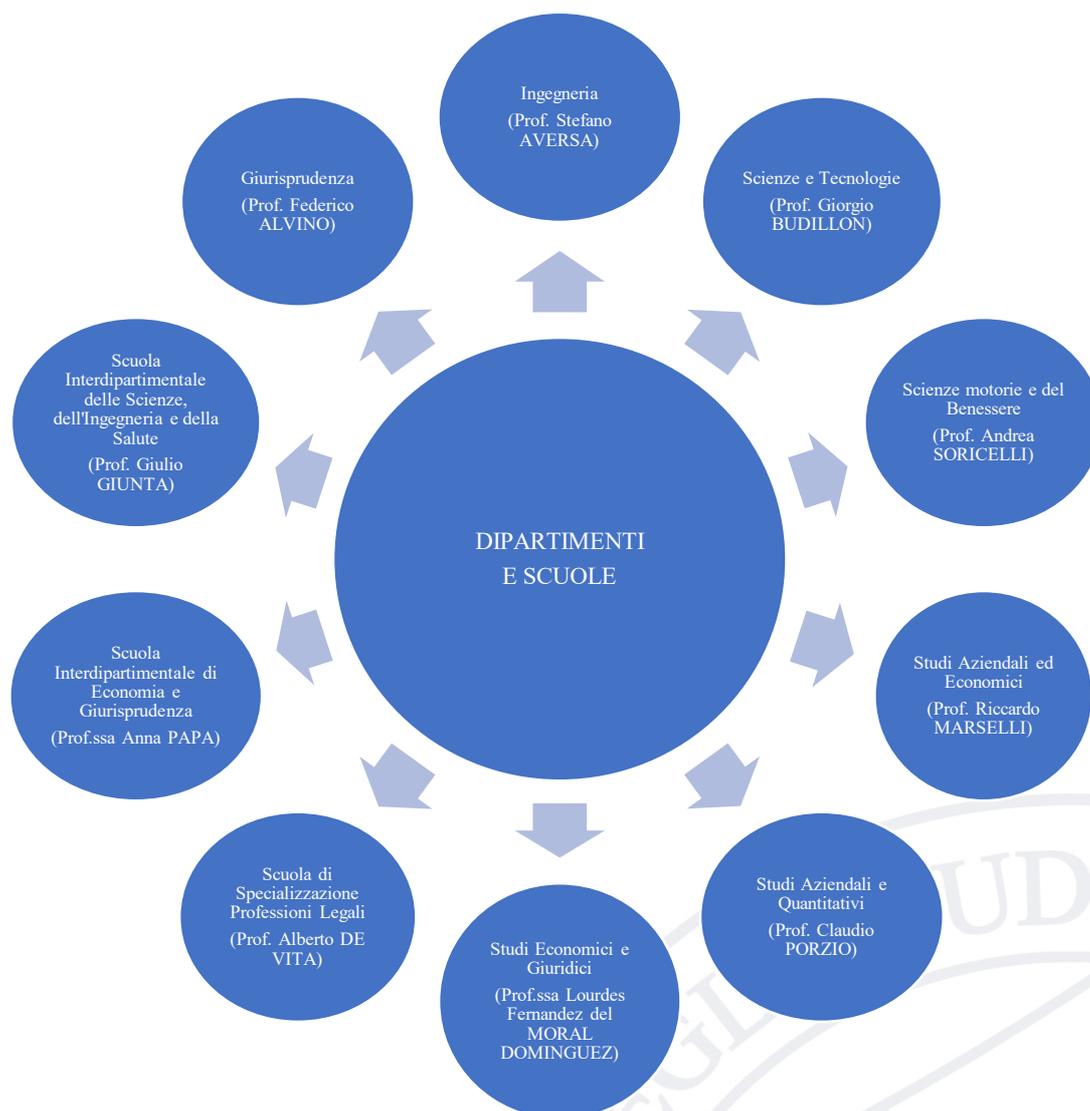




DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE TECN0049CO-AMMINISTRATIVO ANNO 2018, 2019 E PROIEZIONE ANNO 2020

CAT	AREA	2018	2019	2020
B	Amministrativa	45	43	41
B	Servizi generali e tecnici	37	36	35
	Totale categoria B	82	79	76
C	Amministrativa	53	60	57
C	Biblioteche	3	3	3
C	Tecnica, Tecnico-scientifica ed elaborazione dati	39	36	36
	Totale categoria C	95	99	96
D	Amministrativa-gestionale	40	39	38
D	Biblioteche	2	2	1
D	Tecnica, Tecnico-scientifica ed elaborazione dati	18	17	17
	Totale categoria D	60	58	56
EP	Amministrativa-gestionale	11	11	11
EP	Biblioteche	1	1	1
EP	Tecnica, Tecnico-scientifica ed elaborazione dati	3	3	3
	Totale categoria EP	15	15	15
	Totale generale	252	251	243

ORGANIZZAZIONE STRUTTURALE DELLA DIDATTICA E DELLA RICERCA



3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE: SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Il D.Lgs. n. 150/2009 definisce il ciclo della performance organizzativa ed individuale nell'ottica della definizione di uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale: qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- 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, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Nell'Ateneo i soggetti coinvolti nel ciclo di gestione della performance organizzativa sono:

• **gli stakeholder** ovvero i portatori di interesse, ovvero gli utenti reali, potenziali e finali, interni ed esterni:

- forniscono, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione, elementi utili per individuare aree di miglioramento su cui focalizzare gli obiettivi più importanti in funzione dei loro bisogni e delle loro attese;
- sono coinvolti nei processi di valutazione, assumendo la funzione di indicatori delle azioni di miglioramento. Tanto avviene attraverso diversi canali di comunicazione per la rilevazione dell'efficacia percepita dei servizi (indagini di *customer satisfaction* – cfr. http://offerta.uniparthenope.it/questionari/QST_riservata.asp - *focus group*, procedure di reclamo, social network).

ai sensi del vigente Statuto di Ateneo:

• **il Magnifico Rettore**

- predispone, per il Consiglio di Amministrazione, il Piano strategico di Ateneo e la programmazione triennale ai sensi della vigente normativa. A partire dalla pianificazione strategica, i diversi strumenti di programmazione sono finalizzati alla declinazione operativa, contenuta all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e del Piano della Performance, del Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e della Relazione sulle Performance.

• **il Direttore Generale**

- ha la responsabilità dell'identificazione degli obiettivi operativi derivanti dagli obiettivi strategici, a seguito di riunioni con i Dirigenti;
- avvia il processo di assegnazione e di condivisione degli obiettivi con i Dirigenti;
- monitora l'andamento in corso d'opera in caso di particolari criticità intervenute;

- valuta i risultati organizzativi e la performance dei Dirigenti;
- ai sensi dell'art. 45 dello Statuto presenta annualmente al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico e al Nucleo di valutazione una relazione sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti nel quadro dei programmi, progetti ed obiettivi strategici definiti dagli organi di governo. Su tale relazione il Rettore esprime preventivamente un parere, che viene allegato alla stessa.

• **il Senato Accademico**

formula proposte e pareri al Consiglio di Amministrazione in materia di didattica e di ricerca e di servizi agli studenti ed in particolare sul documento strategico di Ateneo e sul documento di programmazione triennale di Ateneo predisposto dal Rettore.

• **il Consiglio di Amministrazione**

- approva i documenti strategici e di programmazione;
- assegna, su proposta del Rettore, gli obiettivi al Direttore Generale;
- valuta il Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione;
- approva la Relazione annuale sulla Performance, validata dal Nucleo di Valutazione;
- approva, previa acquisizione del parere del Senato Accademico e del Nucleo di Valutazione la relazione annuale del Direttore Generale sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti dall'amministrazione ex art. 45 dello Statuto.

ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009, l'Università redige e pubblica sul sito istituzionale ogni anno

- entro il 31 gennaio, il Piano della Performance, documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione;
- entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dal Nucleo di Valutazione.

• **i Dirigenti**, che agiscono secondo quanto previsto dagli artt. 8 e 9 del D.Lgs. 150/2009:

- contribuiscono a definire con il Direttore Generale la pianificazione operativa derivante dalle linee strategiche e dagli obiettivi operativi;
- declinano ai Responsabili da loro coordinati, anche di categoria EP, gli obiettivi e valutano la performance individuali del personale afferente alla Ripartizione di competenza;
- monitorano mediante incontri informali l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi assegnati alle Strutture di competenza.

• **i Direttori dei Dipartimenti:**

- affiancano il Direttore Generale ed i Dirigenti nell'identificazione degli obiettivi operativi derivanti dagli obiettivi strategici;
- monitorano mediante incontri informali l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi assegnati al personale tecnico amministrativo afferente al Dipartimento di competenza;
- valutano le prestazioni individuali del personale tecnico amministrativo afferente al Dipartimento di competenza.

• **il Personale Tecnico Amministrativo** con livelli di responsabilità differenziati in relazione alla categoria e all'incarico:

- partecipa alle azioni richieste per il conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo, di struttura e di funzione.

• **il Nucleo di Valutazione**, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV):

- dà parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;
- elabora una relazione annuale sullo stato del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, sentito il Rettore, la valutazione annuale del Direttore Generale;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Si riporta di seguito cronoprogramma degli adempimenti:

CRONOPROGRAMMA

	Esercizio n-1	Esercizio n-1	Esercizio n+1	Esercizio n+1
TEMPI	Adozione Piano Strategico di Ateneo			
	Entro il 15 dicembre	Entro il 31 dicembre	Entro il 31 gennaio	Entro il 30 giugno
FASI	Predisposizione aggiornamento del Sistema di misurazione e Valutazione della Performance, da sottoporre al parere del Nucleo di Valutazione	Approvazione Bilancio di Previsione	Definizione obiettivi, condivisione, approvazione SMIVAP, Piano Performance e PTPCT	Approvazione e Validazione Relazione Performance
Monitoraggio				
Le strutture preposte realizzano il monitoraggio continuo e in presenza di criticità gravi informano il NdV entro 30 giorni da queste evidenze.				

4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.1 PRIORITÀ STRATEGICHE: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

La pianificazione strategica, rappresentata dal Piano Strategico di Ateneo, investe la *mission* dell'Università e tutti gli ambiti di intervento delle strutture amministrative, di didattica e di ricerca ed è declinata operativamente all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della



Performance, del Piano della Performance, del Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e della Relazione sulle Performance.

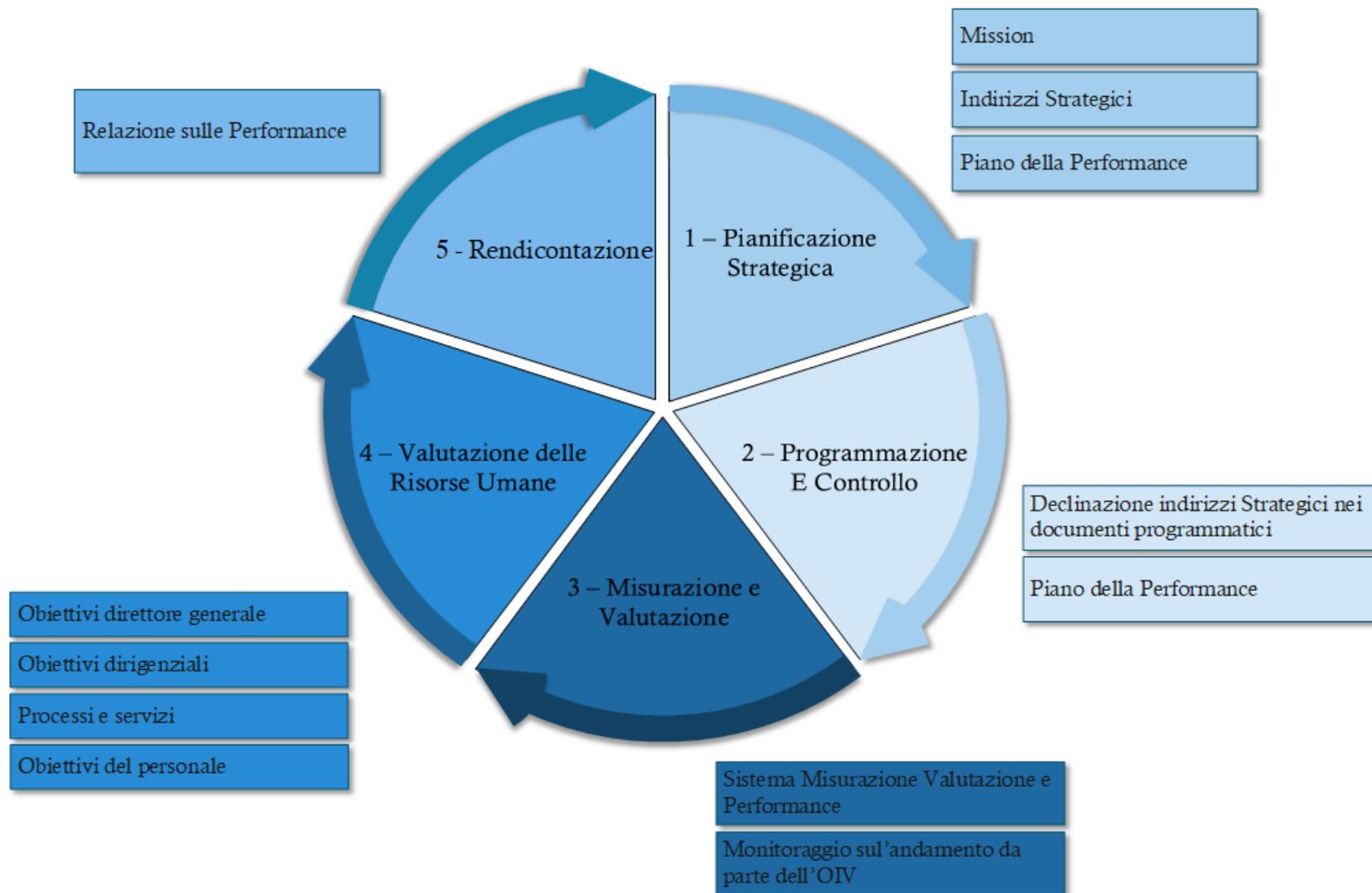
Appare opportuno evidenziare che l'art. 5, c. 1, lett. c) del D.lgs. n. 150/2009, come premesso dal D.lgs. 74/2017, prevede l'introduzione di "obiettivi generali" che identificano le priorità strategiche mediante «Linee guida triennali emanate con Decreto del presidente del Consiglio dei Ministri».

In assenza di tali obiettivi generali, le università sono state invitate a rafforzare l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piani strategici, programmazione triennale o simili per le Università) nelle more di quanto previsto dal medesimo articolo del D.Lgs. 150/2009.

La copertura delle azioni strategiche, ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009, è assicurata attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa alla Direzione Generale, alle strutture dell'amministrazione, nelle persone dei Dirigenti Competenti e, a *cascading*, al personale afferente alla struttura. Pertanto, a partire dagli indirizzi strategici viene avviato un percorso, schematizzato nella figura seguente, che determina il livello di performance dell'Amministrazione nel suo complesso, organizzativa ed individuale del personale tecnico amministrativo e Dirigente, funzionale ai compiti istituzionali, ossia al supporto del mandato istituzionale e rilevabile attraverso l'efficacia della sua azione, dei risultati del proprio impatto e della qualità dei prodotti e dei servizi.

La definizione di obiettivi contribuisce al perseguimento delle linee strategiche dell'Ateneo in un processo al termine del quale gli strumenti di controllo, verifica e valutazione assurgono a strumenti necessari per assicurare un continuo miglioramento della fase di programmazione.

Ciclo di Gestione della Performance



4.2 IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE ED IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il processo di programmazione è basato sullo sviluppo di relazioni sia di tipo *top-down* per la programmazione delle iniziative di sviluppo e per l'esecuzione delle linee strategiche, sia di tipo *bottom-up* per quanto riguarda il sistema di valutazione. Il principio di partecipazione secondo l'approccio bottom-up sottolinea l'opportunità che la definizione degli obiettivi sia definita attraverso una partecipazione attiva del personale dirigente che, a sua volta, deve favorire il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa. Il processo valutativo è esclusivamente di tipo *top-down*.

Il Capo II del D.Lgs. n. 150/2009 definisce il ciclo della performance organizzativa ed individuale nell'ottica della definizione di uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale: qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

L'articolazione del ciclo della performance dell'Università degli Studi di Napoli Parthenope avviene nelle seguenti fasi:

FASE	ATTIVITÀ PREVISTE	ATTORI	OUTPUT	TEMPI
DEFINIZIONE/REVISIONE OBIETTIVI STRATEGICI	Riunioni tra il Rettore e il Direttore Generale per individuare gli indirizzi strategici Riunioni tra il Rettore, Vicario, Delegati, Direttore Generale, Dirigenti per definire gli obiettivi strategici	Rettore Direttore Generale Vicario, Delegati, Dirigenti	Piano Strategico	eventuali revisioni a discrezione del Rettore, o a scadenza
PIANIFICAZIONE	Definizione delle fasi, delle modalità, dei soggetti e delle responsabilità nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della performance	previo parere vincolante del NdV, approvazione del Consiglio di Amministrazione	Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance	aggiornamento annuale
DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	Per il Direttore Generale Riunioni tra il Rettore e il Direttore Generale anche per la valutazione della congruità con le risorse finanziarie	Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore per DG	Piano Performance Schede assegnazione obiettivi	entro il 31 gennaio

SPECIFICI DI PERFORMANCE, DEI LIVELLI ATTESI E DEI TARGET	Per i Dirigenti	Incontri di condivisione tra il Direttore Generale ed i Dirigenti	Direttore Generale per Dirigenti	Scheda assegnazione obiettivo	entro il 31 gennaio
	Personale EP -Personale tecnico amministrativo	Incontri di condivisione dei Dirigenti con il personale	- Dirigenti /Direttori per pta assegnato	Presenza visione del sistema da parte del valutato Presenza visione del sistema da parte del valutato	entro il 31 gennaio
MONITORAGGIO E REVISIONE	Per il Direttore Generale	Verifica dell'andamento in corso di esercizio di obiettivi e indicatori	Nucleo di Valutazione	Fase 1- Monitoraggio Fase 2 – Eventuale rimodulazione degli obiettivi e degli indicatori Fase 3- Approvazione Consiglio di Amministrazione dell'eventuale revisione Piano Performance	Fase 1, 2, 3, 4 e 5 entro il 30 luglio
	Per i Dirigenti		Direttore Generale e Nucleo di Valutazione		
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Per il Direttore Generale	Verifica raggiungimento obiettivi	Consiglio di Amministrazione su proposta del Nucleo di Valutazione	Fase 1- Scheda di autovalutazione dirigenti; Fase 2- Schede di valutazione personale tecnico amministrativo e dirigente; Fase 3 - Relazione D.G. Fase 4 - Validazione NdV e proposta al C.d.A., sentito il Rettore, della valutazione del Direttore Generale; Fase 5 - Relazione della Performance	Fase 1- entro il 30 aprile Fase 2 e 3 – entro il 15 maggio Fase 4 e 5 entro il 30 giugno
	Per i Dirigenti		Direttore Generale		
	Personale EP				
	Personale tecnico amministrativo		Dirigenti		



VALIDAZIONE DEI RISULTATI DELLA PERFORMANCE ANNO PRECEDENTE	Feedback dei risultati individuali e organizzativi raggiunti	Nucleo di Valutazione	Documento di validazione della Relazione sulla Performance	Entro il 30 giugno
RENDICONTAZIONE RISULTATI ANNO PRECEDENTE RAGGIUNTI RISPETTO AI SINGOLI OBIETTIVI PROGRAMMATI ED ALLE RISORSE	Risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti	Consiglio di Amministrazione	Approvazione Relazione della Performance	Entro il 30 giugno
UTILIZZO DEI SISTEMI PREMIANTI	Applicazione dei criteri di valorizzazione del merito	Valutatore	Fase 1- Erogazione premi Fase 2- Pubblicazione dei risultati	Fase 1 e 2 Entro il 31 luglio

5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI

5.1 DIRETTORE GENERALE

Il Direttore Generale, ai sensi dell'art. 45 del vigente Statuto di Ateneo, cura l'attuazione dei programmi, dei progetti e degli obiettivi definiti dagli Organi di Governo, affidandone la gestione ai Dirigenti ed ai responsabili delle unità organizzative, attribuendo loro le conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali.

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale con relativi indicatori, azioni, pesi e target è svolta dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, entro il 31 gennaio di ogni anno mediante la compilazione di apposite schede contemplanti tutte le diverse componenti della valutazione, che di seguito si illustreranno.

La valutazione della performance è proposta dal Nucleo di Valutazione (in qualità di O.I.V.), al Consiglio di Amministrazione, sentito il Rettore, secondo le seguenti fasi:

- entro il 15 maggio di ogni anno il Direttore Generale trasmette al Nucleo di Valutazione una relazione, accompagnata da una scheda di rendicontazione, attestante i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati;
- acquisita la documentazione, entro il 30 giugno di ogni anno, contestualmente alla validazione della Relazione della Performance, il Nucleo, sentito il Rettore, formula proposta di valutazione del Direttore Generale. Tale proposta viene sottoposta dal Rettore al Consiglio di Amministrazione;
- entro il 30 giugno, il Consiglio di Amministrazione approva la valutazione degli obiettivi conseguiti del Direttore Generale e l'attribuzione della relativa quota di retribuzione di risultato.

La valutazione è legata:

- **per il 30% alla performance organizzativa istituzionale**, ovvero al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo, che vengono assegnati al Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore;
- **per il 30% alla performance individuale**, ovvero agli obiettivi da perseguire in corso d'anno ed assegnati, su proposta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie definite dal Piano Strategico di Ateneo;
- **per il 40% ai comportamenti organizzativi**, da intendersi in termini di contributo fornito al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione

La valutazione è effettuata sulla scorta di apposite schede nelle modalità di seguito indicate, in cui sono definiti relativi indicatori, pesi e target.

Nel dettaglio:

La valutazione della performance organizzativa istituzionale (Scheda A) è effettuata attraverso un *set* di indicatori individuati nell'ambito strategico, per valutare l'esito finale che in generale l'azione dell'amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. La misurazione avviene mediante l'attribuzione di un punteggio quantificato in un massimo di 30 punti corrispondenti a quattro livelli di realizzazione:

- Punti pari a 7: *La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo - obiettivo non raggiunto)*
- Punti pari a 15: *La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto)*
- Punti pari a 23: *La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo - obiettivo raggiunto)*
- Punti pari a 30: *La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo - obiettivo superato)*

La valutazione della performance individuale (Scheda B) prevede un bilanciamento tra il peso individuato per ciascun obiettivo specifico assegnato e l'attribuzione di un relativo punteggio fino ad un massimo di 30 punti da determinare secondo le seguenti scale di valori:

- Punti pari a 7: *La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo - obiettivo non raggiunto)*
- Punti pari a 15: *La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto)*
- Punti pari a 23: *La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo - obiettivo raggiunto)*
- Punti pari a 30: *La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo - obiettivo superato)*

Per quanto riguarda **la valutazione dei comportamenti organizzativi (Scheda C)**, la misurazione è effettuata ancorando i comportamenti a delle azioni che consentano di esprimere un giudizio sulla base di attività compiute e quindi documentabili: *Capacità di valutazione del personale dirigenziale; Sviluppo delle risorse umane; Semplificazione e digitalizzazione; Partecipare attivamente alla definizione degli obiettivi; Tempestività e accuratezza nelle evidenze fornite per i monitoraggi periodici e la valutazione della performance.* La "*Capacità di valutazione del personale dirigenziale*" sarà misurata tramite il grado di differenziazione dei giudizi espressi per ciascuno dei valutati attraverso il coefficiente di variazione della distribuzione della valutazione espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle Valutazioni dei dirigenti.

Il coefficiente di Variazione viene confrontato con il valore target fissato per l'anno 2020 in 1,5 %.

Il Punteggio massimo di 40 punti relativo ai gradi di giudizio dei Comportamenti viene attribuito con un coefficiente di variazione della distribuzione delle valutazioni pari o superiore a 1,5%.

Ogni ambito di comportamenti è dotato di opportuni descrittori pesati a cui corrispondono punteggi relativi a quattro gradi di giudizio:

- Punti pari a 0: Risultato non raggiunto, per il quale è necessaria una nuova impostazione;
- Punti pari a 15: Risultato parzialmente raggiunto, con contributo utile alla finalità dell'obiettivo, ma con ulteriori azioni da intraprendere;
- Punti pari a 30: Risultato raggiunto, in linea con le attese. Azioni intraprese coerenti con le opportunità presenti e con la finalità dell'obiettivo;
- Punti pari a 40: Risultato superato. Le azioni proposte hanno contribuito a migliorare l'efficienza dei processi, ottimizzando l'impiego delle risorse.

Il prodotto ottenuto dai pesi relativi a ciascun obiettivo assegnato per il relativo valore numerico risultante dai livelli di realizzazione determinerà il punteggio finale relativo ai risultati raggiunti.

La somma dei tre punteggi relativi a ciascuna componente di valutazione consentirà l'individuazione in una delle 4 Fasce di merito alle quali corrisponderà l'attribuzione della percentuale di indennità di risultato attribuita.

Il modello per la valutazione complessiva è schematizzato di seguito:

Schede di Valutazione del Direttore Generale

SCHEDA A

Valutazione Performance organizzativa istituzionale (peso pari al 30%)													
Obiettivi assegnati			A				Grado di raggiungimento				B	C=A x B	
Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Indicatore	Valore target Triennio di riferimento			Target anno di riferimento	Peso obiettivo	La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo - obiettivo non raggiunto)	La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto)	La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo - obiettivo raggiunto)	La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo - obiettivo superato)	Totale Punteggio obiettivo (max 30 punti)	Totale Punteggio obiettivo pesato
			2017	2018	2019								
...										
...										
C= Secondo Punteggio Parziale in 30.mi (Tot_1)													

SCHEDA B

Valutazione Performance individuale (peso pari al 30%)

Obiettivi assegnati					D	Grado di raggiungimento				E	F=D x E		
Obiettivo strategico	Obiettivo individuale	Indicatore	Valore target Triennio di riferimento			Target anno di riferimento	Peso obiettivo	La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo - obiettivo non raggiunto)	La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto)	La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo - obiettivo raggiunto)	La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo - obiettivo superato)	Totale Punteggio obiettivo (max 30 punti)	Totale Punteggio obiettivo pesato
			2017	2018	2019								
...	
...	
F= Secondo Punteggio Parziale in 30.mi (Tot_2)													

SCHEDA C

Valutazione dei comportamenti organizzativi (peso pari al 40%)

Comportamenti	G	Azioni	H	Indicatore	Target	I				L= H x I	
						Grado di raggiungimento					
						Risultato non raggiunto, per il quale è necessaria una nuova impostazione	Risultato parzialmente raggiunto, con contributo utile alla finalità dell'obiettivo, ma con ulteriori azioni da intraprendere	Risultato raggiunto, in linea con le attese. Azioni intraprese coerenti con le opportunità presenti e con la finalità dell'obiettivo	Risultato superato. Le azioni proposte hanno contribuito a migliorare l'efficienza dei processi, ottimizzando l'impiego delle risorse	Punti pari a 0	Punti pari a 15
Sviluppo delle risorse umane		Descrizione 1	Peso Azione 1								
		Descrizione 2	Peso Azione 2								
		Descrizione 3	Peso Azione 3								
Tot. L x G											
Capacità di valutazione del personale dirigenziale		Descrizione 1	Peso Azione 1								
		Descrizione 2	Peso Azione 2								
		Descrizione 3	Peso Azione 3								
Tot. L x G											
Semplificazione e digitalizzazione		Descrizione 1	Peso Azione 1								
		Descrizione 2	Peso Azione 2								
		Descrizione 3	Peso Azione 3								

										Tot. L x G
Partecipare attivamente alla definizione degli obiettivi		Descrizione 1	Peso Azione 1							
		Descrizione 2	Peso Azione 2							
		Descrizione 3	Peso Azione 3							
										Tot. L x G
Tempestività e accuratezza nelle evidenze fornite per i monitoraggi periodici e la valutazione della performance		Descrizione 1	Peso Azione 1							
		Descrizione 2	Peso Azione 2							
		Descrizione 3	Peso Azione 3							
										Tot. L x G
L= Secondo Punteggio Parziale in 40.mi (Tot 3)										

Il punteggio totale finale è dato dalla somma dei punteggi parziali (Tot_1+Tot_2+Tot_3). Il punteggio conseguito consente l'attribuzione della Fascia di merito per l'attribuzione dell'indennità di risultato secondo lo schema seguente:

PERFORMANCE DIRETTORE GENERALE FASCE DI RISULTATO		
Fascia	Punti	Premio assegnato
I	≤ 40	nessun premio
II	41 - 60	5%
III	61 - 80	10%
IV	81 - 100	20%

5.2 PERSONALE DIRIGENTE

Gli obiettivi al personale dirigente derivano dalle azioni del Piano Strategico. Il Direttore Generale definisce e valuta gli obiettivi che i Dirigenti devono perseguire e attribuisce loro le conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali, verificando l'attività nella loro azione di gestione dei programmi, dei progetti e degli obiettivi assegnati, esercitando, altresì, il potere sostitutivo in caso di insufficiente attività o totale inerzia degli stessi o in motivati casi di necessità ed urgenza. In coerenza con gli obiettivi, la positiva verifica dei risultati conseguiti, effettuata secondo il sistema di valutazione, è strettamente collegata all'erogazione della retribuzione di risultato, così come previsto dal relativo CCNL.

Il sistema prevede una valutazione legata alle seguenti componenti:

- **per il 10% alla performance organizzativa istituzionale**, ovvero al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo;

- **per il 30% alla performance organizzativa di struttura**, ovvero ai risultati conseguiti dalle strutture di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono;
- **per il 30% alla performance individuale**, ovvero ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati al Dirigente dal Direttore Generale e approvati dagli Organi attraverso il Piano Performance;
- **per il 30% ai comportamenti organizzativi**, intesi quali prestazioni rese e messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza ed articolati in fattori comportamentali.

Il processo si compone di fasi distinte, legate da una sequenza precisa: pianificazione ed assegnazione degli obiettivi operativi e specifici, misurazione e valutazione dei risultati, monitoraggio, attribuzione delle risorse. Di seguito, la schematizzazione delle diverse fasi:

FASE DEL PROCESSO	TEMPI
Pianificazione ed assegnazione degli obiettivi operativi e specifici	entro il 31 gennaio
Misurazione e valutazione dei risultati	Autovalutazione: entro il 30 aprile
	Valutazione da parte del Direttore: Entro 15 maggio
	Approvazione e Validazione Relazione Performance: entro il 30 giugno
Monitoraggio	entro il 30 luglio
Attribuzione delle risorse	entro il 31 luglio

L'assegnazione degli obiettivi al personale dirigente da parte del Direttore Generale avviene attraverso incontri e riunioni, per essere schematizzata, successivamente, a livello istituzionale, nel Piano della Performance.

Nella fase intermedia del processo di gestione del ciclo della performance, l'Ateneo prevede almeno un monitoraggio da svolgersi entro il 30 luglio di ciascun anno sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione, al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati.

La funzione del monitoraggio è quella di far fronte ad eventuali ostacoli e/o ad eventi esterni successivamente intervenuti, non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione, tali da poter influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati.

Dal monitoraggio può conseguire un'eventuale rimodulazione degli obiettivi e degli indicatori.

In corso d'anno, in base all'andamento gestionale e del contesto esterno, per i Dirigenti è sempre possibile segnalare tempestivamente al Direttore Generale ed al Nucleo di Valutazione, eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo.

Tali segnalazioni avvengono attraverso la predisposizione di relazioni da parte dei Dirigenti.

Finestra Monitoraggio	Termini	Data invio relazione al N.d.V.
Su segnalazione del Dirigente	Tempestiva	Entro 30 gg. dall'evento

Il sistema di misurazione e valutazione prevede una prima fase di autovalutazione da parte di ciascun Dirigente e una valutazione da parte del Direttore Generale sulla scorta di apposite schede, in cui sono definiti relativi indicatori e pesi individuati in fase di assegnazione degli obiettivi nel Piano Performance, così come di seguito illustrato.

La **performance organizzativa istituzionale (Scheda D)** è valutata rispetto agli obiettivi individuati nel Piano Strategico ed avviene mediante l'attribuzione di un punteggio quantificato in un massimo di 10 punti corrispondenti a 4 livelli di realizzazione:

- Punti 2,5: *La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo -obiettivo non raggiunto)*
- Punti pari a 5: *La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto)*
- Punti pari a 7,5: *La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo -obiettivo raggiunto)*
- Punti pari a 10: *La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo - obiettivo superato)*

Per la **performance organizzativa di struttura (Scheda E)**, si valuteranno i risultati conseguiti dalle strutture di afferenza all'area organizzativa di competenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono assegnando un punteggio di massimo 30 punti da ponderare secondo i seguenti gradi di realizzazione:

- Punti 7: *La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo -obiettivo non raggiunto)*
- Punti pari a 15: *La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto)*
- Punti pari a 23: *La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo -obiettivo raggiunto)*
- Punti pari a 30: *La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo - obiettivo superato)*

Per la performance individuale (Scheda F), il grado di realizzazione è suddiviso in quattro fasce per un punteggio massimo di 30:

- Punti 7: *La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo -obiettivo non raggiunto)*
- Punti pari a 15: *La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto)*
- Punti pari a 23: *La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo -obiettivo raggiunto)*
- Punti pari a 30: *La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo - obiettivo superato)*

La valutazione dei comportamenti organizzativi (Scheda G), avviene misurando le prestazioni rese in termini di fattori comportamentali: *Partecipare attivamente alla definizione degli obiettivi*; *Tempestività e accuratezza nelle evidenze fornite per i monitoraggi periodici e la valutazione della performance*; *Capacità di valutazione dei responsabili delle proprie strutture*; *Semplificazione e digitalizzazione*. La *"Capacità di valutazione dei responsabili delle proprie strutture"* sarà misurata tramite il grado di differenziazione dei giudizi espressi per ciascuno dei valutati attraverso il criterio dello scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate dai dirigenti ai responsabili delle strutture di afferenza normalizzato sullo scarto quadratico medio più alto delle valutazioni assegnate da un Dirigente. Per ogni Dirigente viene calcolato lo scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate [Dirigente A $\sigma(A)$, Dirigente B $\sigma(B)$, Dirigente C $\sigma(c)$ ecc...]. Tra gli scarti quadratici medi calcolati per ogni dirigente si considera il valore massimo [$\sigma(\text{Max})$]. La capacità di differenziazione dei giudizi dei Dirigenti sarà data dal rapporto tra lo scarto quadratico medio relativo al singolo dirigente [$\sigma(A)$, $\sigma(B)$, $\sigma(c)$] e il valore massimo tra gli scarti quadratici medi ottenuti per tutti i dirigenti [$\sigma(\text{Max})$]. I valori numerici che esprimono la Capacità di differenziazione dei giudizi dei Dirigenti sono sempre compresi tra 0 e 1 e vengono rapportati con i punteggi utilizzati per la valutazione dei comportamenti organizzativi come di seguito indicato:

Capacità di Differenziazione dei Giudizi dei Dirigenti (C)	Punteggio gradi di giudizio Comportamenti organizzativi
$0 \leq C \leq 0,25$	Punti 0
$0,25 < C \leq 0,50$	Punti 10
$0,50 < C \leq 0,75$	Punti 20
$0,75 < C \leq 1$	Punti 30

Le quattro aree a cui è possibile attribuire un punteggio da 0 a 30:

- Punti pari a 0: *Risultato non raggiunto, per il quale è necessaria una nuova impostazione;*
- Punti pari a 10: *Risultato parzialmente raggiunto, con contributo utile alla finalità dell'obiettivo, ma con ulteriori azioni da intraprendere;*
- Punti pari a 20: *Risultato raggiunto, in linea con le attese. Azioni intraprese coerenti con le opportunità presenti e con la finalità dell'obiettivo;*



- Punti pari a 30: *Risultato superato. Le azioni proposte hanno contribuito a migliorare l'efficienza dei processi, ottimizzando l'impiego delle risorse.*

Il punteggio ottenuto dalla somma di tutte le componenti permetterà di differenziare la valutazione sulla base di scale di valori secondo quanto indicato di seguito:

- **Punti compresi nell'intervallo ≤ 40 :** *La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo -obiettivo non raggiunto)*
- **Punti compresi nell'intervallo 41-60:** *La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto)*
- **Punti compresi nell'intervallo a 61-80:** *La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo -obiettivo raggiunto)*
- **Punti compresi nell'intervallo 81-100:** *La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 100 % dell'obiettivo -obiettivo superato)*

A ciascun range di valori corrisponde una fascia di merito per un totale di quattro, alle quali sarà attribuito dal Direttore Generale un importo, tenuto conto di quanto previsto dal vigente CCNL e dalla disponibilità del Fondo per il finanziamento della "Retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato dei dirigenti di seconda fascia". Si specifica che il personale che avrà conseguito una valutazione massima in relazione all'incarico attribuito sarà destinatario, alla luce della nuova disciplina contrattuale, di una quota massima di almeno il 30% rispetto al valore medio procapite delle risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato da stabile in sede di contrattazione integrativa.

Fasce di merito articolate in base alla percentuale di realizzazione

PERFORMANCE DIRIGENTI LIVELLI DI VALUTAZIONE		
Punti	Valutazione	Fascia
≤ 40	La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo -obiettivo non raggiunto)	I
41 - 60	La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto)	II
61 - 80	La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo -obiettivo raggiunto)	III
81 - 100	La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 100 % dell'obiettivo -obiettivo superato)	IV

Di seguito si riportano le schede di valutazione:

SCHEDE DI VALUTAZIONE PER I DIRIGENTI

SCHEDA D

Valutazione Performance organizzativa istituzionale (peso pari al 10%)

Obiettivi assegnati												A	Grado di raggiungimento				B	C=A x B
Obiettivo strategico	Obiettivo operativo specifico	Indicatore	Valore target triennio di riferimento			Valore Target anno di riferimento	Peso obiettivi	La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo - obiettivo non raggiunto)	La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto)	La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo - obiettivo raggiunto)	La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo - obiettivo superato)	Totale parziale (max 10 punti)	Totale punteggio pesato					
			2017	2018	2019									Punti pari a 2,5	Punti pari a 5	Punti pari a 7,5	Punti pari a 10	
....													
....													
												C= Punteggio parziale in 10.mi (Tot 1)						

SCHEDA E

Valutazione Performance organizzativa di struttura (peso pari al 30%)

Obiettivi assegnati												D	Grado di raggiungimento				E	F=D x E
Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Indicatore	Valore target triennio di riferimento			Valore Target anno di riferimento	Peso obiettivo	La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo - obiettivo non raggiunto)	La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto)	La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo - obiettivo raggiunto)	La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo - obiettivo superato)	Totale Punteggio obiettivo (max 30 punti)	Totale Punteggio obiettivo pesato					
			2017	2018	2019									Punti pari a 7	Punti pari a 15	Punti pari a 23	Punti pari a 30	
...																
...																
												F= Punteggio Parziale in 30.mi (Tot_2)						

SCHEDA F

Valutazione Performance individuale (peso pari al 30%)

Obiettivi assegnati					G	Grado di raggiungimento				H	I=G x H		
Obiettivo strategico	Obiettivo individuale	Indicatore	Valore target Triennio di riferimento			Valore Target anno di riferimento	Peso obiettivo	La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo - obiettivo non raggiunto) Punti pari a 7	La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto) Punti pari a 15	La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo - obiettivo raggiunto) Punti pari a 23	La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo - obiettivo superato) Punti pari a 30	Totale Punteggio obiettivo (max 30 punti)	Totale Punteggio obiettivo pesato
			2017	2018	2019								
...	
...	
G= Punteggio Parziale in 30.mi (Tot_3)													

SCHEDA G

Valutazione dei comportamenti organizzativi (peso pari al 30%)

Comportamenti	L	Azioni	M	Indicatore	Target	Grado di raggiungimento				O= M x N	
						N					
						Risultato non raggiunto, per il quale è necessaria una nuova impostazione Punti pari a 0	Risultato parzialmente raggiunto, con contributo utile alla finalità dell'obiettivo, ma con ulteriori azioni da intraprendere Punti pari a 10	Risultato raggiunto, in linea con le attese. Azioni intraprese coerenti con le opportunità presenti e con la finalità dell'obiettivo Punti pari a 20	Risultato superato. Le azioni proposte hanno contribuito a migliorare l'efficienza dei processi, ottimizzando l'impiego delle risorse Punti pari a 30	Totale punteggio pesato	
Capacità di valutazione dei responsabili delle proprie strutture		Descrizione 1	Peso Azione 1								
		Descrizione 2	Peso Azione 2								
		Descrizione 3	Peso Azione 3								
Semplificazione e digitalizzazione		Descrizione 1	Peso Azione 1								Tot. O x L
		Descrizione 2	Peso Azione 2								
		Descrizione 3	Peso Azione 3								Tot. O x L
Partecipare attivamente alla definizione degli obiettivi		Descrizione 1	Peso Azione 1								
		Descrizione 2	Peso Azione 2								
		Descrizione 3	Peso Azione 3								Tot. O x L
Tempestività e accuratezza											Tot. O x L

- Punti pari a 100: *La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 100 % dell'obiettivo -obiettivo superato)*

È possibile attribuire al personale di categoria EP riconoscimenti a livello reputazionale all'interno dell'Ateneo. In particolare tali incentivi non monetari possono essere riconosciuti al personale di categoria EP che ha contribuito in maniera significativa al miglioramento della performance organizzativa o di struttura attraverso una attestazione del merito del Rettore e/o del Direttore Generale su proposta dei Dirigenti di afferenza debitamente relazionata.

Scheda di Valutazione per il personale EP

A				B				BxA	
Obiettivi assegnati e relativi pesi				Grado di raggiungimento obiettivi				Totale Punteggio obiettivo	Totale Punteggio obiettivo pesato
Obiettivo strategico	Obiettivo	Valore target	Peso obiettivo	La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (è stato realizzato fino al 25% dell'obiettivo - obiettivo non raggiunto)	La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (è stato realizzato fino al 50% dell'obiettivo - obiettivo parzialmente raggiunto)	La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (è stato realizzato fino al 75% dell'obiettivo -obiettivo raggiunto)	La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (è stato realizzato fino al 100% dell'obiettivo - obiettivo superato)		
				Punti 25	Punti 50	Punti 75	Punti 100		
.....						
Punteggio Finale in 100.mi									

5.4 PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

L'Università degli Studi di Napoli "Parthenope" promuove il merito ed il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi, economici, di carriera e riconoscimenti a livello reputazionale all'interno dell'Ateneo.

La distribuzione dei premi incentivanti non avviene in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance o in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.

Il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del Comparto Istruzione e Ricerca, sottoscritto il 19.04.2018, stabilisce che sono oggetto di contrattazione integrativa, fra l'altro, i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance.

La performance individuale del personale tecnico amministrativo tende alla programmazione di piani di attività finalizzati, attraverso la realizzazione di obiettivi specifici, al miglioramento dei livelli di efficienza ed efficacia della qualità dei servizi.

L'organizzazione del processo di formulazione degli obiettivi si compone di quattro momenti distinti, legati da una sequenza precisa:

- 1) riunione a livello di unità organizzativa in cui il superiore (il Dirigente, il Direttore del Dipartimento o il responsabile della struttura EP) presenta gli obiettivi della unità della quale è responsabile per l'esercizio successivo.
- 2) ciascun collaboratore formula i propri obiettivi relativi al ruolo del quale è titolare sulla base delle informazioni raccolte nella riunione di cui al punto 1) e li invia al superiore (il Dirigente, il Direttore del Dipartimento o il responsabile della struttura EP).
- 3) Il superiore rivede gli obiettivi del collaboratore.
- 4) Il superiore ed il collaboratore si incontrano a colloquio paritario per discutere e negoziare gli obiettivi del collaboratore rivisti dal superiore.

La modalità proposta e prescelta garantisce la massima partecipazione del collaboratore alla formulazione dei propri obiettivi (gli assegna il vantaggio di prima mossa) e consente al superiore di avere tutte le informazioni di quadro, evitando omissioni o distorsioni percettive. Per questi motivi, la sequenza è da considerarsi obbligatoria per il superiore e il collaboratore in modo da garantire l'equità procedurale.

La tipologia degli obiettivi di servizio che qualificano la performance dei valutati è strettamente collegata all'erogazione dell'incentivazione ai dipendenti, a seguito di verifica del contributo del medesimo personale al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo sulla base dei criteri di seguito riportati. Il Fondo per l'incentivazione della produttività e del miglioramento dei servizi viene ripartito secondo i criteri stabiliti dalla contrattazione integrativa.

I Dirigenti, sentiti i Responsabili delle strutture, programmano e relazionano, coinvolgendo il personale afferente alle singole strutture, sulle attività di straordinaria amministrazione per la realizzazione di effettivi incrementi di produttività e di miglioramento qualitativo dei servizi attraverso attività finalizzate alla realizzazione di obiettivi di gruppo.

A tutte le Strutture dell'Ateneo sono assegnati obiettivi individuali e di gruppo dai Direttori dei Dipartimenti, dalla Direzione Generale e dai Dirigenti. Quest'ultimi ed i Responsabili di struttura redigono una scheda di valutazione riportante il grado di raggiungimento degli obiettivi.

In particolare, con riguardo al personale di categoria B, C e D, la tipologia degli obiettivi che qualificano la performance dei valutati è incentrata su:

- **Obiettivi Individuali** di "servizio istituzionale" che coincidono con la funzione (la ragione di essere) della unità organizzativa presidiata o del ruolo assunto. I predetti obiettivi si contraddistinguono per essere consolidati, ricorrenti, routinari. In particolare, la valutazione del raggiungimento dell'obiettivo avviene attraverso apposita scheda relativa alle seguenti aree di comportamento, per le sole attività effettivamente svolte all'interno della struttura secondo gli obiettivi assegnati alla stessa.

Le aree di comportamento sono specificate di seguito:

AREE DI COMPORTAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI
1. SVOLGIMENTO DELLE PROPRIE ATTIVITÀ TECNICO – PROFESSIONALI
Applica correttamente le conoscenze tecnico professionali relative alle proprie attività
Mostra adeguati livelli di precisione e qualità nello svolgimento dell'attività
Utilizza appropriatamente gli strumenti dei laboratori di supporto alle attività di didattica e ricerca
Utilizza appropriatamente gli strumenti informatici di supporto allo svolgimento delle attività tecnico professionali
Rispetta tempi e scadenze dei processi lavorativi
Si impegna tempestivamente nella risoluzione in autonomia di problemi relativi allo svolgimento delle proprie attività
Mostra interesse ed attenzione al proprio aggiornamento tecnico-professionale
2. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA
Mostra spirito di iniziativa e livello di autonomia orientamento all'utenza interna ed esterna
Si impegna nell'implementazione e miglioramento dei servizi offerti all'utenza
Mostra disponibilità ed impegno verso le attività di <i>front office</i>
Si impegna tempestivamente nella risoluzione dei problemi degli utenti, interni ed esterni, delle attività
3. FLESSIBILITÀ OPERATIVA
Mostra flessibilità operativa e capacità di adattamento al contesto
Fa fronte a gravosità impreviste del carico di lavoro anche in relazione ad attività disagiate
Manifesta disponibilità a realizzare Interventi di urgenza ed emergenza
4. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (quest'area è riservata ai responsabili delle strutture)
Mostra attenzione alla valorizzazione del merito dei collaboratori ed allo sviluppo delle loro competenze tecnico professionali
Mostra tempestività ed efficacia nell'affrontare e risolvere il processo di riorganizzazione delle strutture a fronte di variazioni nell'assegnazione delle risorse
Stimola l'impegno individuale e/o di gruppo dei collaboratori finalizzati per far fronte alla complessità e molteplicità delle attività anche in rapporto alla carenza di organico
Capacità di valutazione e differenziazione circa la prestazione dei propri collaboratori
5. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO (quest'area è riservata ai responsabili delle strutture)
Stima con accuratezza tempi e risorse per lo svolgimento delle attività
Effettua il monitoraggio delle attività al fine di verificare il rispetto di obiettivi e tempi programmati
Mostra impegno e tempestività nell'identificare e attuare interventi correttivi in caso di scostamenti tra obiettivi e risultati

La valutazione è effettuata mediante l'attribuzione di un punteggio per ciascuna area di comportamento. La media dei punteggi raggiunti consentirà l'allocatione in una delle fasce identificative del grado di raggiungimento dell'obiettivo. Le suddette fasce sono così individuate:

Fascia 0 - Obiettivo non raggiunto (nessuna quota);

Fascia I - Obiettivo parzialmente raggiunto (quota minima);

Fascia II - Obiettivo raggiunto (quota minima + 33% della quota minima);

Fascia III - Obiettivo discretamente raggiunto (quota minima + 66% della quota minima);

Fascia IV - Obiettivo pienamente superato (quota minima + 100% della quota minima).

Di seguito si indica la “**Scala di Valutazione dei Comportamenti**”:

	Fascia 0 (obiettivo non raggiunto)	Fascia I (obiettivo parzialmente raggiunto)			Fascia II (obiettivo raggiunto)			Fascia III (Obiettivo discretamente raggiunto)		Fascia IV (obiettivo pienamente superato)	
Frequenza con la quale si è riscontrato il comportamento in esame nel corso del periodo di valutazione		Raramente			In alcuni casi			Nella maggior parte dei casi		Sistematicamente	
Punteggio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Va evidenziato che il valutatore è tenuto ad esprimere la propria valutazione per le sole attività effettivamente svolte all'interno della struttura secondo gli obiettivi assegnati alla stessa.

• **Obiettivi Individuali per particolari attività** per lo svolgimento di “attività connesse a particolari procedimenti o procedure” all'interno della struttura di afferenza (Attività specialistiche). L'erogazione dei compensi connessi con lo svolgimento degli obiettivi individuali avviene in relazione alla complessità dei particolari procedimenti o procedure svolte all'interno della Struttura di afferenza ed in relazione ai risultati conseguiti.

È prevista la distinzione in tre fasce in base alla complessità delle attività e dei particolari procedimenti o delle procedure svolte all'interno della Struttura di afferenza. Tali fasce tengono conto delle mansioni effettivamente svolte dal dipendente e della categoria di appartenenza.

Si specifica che una parte della quota, pari al 30%, sarà erogata solo nel caso in cui l'obiettivo sia pienamente superato.

I compensi saranno liquidati a ciascun dipendente in relazione ai mesi di effettivo servizio prestato nel corso dell'anno di riferimento.

Le aree di comportamento sono riportate di seguito:

AREE DI COMPORTAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI RELATIVI ALLO SVOLGIMENTO DI ATTIVITÀ CONNESSE A PARTICOLARI PROCEDIMENTI O PROCEDURE ALL'INTERNO DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA
Livello di precisione e qualità nello svolgimento dell'attività
Capacità di iniziativa e livello di autonomia nella gestione dei procedimenti e/o procedure

- **Obiettivi di Gruppo**, che riguardano attività non routinarie e che possono richiedere la collaborazione tra più strutture ed esprimono le attività di innovazione.

In particolare, la valutazione del raggiungimento dell'obiettivo avviene attraverso apposita scheda relativa alle seguenti aree di comportamento.

Le aree di comportamento sono riportate di seguito:

AREE DI COMPORTAMENTO PER LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI SU ATTIVITÀ DI GRUPPO
--

Dimostra disponibilità alla partecipazione ad attività finalizzate su obiettivi specifici

Dimostra propensione e impegno alla collaborazione con altri colleghi nell'ambito di progetti anche interfunzionali

Per la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo si utilizza la scala di giudizio con cinque gradi di valutazione:

Fascia 0 - nessuna quota - Obiettivo non raggiunto;

Fascia I - Obiettivo parzialmente raggiunto;

Fascia II - Obiettivo raggiunto;

Fascia III - Obiettivo discretamente raggiunto;

Fascia IV - Obiettivo pienamente superato.

Per il calcolo del grado di valutazione viene attribuito un punteggio a ciascuna area di comportamento. La media dei punteggi raggiunti consentirà l'allocatione in una delle fasce identificative del grado di raggiungimento dell'obiettivo

Di seguito, la "Scala di Valutazione dei Comportamenti":

	Fascia 0 (obiettivo non raggiunto)	Fascia I (obiettivo parzialmente raggiunto)			Fascia II (obiettivo raggiunto)			Fascia III (Obiettivo discretamente raggiunto)		Fascia IV (obiettivo pienamente superato)	
Frequenza con la quale si è riscontrato il comportamento in esame nel corso del periodo di valutazione		Raramente			In alcuni casi			Nella maggior parte dei casi		Sistematicamente	
Punteggio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

La valutazione della performance si attua a consuntivo dopo aver analizzato i comportamenti che misurano il raggiungimento degli obiettivi e le ulteriori informazioni registrate durante l'anno.

La relativa scheda di valutazione dovrà essere compilata dal Responsabile della Struttura e controfirmata dal Dirigente della Ripartizione competente o dal Direttore Generale. La scheda di valutazione, inoltre, dovrà essere firmata per presa visione dal dipendente interessato.

Nel caso in cui un dipendente sia trasferito in corso d'anno, ai fini della valutazione, occorreranno due relazioni, la prima, del capo della struttura in cui il dipendente era stato originariamente assegnato e la seconda, del capo della struttura in cui il dipendente è stato trasferito affinché il lavoro svolto possa essere complessivamente valutato.

In questo caso la quota di produttività relativa al dipendente trasferito sarà attribuita all'ufficio di ultima destinazione.

Ancora, il caso del dipendente che cessi dal servizio per limiti di età e/o anzianità di servizio e venga collocato in pensione; in questo caso la quota dovuta sarà calcolata proporzionalmente ai mesi di servizio effettivamente prestati durante l'anno solare.

Ogni incarico aggiuntivo, per il coordinamento di strutture ad interim, comporterà un incremento dell'indennità di responsabilità già spettante al responsabile della struttura.

È possibile, inoltre, attribuire al personale tecnico ed amministrativo riconoscimenti a livello reputazionale all'interno dell'Ateneo. In particolare tali incentivi non monetari possono essere riconosciuti al personale che ha contribuito in maniera significativa al miglioramento della performance organizzativa o di struttura attraverso una attestazione del merito del Rettore e/o del Direttore Generale su proposta dei Dirigenti di afferenza debitamente relazionata.

5.5 CUSTOMER SATISFACTION

L'Ateneo ha preso parte negli ultimi mesi del 2018 al Progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano, che vede l'adesione di una trentina di atenei italiani. In tale ambito, sono attive indagini di Customer Satisfaction rivolte alle principali categorie di stakeholder.

Acquisito il campione di confronto nel 2019, a partire dall'anno 2020 e per gli anni successivi, l'Ateneo aderirà come parte attiva al predetto Progetto al fine di migliorare gli indicatori di performance organizzativa, di monitorare il grado di soddisfazione dei servizi erogati e garantire l'integrazione tra performance e bilancio. Il cronoprogramma che si intende realizzare è il seguente:

CRONOPROGRAMMA	
Dicembre 2019/Febrero 2020	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indagine Good Practice personale docente ➤ Indagine Good Practice personale tecnico amministrativo
Febbraio 2020/Maggio 2020	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rilevazione di costi e efficienza
Aprile 2020-Giugno 2021	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indagine Good Practice degli studenti
Ottobre 2020	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Report finale



La rilevazione della customer satisfaction risponde alle seguenti finalità:

- rilevare il grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi offerti;
- rilevare esigenze, bisogni e aspettative generali e specifici dei diversi target e gruppi di utenti;
- raccogliere idee e suggerimenti;
- verificare l'efficacia delle policies;
- rafforzare il livello di comunicazione, di dialogo e di fiducia degli stakeholder.

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE A GARANZIA DEI VALUTATI

Tali procedure riguardano i casi in cui il valutato sia in disaccordo, in parte o in tutto, con la valutazione effettuata dal valutatore.

Le procedure di conciliazione sono applicabili a tutto il personale dell'Università degli Studi di Napoli "Parthenope".

Con riguardo al personale tecnico amministrativo, qualora il dipendente non concordi con la valutazione espressa dal Responsabile della Struttura potrà rivolgersi, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, al Direttore Generale che dovrà pronunciarsi in merito entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza.

Con riguardo alla valutazione dei Dirigenti, qualora il Dirigente non concordi con la valutazione espressa dal Direttore Generale, potrà rivolgersi al Consiglio di Amministrazione che dovrà pronunciarsi in merito entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza.

Con riguardo alla valutazione del Direttore Generale, quest'ultimo non concordi con la valutazione espressa dal Consiglio di Amministrazione, potrà rivolgersi ad una commissione all'uopo nominata.

7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

L'Ateneo attua processi di integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e di pianificazione economico finanziaria.

Tali processi avvengono attraverso il potenziamento dei sistemi gestionali di pianificazione e controllo esistenti e rendendo coerenti le tempistiche di redazione dei vari documenti. Questo appena descritto è un percorso graduale che l'Università Parthenope vuole portare avanti con progressivi raffinamenti al fine di esplicitare i legami esistenti tra gli obiettivi, strategici e operativi, e le risorse necessarie per il loro conseguimento.

Ai sensi dell'art. 4 del D.lgs. 18/2012, le Università sono tenute alla predisposizione di un apposito prospetto, da allegare al Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e al Bilancio Unico d'Ateneo d'esercizio, contenente la classificazione della spesa complessiva per missioni e programmi. Le missioni rappresentano le funzioni principali e *gli obiettivi strategici* perseguiti dalle amministrazioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate. I programmi



rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni.

La programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo dunque grazie a quanto introdotto dal D.lgs. 18/2012 ben si collega ed integra con la pianificazione delle performance.

La pianificazione degli obiettivi in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo è correlata alla proposta di budget. La logica è quella del *cascading*.

Il budget economico assegnato alle strutture è commisurato alle azioni programmate e agli obiettivi da conseguire mediante l'allocazione delle risorse, previste in bilancio, in base alle missioni e programmi contemplati nel sistema di contabilità economico-patrimoniale, in corrispondenza degli obiettivi strategici ed operativi.

La definizione delle risorse da investire, in relazione agli obiettivi da raggiungere, si concretizza nella costruzione del budget e degli obiettivi di performance che confluiranno nel Piano. I processi di pianificazione si ramificano dunque in due momenti: la definizione degli stanziamenti necessari alla realizzazione degli indirizzi strategici - con l'approvazione del budget economico e degli investimenti entro il 31/12 dell'anno - e la definizione e l'assegnazione degli obiettivi strategici ed operativi e dei relativi attuatori entro il 31 gennaio con l'approvazione del Piano Performance.