



# UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DEL DIRETTORE GENERALE E DEI DIRIGENTI PER L'ANNO 2020

### **ALLEGATI**

*Sono allegati al presente SMVP - di cui costituiscono parte integrante e ai quali si fa rinvio - i **facsimile delle schede per la valutazione del Direttore generale e dei dirigenti:***

- 1. allegato A1 al SMVP 2020 schede di valutazione DG*
- 2. allegato A2 al SMVP 2020 schede di valutazione dirigenti*

## Indice

<b>ALLEGATI .....</b>	<b>1</b>
<b>I. QUADRO DI RIFERIMENTO E PRINCIPALI NOVITÀ DEL SMVP .....</b>	<b>3</b>
<b>II. DESCRIZIONE DEL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>5</b>
<b>II.1. LE FASI E SOGGETTI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>5</b>
<b>III. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>6</b>
<b>III.1 LA PIANIFICAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE .....</b>	<b>7</b>
<b>III.2 LA PIANIFICAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI .....</b>	<b>9</b>
<b>IV. PARTECIPAZIONE DEL VALUTATO E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE PER IL PERSONALE DIRIGENZIALE .....</b>	<b>15</b>

## **I. QUADRO DI RIFERIMENTO E PRINCIPALI NOVITÀ DEL SMVP**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (nel seguito SMVP) è lo strumento con cui l'Università degli Studi di Napoli Federico II presenta l'impianto metodologico di riferimento per **l'attuazione del ciclo della performance in Ateneo**: descrive l'insieme degli strumenti da utilizzare per misurare e valutare la *performance* organizzativa e individuale, tenuto conto anche di quanto previsto dall'art. 7 del D.Lgs 150/2009 e s.m.i. , dal decreto legislativo n. 74/2017 (noto come *Riforma Madia*), dalle *linee guida* dell'ANVUR e dalle recenti *linee guida*<sup>1</sup> emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica.

Il SMVP individua le fasi del ciclo della *performance* nell'ottica di un **costante miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi resi dall'Ateneo** e della **crescita delle competenze professionali del personale dirigente e tecnico-amministrativo, attraverso la valorizzazione del merito**; individua inoltre i ruoli, le responsabilità e le unità organizzative a vario titolo coinvolte in tale ciclo.

La *Riforma Madia* prospetta indubbe innovazioni nel modello di valutazione delle *performance* nel settore pubblico, inducendo a soffermarsi sulla stretta interdipendenza tra performance organizzativa (intesa come performance dell'ente pubblico) e performance individuale (volta ad accertare l'apporto del singolo alla performance dell'ente), ai fini di un miglioramento complessivo dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa. Ciò comporta la **necessità di un processo di cambiamento sul piano culturale, organizzativo e infrastrutturale, che non può che essere graduale**.

Nelle more dell'introduzione di nuove metodologie per la realizzazione di una valutazione partecipativa, nell'anno 2020 il SMVP di Ateneo prosegue sulla strada di un'attenzione maggiore alla *customer satisfaction*: con le recenti riforme hanno fatto il proprio ingresso fra i protagonisti della valutazione i cittadini - cui sono equiparati gli utenti dell'Amministrazione – chiamati a partecipare *<<al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione>>*. Tale partecipazione si realizza anche con la rilevazione del loro grado di soddisfazione per le attività e per i servizi di cui usufruiscono; i risultati della rilevazione sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'Amministrazione.

Tenuto conto di ciò, questa Università già nel corso del 2018, in via sperimentale, aveva provveduto ad inserire nel sistema di misurazione e valutazione della performance la rilevazione del grado di soddisfazione degli studenti in ordine ai servizi bibliotecari. Nel corso del 2019, la rilevazione della *customer satisfaction* è proseguita per i predetti servizi ed è stata estesa, in via sperimentale, al personale dirigente con incarico presso le tre Ripartizioni istituite a seguito del riassetto dell'Amministrazione Centrale con decorrenza dal 5.11.2018: Ripartizione *Organizzazione e Sviluppo*, Ripartizione *Didattica e Docenza* e Ripartizione *Ricerca e Terza Missione*.

Nell'anno 2020 la *customer satisfaction* viene rilevata per tutto il personale dirigente, attraverso gli strumenti resi disponibili nell'ambito del Progetto *Good Practice* coordinato dal MIP, cui l'Ateneo partecipa a partire dall'anno corrente; tale partecipazione consentirà, peraltro, di disporre di strumenti - come il *benchmarking*, che "prepara il terreno" per la *valutazione*

---

<sup>1</sup> Cfr. *Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale*, emanate a fine dicembre 2019 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione pubblica – Ufficio per la valutazione della performance.

*partecipativa* e facilita l'identificazione dei valutatori e dei servizi oggetto di valutazione - che saranno illustrati nei successivi aggiornamenti del SMVP di Ateneo.

Per quanto riguarda il collegamento tra la *performance* e la pianificazione economico-finanziaria, nel 2019 l'Ateneo ha aderito al progetto SNA-ANVUR sul "Performance budgeting nelle università", nell'ambito del quale sono in corso di definizione le modalità per sperimentare una misurazione dei costi con il metodo del *full costing* evolutivo, in modo da assicurare un collegamento con il ciclo della *performance*, mediante l'assegnazione di obiettivi di miglioramento rispetto alla situazione dell'anno precedente, con indicatori correlabili ai costi stimati. Nelle more di tale definizione, nel Piano integrato per il triennio 2020/2022 si attuerà un primo collegamento tra il ciclo delle *performance* e la pianificazione economico-finanziaria, con l'evidenziazione del *budget* necessario per gli obiettivi operativi che richiedono risorse aggiuntive rispetto a quelle ordinarie.

Il testo del presente SMVP – all'esito dell'istruttoria dei competenti Uffici e Ripartizioni – è trasmesso dal Direttore generale al Nucleo di valutazione e, a seguito di parere vincolante dello stesso, all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, previa informativa alle Organizzazioni Sindacali e alla RSU e, a richiesta, confronto.

**Le novità per l'anno 2020 riguardano esclusivamente gli strumenti utilizzati per misurare e valutare la performance del Direttore generale e dei dirigenti.**

Com'è noto, il prof. Gaetano Manfredi - nominato Ministro dell'Università e della Ricerca - è cessato dall'Ufficio di Rettore a decorrere dall'11 gennaio 2020; da tale data, le funzioni di Rettore f.f. sono state assunte dal Prorettore, prof. Arturo De Vivo, **nelle more della procedura per l'elezione del nuovo Rettore**. Pertanto, tenuto conto che si tratta di un periodo di transizione per l'Ateneo fridericiano, per il **personale tecnico-amministrativo si è ritenuto di lasciare fermo per l'anno 2020 il modello già vigente**, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 27/03/2019.

## **II. DESCRIZIONE DEL MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il modello di misurazione e valutazione della performance non può prescindere dalla complessità organizzativa dell'Ateneo, in cui operano:

- un'Amministrazione Centrale, a sua volta articolata in 12 Ripartizioni;
- strutture decentrate, che sono costituite da 4 Scuole, 26 Dipartimenti, [14 Centri di Ricerca Interuniversitari](#), [22 Centri di Ricerca Interdipartimentali](#), [1 Centro di Servizio Interdipartimentale](#), [Centri Museali](#), [11 Centri di Servizio di Ateneo](#). Sono inoltre presenti: [l'Orto Botanico](#) e [l'Azienda Agraria e zootecnica](#).

Per il dettaglio si fa rinvio alla pagina [Organigramma](#) del sito web istituzionale.

La performance organizzativa ed individuale in Ateneo è articolata su diversi livelli; la **pianificazione strategica** esprime su un orizzonte temporale medio-lungo le leve su cui gli organi politici realizzeranno la propria strategia di crescita: in attuazione della programmazione di Ateneo il Direttore Generale sviluppa un modello di azione attraverso progetti e attività, con l'individuazione degli *obiettivi* annuali di *performance*, dei soggetti responsabili per il coordinamento e/o la gestione degli stessi, dei *target* e dei relativi indicatori.

### II.1. Le Fasi e soggetti del ciclo della performance

Nel ciclo di gestione delle *performance* **la dimensione organizzativa della performance viene combinata con la dimensione individuale, ossia con l'apporto che il singolo individuo assicura per raggiungere determinati risultati organizzativi.**

Tale ciclo si svolge su un arco temporale annuale: si articola nella pianificazione, nel monitoraggio dello stato di avanzamento e nella misurazione e valutazione finale della *performance*; il Nucleo di valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione – con la redazione di una Relazione sullo stesso - e verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali.

La pianificazione degli obiettivi rientranti nell'ambito di azione del Direttore Generale è riportata nel Piano Integrato di Ateneo, predisposto tenendo conto:

- degli obiettivi di Ateneo risultanti dal Piano strategico;
- della strategia di Ateneo per la prevenzione della corruzione e la trasparenza e delle azioni e misure riportate nel P.T.P.C.T.;
- delle risultanze degli incontri tra il Rettore e il Direttore generale, ai fini dell'individuazione degli obiettivi assegnati al Direttore generale;
- delle risultanze degli incontri con il Direttore generale e con i dirigenti e del confronto con i responsabili delle strutture;
- delle risultanze del bilancio di genere, delle attività promosse nell'Ateneo in ordine al benessere organizzativo, alle pari opportunità e all'inclusione nella vita della comunità federiciana di soggetti che, a causa di disabilità o limitazioni temporanee, hanno difficoltà a partecipare alla vita universitaria.

All'esito dell'istruttoria, l'Ufficio *Performance e Anticorruzione* e la Ripartizione *Organizzazione e Sviluppo* trasmettono il testo del Piano integrato al Direttore generale, per la successiva approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Il monitoraggio in itinere consente di rilevare lo stato di avanzamento degli obiettivi operativi assegnati nel Piano integrato e le eventuali criticità e si realizza attraverso:

- la *verifica e rendicontazione in itinere* dello stato di avanzamento degli obiettivi, con riferimento ai risultati intermedi raggiunti e all'eventuale scostamento negativo o positivo;
- *un confronto* in corso d'anno con i soggetti assegnatari degli obiettivi, anche attraverso appositi incontri in cui vengono esaminate le eventuali criticità segnalate e le relative proposte di rimodulazione, ma anche le proposte di miglioramento, di cui tener conto in sede di successiva pianificazione degli obiettivi strategici ed operativi.

Qualora dal monitoraggio o dal *confronto* risultino criticità legate ad eventi sopravvenuti e/o non imputabili al soggetto assegnatario dell'obiettivo, **si può procedere in corso d'anno – di norma non oltre il 30 settembre - ad una motivata rimodulazione dell'obiettivo e/o del relativo target.**

Le rimodulazioni che comportano una modifica dei *target* riportati nel Piano integrato e relativi allegati sono formalizzate con nota direttoriale e tempestivamente pubblicate sul sito web di Ateneo, nella sezione *Amministrazione trasparente*, sottosezione *Performance*; gli esiti del monitoraggio e le eventuali rimodulazioni degli obiettivi e/o dei relativi *target* sono altresì comunicati al Nucleo di Valutazione, nonché riportati nella **Relazione sulla Performance**.

La misurazione e valutazione costituisce l'ultima fase del ciclo annuale della *performance* – i cui esiti sono riportati nella Relazione sulla *Performance* - nonché il punto di partenza per le successive programmazioni.

La misurazione esprime il grado di raggiungimento del target, con dati rilevati in base all'indicatore scelto; la valutazione tiene conto anche di eventuali altri fattori - non controllabili dal soggetto assegnatario dell'obiettivo e che hanno influito sul raggiungimento dello stesso - ed ha comunque come riferimento il valore organizzativo e pubblico prodotto dall'azione valutata.

La **Relazione sulla Performance** è predisposta a seguito di istruttoria dell'Ufficio *Performance e Anticorruzione* e della Ripartizione *Organizzazione e Sviluppo*, tenendo conto della documentazione trasmessa dai soggetti valutatori in ordine ai risultati raggiunti al 31 dicembre. All'esito dell'istruttoria il testo della Relazione sulla *Performance* è trasmesso al Direttore generale in tempo utile per l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione e la validazione da parte del Nucleo di valutazione entro il 30 giugno dell'anno successivo all'anno solare cui si riferisce.

### **III. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Gli obiettivi (annuali) di *performance* attribuiti ai singoli soggetti sono inseriti nel Piano integrato e sono articolati secondo diverse dimensioni:

- obiettivi organizzativi di Ateneo (obiettivi istituzionali) previsti nel Piano Strategico, che riguardano risultati perseguiti dall'Ateneo nel suo complesso;
- obiettivi organizzativi di struttura, che riguardano risultati da ottenere da parte dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o di afferenza sotto il coordinamento del Direttore generale;
- eventuali ulteriori obiettivi individuali specificamente assegnati;
- obiettivi di comportamento organizzativo.

Resta fermo che, in relazione alle diverse dimensioni, l'articolazione degli obiettivi e il peso degli obiettivi varia in relazione al diverso ruolo che ciascuno ricopre in Ateneo, nonché all'effettivo coinvolgimento nella realizzazione dell'obiettivo.

Nell'ambito di ciascuna categoria, il peso del singolo obiettivo è fissato nel Piano integrato. Qualora si proceda - successivamente all'approvazione del Piano integrato da parte del CdA - all'attribuzione **di un nuovo incarico non *ad interim*, l'assegnazione degli obiettivi – che saranno individuati in coerenza con l'impostazione seguita per il medesimo anno nel Piano integrato – sarà formalizzate con nota direttoriale e pubblicata sul sito web di Ateneo, in [apposita pagina della sezione Amministrazione trasparente, sottosezione Performance](#).**

### III.1 La pianificazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale

La performance individuale del Direttore generale è articolata nelle dimensioni di seguito indicate:

Obiettivi individuali	Obiettivi organizzativi di Ateneo (*)	Obiettivi organizzativi di struttura e/o trasversali		Comportamenti organizzativi
Eventuali obiettivi individuali assegnati alla responsabilità attuativa del Direttore generale	Obiettivi relativi a risultati che sono perseguiti dall'Ateneo nel suo complesso	Obiettivi, anche trasversali, attribuiti a Ripartizioni e altre strutture dell'Amministrazione, sotto il coordinamento del DG	Customer satisfaction	Obiettivi di comportamento organizzativo
<b>peso complessivo 50%</b>			<b>5%</b>	<b>45%</b>

(\*) Si tratta di obiettivi che non necessariamente rientrano completamente nell'ambito di influenza del Direttore generale e/o dei Dirigenti, ma riguardano l'Ateneo nel suo complesso (e ovviamente prevedono l'apporto di una qualche componente dell'Amministrazione)

In particolare:

- è fissa la percentuale del **5%** per l'obiettivo di *Customer satisfaction*;
- è fissa la percentuale del **45%** riguardante gli obiettivi di comportamento organizzativo;
- l'articolazione dei pesi tra obiettivi organizzativi di Ateneo, obiettivi organizzativi di struttura ed eventuali obiettivi individuali è fissata nel Piano integrato: è complessivamente pari al **50%** e può essere variata in relazione al tipo di obiettivi attribuiti.

Gli obiettivi assegnati al Direttore generale sono individuati – con il relativo *peso* - nel Piano Integrato di Ateneo e sono declinati a cascata in obiettivi trasversali o attribuiti ad una singola struttura, con l'individuazione di indicatore, *target* e soggetto responsabile.

Lo stato di avanzamento degli obiettivi rientranti nell'ambito di azione del Direttore Generale viene monitorato in itinere e, a conclusione dell'anno, misurato con riferimento alle diverse tipologie di obiettivi e ai relativi *target* e indicatori.

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi, la seguente tabella riporta per il Direttore generale le categorie considerate, evidenziando il peso attribuito:

CATEGORIE DI COMPORAMENTO	DIRETTORE GENERALE
Capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi	15%
Orientamento all'utente (interno/esterno)	15%

Leadership, Gestione e valorizzazione dei collaboratori	30%
Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori	10%
Capacità di programmazione e controllo	15%
Problem solving	15%

La **valutazione del Direttore Generale compete al Consiglio di Amministrazione**, a seguito di proposta del **Nucleo di valutazione**, sentito il  **Rettore**.

Per la valutazione degli obiettivi organizzativi la proposta del Nucleo viene formulata sulla base della *Relazione sulla performance* e degli elementi riportati dal Direttore generale nel fascicolo di valutazione (si veda il facsimile allegato al presente SMVP), in cui sono riportati i singoli obiettivi strategici e il relativo peso, unitamente ai singoli obiettivi operativi in cui gli stessi sono stati declinati.

La valutazione del Direttore Generale riguardante gli obiettivi organizzativi di struttura, il cui conseguimento è dal Direttore medesimo assegnato a cascata ai dirigenti nel Piano integrato, sarà basata, ai fini della corresponsione della relativa quota di retribuzione di risultato, sulla percentuale di realizzazione degli stessi, tenendo conto anche di eventuali ulteriori fattori - che hanno influito sul raggiungimento dei singoli obiettivi - riconducibili all'ambito di azione del Direttore generale. Analogamente si procederà per gli eventuali obiettivi individuali ulteriori assegnati nel Piano integrato al Direttore generale.

Per quanto concerne la rilevazione del grado di soddisfazione dei servizi (*customer satisfaction*) per l'anno 2020, la quota di retribuzione di risultato prevista sarà corrisposta al Direttore generale sulla base della rilevazione effettuata per l'intero Ateneo mediante i sondaggi somministrati nell'ambito del Progetto Good Practice nel mese di febbraio 2021, secondo lo schema seguente:

Punteggio per la Valutazione:	Non valutabile	Inferiore alle attese	DI POCO INFERIORE alle attese	IN LINEA o SUPERIORE alle attese (cfr. piano strategico)
Percentuale di giudizi pari o superiori a 4 (in una scala da 1 a 6)	<=25%	>=26% <=28%	>=29% a <30%	≥=30%
Percentuale di elemento retributivo corrisposto	0	50%	70%	100%

A tal fine si terrà conto della risposta alla seguente domanda:

<b>In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Amministrazione Centrale nei servizi tecnici e amministrativi.</b>	1 - Per nulla soddisfatto/a	2	3	4	5	6 - Molto soddisfatto/a

Per la valutazione degli obiettivi di comportamento la proposta del Nucleo di Valutazione viene formulata sentito il Rettore - in qualità di principale Responsabile che può attestare la qualità dei comportamenti, avendone la conoscenza diretta – e sulla base degli elementi riportati dal Direttore generale, a commento del punteggio di autovalutazione, nella scheda per la valutazione dei comportamenti.

Le singole categorie di comportamento sono valutate rispetto ad un set di indicatori qualitativi; nella citata scheda per ogni indicatore sono riportate domande che fungono da descrittore del

comportamento; per il dettaglio di dette domande e della scala di valutazione si fa rinvio all'allegato facsimile di fascicolo di valutazione del Direttore generale.

La percentuale di premio da erogare è ottenuta sulla base del rapporto "punteggio ponderato totale derivante dai giudizi"/"punteggio di riferimento"\*100. Il "punteggio di riferimento" è individuato nel valore di 350 (valore intermedio tra il totale ottenuto nel caso di attribuzione di punteggio 3 a tutti i criteri e il totale ottenuto nel caso di attribuzione del punteggio 4 a tutti i criteri), **cui corrisponde il 100% del premio.**

Per tutti i dettagli si fa rinvio alle apposite schede, inserite nel facsimile di fascicolo di valutazione del Direttore generale, allegato al presente SMVP.

### III.2 La pianificazione e valutazione della performance dei Dirigenti

La performance individuale dei dirigenti è rapportata alle dimensioni di seguito indicate:

Performance individuale dei dirigenti					
Obiettivi (operativi) individuali	Obiettivi organizzativi di Ateneo	Obiettivi (operativi) organizzativi di struttura e/o trasversali			Comportamenti organizzativi
Eventuali obiettivi individuali assegnati dal DG alla responsabilità attuativa del singolo dirigente	Obiettivi relativi a risultati perseguiti dall'Ateneo nel suo complesso	Obiettivi, anche trasversali, attribuiti alle Ripartizioni dell'Amministrazione e perciò al coordinamento del/i dirigente/i	Obiettivi collegati al miglioramento di efficienza e efficacia (Obiettivi di continuità)	<i>Customer satisfaction</i> (Valutazione partecipativa)	
<b>peso tra 0 e il 10%</b>	<b>Peso complessivo tra 35% e 45%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>45%</b>

In particolare:

- è fissa la percentuale del **5%** per l'obiettivo di *Customer satisfaction* e per gli obiettivi collegati ai miglioramenti di efficienza e di efficacia (obiettivi di continuità);
- è fissa la percentuale del **45%** riguardante gli obiettivi di comportamento organizzativo;
- gli obiettivi individuali pesano tra **0** e il **10%**;
- i restanti punti percentuali sono suddivisi tra gli obiettivi strategici di Ateneo e gli obiettivi, anche trasversali, attribuiti alle Ripartizioni dell'amministrazione.

Gli obiettivi assegnati dal Direttore generale ai dirigenti sono individuati nel Piano integrato di Ateneo; per gli obiettivi organizzativi di struttura e trasversali – il cui conseguimento/coordinamento è attribuito alla responsabilità di uno o più dirigenti – la pianificazione è effettuata tenendo conto delle risultanze del precedente ciclo annuale delle *performance* e di un confronto con i dirigenti stessi; in sede di confronto, sono altresì individuati eventuali ulteriori obiettivi operativi individuali, con la definizione del relativo *peso* e di indicatori e *target* annuali nel triennio di riferimento. Ai dirigenti, così come per il Direttore generale, possono essere attribuiti obiettivi organizzativi di Ateneo.

Il monitoraggio degli obiettivi viene effettuato attraverso una verifica e rendicontazione *in itinere* e un continuo *confronto*; ai fini della rendicontazione il dirigente redige una scheda, in cui è riportato lo stato di avanzamento di ciascun obiettivo, ossia i risultati intermedi raggiunti e l'eventuale scostamento negativo o positivo rispetto al target definito.

La trasmissione delle schede di valutazione per il monitoraggio e la sintesi dei risultati conseguiti dovrà avvenire nel rispetto dei tempi di seguito indicati:

- **1° monitoraggio**: entro il **10 luglio** dei risultati raggiunti al 30 giugno; limitatamente all'anno 2020, in considerazione dell'emergenza epidemiologica in atto, il termine di tale monitoraggio è prorogato al **15 ottobre**, con riferimento ai risultati raggiunti al 30 settembre;
- **2° monitoraggio**: entro il **15 dicembre** dei risultati raggiunti al 30 novembre;
- trasmissione della scheda riportante la sintesi del risultato finale raggiunto degli obiettivi operativi: entro il **15 gennaio**;
- Trasmissione del **fascicolo di valutazione**: entro il **31 marzo**.

Il *confronto* tra i dirigenti e il Direttore generale si realizza continuamente in corso d'anno, nonché attraverso *incontri* programmati e verbalizzati a cura dell'Ufficio Performance e Anticorruzione e della Ripartizione Organizzazione e Sviluppo. Tali incontri consentono non solo di esaminare le eventuali criticità segnalate nelle schede e le relative eventuali proposte di rimodulazione, ma anche di sottoporre agli organi di Ateneo proposte di miglioramento, di cui tener conto in sede di aggiornamento del Piano strategico, nonché in sede di individuazione o revisione – in occasione dell'aggiornamento annuale del Piano integrato - degli obiettivi strategici del Direttore Generale e della loro articolazione negli obiettivi operativi.

Gli incontri programmati si tengono almeno due volte l'anno, nel secondo semestre:

- per eventuali chiarimenti in ordine ai risultati già raggiunti e per discutere degli scostamenti positivi o negativi, nonché di proposte relative ad ulteriori innovazioni/miglioramenti da pianificare;
- per la discussione di proposte di miglioramento, di cui tener conto in sede di aggiornamento del Piano strategico, nonché in sede di individuazione o revisione – in occasione dell'aggiornamento annuale del Piano integrato - degli obiettivi strategici del Direttore Generale e della loro articolazione negli obiettivi operativi.

Entro e non oltre il **31 marzo 2021** il dirigente dovrà inviare l'intero fascicolo di valutazione riportante i risultati al 31 dicembre; tale fascicolo comprende i seguenti documenti:

1. una *scheda* per l'*assegnazione* al dirigente, il relativo monitoraggio e la sintesi al 31.12 degli obiettivi organizzativi di struttura e trasversali (il cui conseguimento/coordinamento è attribuito al dirigente medesimo) ed eventuali *obiettivi individuali* ulteriori: si precisa che, in sede di trasmissione del fascicolo di valutazione il dirigente potrà anche fare un mero rinvio alle 2 schede di monitoraggio e alla scheda di sintesi già trasmesse (citando la data del messaggio PEC con cui sono state inviate all'Ufficio Performance e Anticorruzione);
2. una *scheda* per la misurazione e valutazione dei predetti *obiettivi (obiettivi organizzativi di struttura e trasversali ed eventuali obiettivi individuali* ulteriori), riportante i risultati finali raggiunti, per ciascuno di essi, al 31 dicembre e il punteggio di autovalutazione;
3. una *scheda* per la *valutazione dei comportamenti*, riportante per ciascuna voce il punteggio in autovalutazione (al riguardo cfr. *infra*);
4. una *relazione sintetica*, da compilare nella parte relativa a:

- a. *gli obiettivi organizzativi di struttura e trasversali* (il cui conseguimento/coordinamento è attribuito al dirigente) ed eventuali *obiettivi individuali* ulteriori (parte I); si precisa che in tale parte I della relazione sintetica, il dirigente ha la facoltà di fare un mero rinvio alla *Scheda* di cui al precedente punto 2, nel caso in cui abbia già riportato nella stessa per ciascun obiettivo tutti i dettagli, avendo in ogni caso cura di citare – per ciascun obiettivo – i documenti allegati al fascicolo;
- b. *competenze e comportamenti* (parte II); si precisa che in tale parte II della relazione sintetica, il dirigente ha la facoltà di fare un mero rinvio alla *Scheda* di cui al precedente punto 3, nel caso in cui abbia già riportato nella stessa le motivazioni del punteggio di autovalutazione per tutte le voci (non solo con riferimento ai punteggi di autovalutazione pari a 1 - 4 e 5, per i quali la motivazione è obbligatoria, ma anche con riferimento ai punteggi 2 e 3).

Al fascicolo di valutazione il dirigente deve allegare, per ciascun obiettivo, **la relativa documentazione di dettaglio**, comprovante i risultati raggiunti al 31 dicembre; in alternativa all'allegazione, sarà possibile limitarsi a richiamare atti acquisiti al protocollo di Ateneo (a tal riguardo occorrerà riportare numero e data di protocollo di tali atti nella scheda n. 2 del fascicolo e nella relazione sintetica).

Il predetto fascicolo di valutazione del dirigente sarà integrato, a cura dell'Ufficio Performance e Anticorruzione, con :

- I. la *Scheda relativa agli obblighi dirigenziali*, compilata con i dati in possesso dei competenti uffici della Ripartizione Risorse umane Personale Contrattualizzato e trattamento pensionistico;
- II. la *scheda per la valutazione degli obiettivi organizzativi di Ateneo* assegnati ai dirigenti, compilata a cura dello stesso Ufficio Performance e Anticorruzione sulla base dei dati acquisiti dalle competenti Strutture di Ateneo;
- III. la *Scheda relativa alla valutazione della customer satisfaction*, compilata a cura dell'Ufficio Organizzazione sulla base dei dati acquisiti dal MIP (a valle della rilevazione avviata nel mese di febbraio 2021);
- IV. la *Scheda relativa agli obiettivi di continuità*, compilata a cura dell'URSTA sulla base dei dati acquisiti dagli Uffici afferenti a ciascuna Ripartizione e dalle stesse Ripartizioni.

#### **La valutazione della performance individuale dei Dirigenti è svolta dal Direttore generale.**

La misurazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi organizzativi di struttura e trasversali e agli eventuali obiettivi individuali si basa sull'acquisizione di idonei elementi di verifica, sull'esito della validazione della Relazione della Performance da parte del Nucleo di Valutazione e sull'autovalutazione del Dirigente, che tiene conto anche dell'eventuale presenza di eventi non controllabili e/o non prevedibili che potrebbero aver causato uno scostamento rispetto al target previsto per gli obiettivi assegnati (in tal caso, la percentuale di autovalutazione potrebbe essere differente dal grado di raggiungimento degli obiettivi).

Per quanto riguarda gli obiettivi di continuità, la quota del 5% della retribuzione di risultato sarà corrisposta in una misura percentuale pari a quella risultante dalla media delle percentuali ottenute dalla Ripartizione diretta dal dirigente e dagli Uffici ad essa afferenti<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> A tal fine i relativi dati riepilogativi saranno comunicati via PEC in formato elettronico dall'URSTA all'Ufficio Performance e Anticorruzione, mediante compilazione di apposita scheda, che confluisce nel *fascicolo di valutazione* dei dirigenti.

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi, la seguente tabella riporta per i dirigenti le categorie dei comportamenti considerati, evidenziando il peso attribuito:

CATEGORIE DI COMPORTAMENTO	DIRIGENTI
Capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi	15%
Orientamento all'utente (interno/esterno)	10%
Leadership, Gestione e valorizzazione dei collaboratori	25%
Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	10%
Capacità di programmazione e controllo	25%
Problem solving	15%

Le singole categorie di comportamento sono valutate rispetto ad un set di indicatori qualitativi; per ogni indicatore sono riportate domande che fungono da descrittore del comportamento; per il dettaglio di dette domande e della scala di valutazione si fa rinvio al facsimile di fascicolo di valutazione dei dirigenti, allegato al presente SMVP.

Per la valutazione dei comportamenti, nell'apposita scheda riportata nel facsimile di fascicolo di valutazione, il dirigente può segnare un punteggio di autovalutazione pari a 5 (contributo decisamente superiore alle aspettative) in relazione ad un massimo di 3 voci di comportamento e tale valore deve essere specificamente motivato, nella colonna *Motivazione punteggio autovalutazione*, con riferimento ad una situazione, affrontata nell'anno, in cui il Dirigente ha tenuto comportamenti decisamente superiori alle aspettative.

Nella citata colonna occorre altresì riportare obbligatoriamente le motivazioni sintetiche in corrispondenza delle voci per le quali è segnato un punteggio di autovalutazione pari a 1 o 4; tali motivazioni dovranno in ogni caso far riferimento a situazioni concrete, non già a concetti indicati in modo astratto e teorico.

La percentuale di premio da erogare connessa alla valutazione dei comportamenti è ottenuta sulla base del rapporto "punteggio ponderato totale derivante dai giudizi"/"punteggio di riferimento"\*100. Il "punteggio di riferimento" è individuato nel valore di 350 (valore intermedio tra il totale ottenuto nel caso di attribuzione di punteggio 3 a tutti i criteri e il totale ottenuto nel caso di attribuzione del punteggio 4 a tutti i criteri).

Si richiama inoltre l'attenzione sulle conseguenze della **valutazione negativa<sup>3</sup>** del personale dirigente: la stessa rileva ai fini dell'accertamento della **responsabilità dirigenziale ex articolo 21 del Dlgs 165/2001**, che può portare all'impossibilità di rinnovo dell'incarico dirigenziale, fino alla revoca dell'incarico stesso ovvero al recesso dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo nazionale.

A tali fini, ricorre una *valutazione negativa* qualora, in sede di valutazione dei comportamenti organizzativi, il dirigente consegua un *punteggio ponderato totale derivante dai giudizi pari o inferiore a 100* (ciò accade quando il valore medio del punteggio attribuito a tutti i criteri è compreso tra 1 – contributo inferiore alle aspettative e 0 – nessun contributo).

<sup>3</sup> Il comma 5-bis dell'articolo 3 del D. lgs 150/2009 (introdotto con la *Riforma Madia*), disciplina le conseguenze della **valutazione negativa** del personale, stabilendo che "La *valutazione negativa*, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della **responsabilità dirigenziale** e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

La retribuzione di risultato tiene conto anche dell'**adempimento degli obblighi dirigenziali**, sussistendo il divieto o la decurtazione della stessa nei casi espressamente previsti dal legislatore.

Gli obblighi dirigenziali sono correlati alle seguenti voci:

1. corretto esercizio del POTERE DISCIPLINARE in presenza di condotte contrarie ai doveri del dipendente;
2. CONTROLLO delle ASSENZE:
  - a. per tutti i dirigenti, adozione di tutti gli atti di propria competenza in relazione al personale in servizio presso la ripartizione e gli uffici ad essa afferente;
  - b. solo per il dirigente preposto all'Amministrazione generale del personale, attuazione per il tramite degli uffici competenti (UASP e UAPPC) degli adempimenti conseguenti alle irregolarità comunicate dai singoli responsabili delle strutture.

Si fa rinvio per i dettagli all'allegato facsimile di fascicolo di valutazione ed in particolare alla SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEGLI OBBLIGHI DIRIGENZIALI RILEVANTI AI FINI DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO, in cui sono riportati per ciascun obbligo dirigenziale il Riferimento Normativo, il correlato Divieto/Decurtazione della retribuzione di risultato, indicatore e Valore Indicatore

Per quanto riguarda la **customer satisfaction**, la rilevazione sarà effettuata:

- mediante un sondaggio avviato nel mese di febbraio del 2020, con riferimento al grado di soddisfazione ad inizio anno;
- mediante un sondaggio avviato nel mese di febbraio del 2021, con riferimento al grado di soddisfazione al 31 dicembre 2020.

Per ogni Ripartizione, **ad eccezione della Ripartizione Attività di Supporto Istituzionale**, sono individuati – nell'ambito del questionario *Good Practice* - i quesiti relativi ai principali ambiti di azione della stessa (il dettaglio sarà comunicato ai singoli dirigenti con nota direttoriale); le risposte ad ogni quesito sono attribuite dagli intervistati secondo una scala che articola il grado di soddisfazione da 1 a 6 (1 Completamente in disaccordo - 6 Completamente d'accordo).

La valutazione è effettuata secondo i seguenti criteri:

- a) per ognuna delle Ripartizioni, si calcola la media dei punteggi ricevuti sui quesiti di pertinenza: tale media costituisce la *base di partenza* per la definizione dell'obiettivo relativo al 2020, che può essere di miglioramento oppure di mantenimento;
- b) in relazione alla media ottenuta nella prima rilevazione, la definizione dell'obiettivo per ogni Ripartizione segue i criteri riportati nelle seguenti tabelle.

Le seguenti tabelle 1, 2 e 3 indicano, per ogni miglioramento atteso, la percentuale di quota di retribuzione di risultato da corrispondere. Indicato con  $y_{(t)}$  il livello medio di soddisfazione ad inizio del periodo di valutazione e con  $y_{(t+1)}$  il livello medio di soddisfazione a fine del periodo di rilevazione, con  $\Delta y_{(t+1;t)}$  si vuole indicare la variazione percentuale del livello medio di soddisfazione tra inizio e fine periodo di valutazione. Ad esempio un valore di  $\Delta y_{(t+1;t)}$  pari al 8% vuole dire che il livello medio di soddisfazione (rilevato a febbraio 2021) è aumentato dell'8% rispetto al valore medio rilevato ad inizio periodo (febbraio 2020) e pertanto  $y_{(t+1)}$  è pari a  $y_{(t)} * (1+8\%)$ .

1. Se il livello medio di soddisfazione ( $y_t$ ) in un'area si posiziona tra 0 e < 3 (livello Basso), il target 2020 ( $y_{t+1}$ ) è definito da un <b>miglioramento atteso di almeno il 10 per cento</b> nella seconda rilevazione					
livello medio di soddisfazione	$\Delta y_{(t+1;t)} \geq +10\%$ oppure	$+9\% \leq \Delta y_{(t+1;t)} < +10\%$	$+8\% \leq \Delta y_{(t+1;t)} < +9\%$	$+7\% \leq \Delta y_{(t+1;t)} < +8\%$	$+6\% \leq \Delta y_{(t+1;t)} < +7\%$

risultante dalla seconda rilevazione	$y_{t+1} \geq 3$				
Percentuale di quota di retribuzione di risultato (5% del totale) corrisposta	100%	90%	80%	70%	60%

2. Se il livello medio di soddisfazione ( $y_t$ ) in un'area si posiziona tra 3 e <4 (livello Medio), il target 2020 ( $y_{t+1}$ ) è definito da un **miglioramento di almeno il 5 per cento** nella seconda rilevazione

livello medio di soddisfazione risultante dalla seconda rilevazione	$\Delta y_{(t+1;t)} \geq +5\%$ oppure $y_{t+1} \geq 4$	$+4\% \leq \Delta y_{(t+1;t)} < +5\%$	$+3\% \leq \Delta y_{(t+1;t)} < +4\%$	$+2\% \leq \Delta y_{(t+1;t)} < +3\%$	$+1\% \leq \Delta y_{(t+1;t)} < +2\%$
Percentuale di quota di retribuzione di risultato (5% del totale) corrisposta	100%	90%	80%	70%	60%

3. Se il livello medio di soddisfazione ( $y_t$ ) in un'area si posiziona tra 4 e <5 (livello Medio-Alto), il target 2020 ( $y_{t+1}$ ) è definito da un **miglioramento di almeno il 3 per cento** nella seconda rilevazione

livello medio di soddisfazione risultante dalla seconda rilevazione	$\Delta y_{(t+1;t)} \geq +3\%$ oppure $y_{t+1} \geq 4$	$+2,5\% \leq \Delta y_{(t+1;t)} < +3\%$	$+2\% \leq \Delta y_{(t+1;t)} < +2,5\%$	$+1,5\% \leq \Delta y_{(t+1;t)} < +3\%$	$+1\% \leq \Delta y_{(t+1;t)} < +1,5\%$
Percentuale di quota di retribuzione di risultato (5% del totale) corrisposta	100%	90%	80%	70%	60%

La tabella 4 si differenzia rispetto alle altre in quanto il target è espresso in termini di mantenimento del valore iniziale, che corrisponde ad un livello alto. In tal caso il livello medio di soddisfazione a fine periodo di rilevazione,  $y_{(t+1)}$ , può essere anche inferiore al livello medio di soddisfazione ad inizio periodo di rilevazione,  $y_{(t)}$ , purché si mantenga almeno pari a 5. In tal caso, una diminuzione del livello medio di soddisfazione a fine periodo di rilevazione ha un impatto negativo solo nel caso in cui il valore  $y_{(t+1)}$  risulti essere minore di 5.

4. Se il livello medio di soddisfazione ( $y_t$ ) in un'area si posiziona ad un livello pari o superiore a 5 (livello Alto), il target 2020 ( $y_{t+1}$ ) è definito in termini di **mantenimento** dello stesso livello nella seconda rilevazione

livello medio di soddisfazione risultante	$y_{t+1} \geq 5$	$y_{t+1} < 5$ e fino a una	$y_{t+1} < 5$ e fino a una diminuzione	$y_{t+1} < 5$ e fino a una diminuzione	$y_{t+1} < 5$ e fino a una
-------------------------------------------	------------------	----------------------------------	-------------------------------------------------	-------------------------------------------------	----------------------------------

dalla seconda rilevazione		diminuzione dello 0,5% del livello medio di soddisfazione rispetto a $y_{(t)}$	superiore allo 0,5% e inferiore o uguale all'1% del livello medio di soddisfazione rispetto a $y_{(t)}$	superiore all'1% e inferiore o uguale all'1,5% del livello medio di soddisfazione rispetto a $y_{(t)}$	diminuzione superiore all'1,5% e inferiore o uguale al 2% del livello medio di soddisfazione rispetto a $y_{(t)}$
Percentuale di quota di retribuzione di risultato (5% del totale) corrisposta	100%	90%	80%	70%	60%

Si precisa che la quota di retribuzione di risultato connessa alla valutazione della *customer satisfaction* non è erogata qualora dalla seconda rilevazione non risulti un livello corrispondente almeno ai valori indicati nell'ultima colonna delle tabelle sopra riportate.

#### **IV. PARTECIPAZIONE DEL VALUTATO E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE PER IL PERSONALE DIRIGENZIALE**

Il presente SMVP riporta di seguito, limitatamente al processo di valutazione della *performance* dei dirigenti (curata con il supporto dell'Ufficio Performance e Anticorruzione), i passaggi previsti per consentire la partecipazione del valutato e disciplina la procedura di conciliazione eventualmente attivata ad iniziativa del soggetto valutato, volta a comporre i conflitti che dovessero insorgere tra lo stesso e il soggetto valutatore nell'applicazione del SMVP stesso, al fine di prevenire il contenzioso in sede giurisdizionale.

1. La funzione di Commissione di Conciliazione è esercitata dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, che opera quale garante della correttezza metodologica dell'applicazione del SMVP.
2. A conclusione della procedura di valutazione della performance dei dirigenti, il soggetto valutatore ne comunica senza formalità l'esito al soggetto valutato, in un colloquio di *feedback*, nel corso del quale possono essere acquisiti anche chiarimenti e/o osservazioni; il punteggio di valutazione viene poi riportato nelle schede del fascicolo di valutazione. In tali schede, in caso di scostamento positivo o negativo tra il punteggio di autovalutazione (indicato dal soggetto valutato) e il punteggio di valutazione assegnato dal soggetto valutatore, quest'ultimo ne riporta le relative motivazioni.
3. Qualora vi sia uno scostamento negativo per una o più voci, il soggetto valutatore – prima di trasmettere tutta la documentazione della procedura di valutazione agli uffici dell'Amministrazione centrale competenti per la liquidazione - invia via PEC al soggetto valutato le schede del fascicolo di valutazione (in cui sono riportate le motivazioni di tutti gli scostamenti, in positivo e in negativo, tra punteggi di autovalutazione e valutazione), assegnando un termine non inferiore a 10 giorni lavorativi (decorrenti dalla data del messaggio PEC) per eventuali osservazioni: in caso di dissenso, il soggetto valutato potrà confermare il commento di autovalutazione, da integrare con gli eventuali ulteriori elementi che ritenga utili.
4. Decorso tale termine, il soggetto valutatore redige le schede di valutazione finale (in cui sono riportate le motivazioni di tutti gli scostamenti, in positivo e in negativo, anche in relazione agli eventuali riscontri e relative osservazioni pervenute dal valutato) e le

trasmette in formato elettronico - sia in formato pdf che in formato Excel - all'ufficio competente per la liquidazione, nonché a mezzo PEC al soggetto valutato.

5. Entro 10 giorni lavorativi (decorrenti dalla data del messaggio PEC di trasmissione della scheda di valutazione finale di cui al punto n. 4) il soggetto valutato – qualora intenda contestare la valutazione e le relative motivazioni o segnalare l'assenza o incompletezza delle motivazioni relative agli scostamenti - può attivare la procedura di conciliazione mediante domanda di revisione da indirizzarsi mediante PEC all'*Ufficio di supporto al Nucleo di valutazione*, nonché per necessaria conoscenza all'Ufficio competente per la liquidazione e al soggetto valutatore; il procedimento di valutazione è sospeso per tutta la durata della procedura di conciliazione.
6. Alla citata domanda il soggetto valutato dovrà allegare il testo delle osservazioni già formulate in sede di precedente contraddittorio, nonché le eventuali ulteriori osservazioni che ritenga utile o necessario formulare in relazione alle motivazioni riportate dal soggetto valutatore nelle schede di valutazione finale; potrà essere altresì allegata ogni altra documentazione – pertinente rispetto alle voci di valutazione oggetto di contestazione – ritenuta utile per la decisione.
7. Nei successivi 10 giorni lavorativi (decorrenti dalla PEC del soggetto valutato) il soggetto valutatore è tenuto a trasmettere mediante PEC all'*Ufficio di supporto al Nucleo di valutazione* - nonché per necessaria conoscenza all'Ufficio competente per la liquidazione e al soggetto valutato – le proprie osservazioni e ogni altra documentazione – pertinente rispetto alle voci di valutazione oggetto di contestazione - ritenuta utile per la decisione.
8. Il Nucleo di Valutazione, ricevuti tutti gli atti, può indirizzare a ciascuna parte e/o all'ufficio competente per la liquidazione e/o ad altre strutture o organi di Ateneo richieste di chiarimenti o di integrazione di istruttoria. In ogni fase è sempre assicurato il contraddittorio ad entrambe le parti (valutatore e valutato), se del caso anche mediante audizione diretta; a tal fine, ogni richiesta inviata dal Nucleo ad una parte deve essere indirizzata per conoscenza anche all'altra, ogni riscontro inviato dal soggetto valutatore o valutato al Nucleo essere indirizzato per conoscenza anche all'altra.
9. Il Nucleo di Valutazione, ai fini della risoluzione del conflitto, verifica la corretta applicazione del presente SMVP; la procedura si conclude entro 60 giorni solari dall'incardinamento di cui al punto n.5, escluso il mese di agosto, con la decisione finale del Nucleo di valutazione, che potrà confermare o sostituire il contenuto della scheda di valutazione in tutto o in parte.
10. Gli esiti della procedura sono in ogni caso comunicati al soggetto valutatore e al soggetto valutato.
11. Qualora il Nucleo di valutazione ritenga che gli elementi acquisiti non siano sufficienti per l'adozione di una decisione finale, ne dà comunicazione all'ufficio competente per la liquidazione nonché per necessaria conoscenza al soggetto valutato e al soggetto valutatore; per l'effetto di ciò le schede di valutazione, così come formulate dal soggetto valutatore, divengono definitive e dunque sulla base delle stesse viene adottato il consequenziale provvedimento di liquidazione.
12. Resta ferma in ogni fase la facoltà delle parti di adire la competente autorità giudiziaria.
13. Si precisa infine che:
  - la disciplina di cui ai precedenti punti n. 3 e n. 5 e seguenti si applica in presenza di scostamenti in negativo per una o più voci; se invece sono presenti solo scostamenti in positivo, ferma restando la necessità di motivazione, il soggetto valutatore procede direttamente agli adempimenti previsti nel punto n.4;

- in caso di assenza o incompletezza delle motivazioni, a cura del soggetto valutatore, relative agli scostamenti in positivo o in negativo, qualora a ciò non faccia seguito l'attivazione della procedura di conciliazione, l'Ufficio competente per la liquidazione procede ai conseguenti adempimenti di competenza.

Il rispetto delle garanzie previste nel presente paragrafo sono considerate in sede di valutazione dei comportamenti del Direttore generale e dei dirigenti; ciò al fine di assicurare una rappresentazione veritiera del contributo assicurato dai singoli ai risultati dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti resi.