

---

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

---

*Scuola Normale Superiore*

*Ufficio Organizzazione e Valutazione*

Anno 2023

## Sommario

1. PREMESSA	2
2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	5
2.1. Iter di definizione degli obiettivi e indicatori	6
2.2. Monitoraggio degli obiettivi	7
2.3. Misurazione e Valutazione	8
2.4. Numerosità e peso degli obiettivi	9
3. PERFORMANCE INDIVIDUALE	10
3.1. Valutazione del comportamento organizzativo	11
3.2. Il punteggio finale	12
4. CASISTICA DI RIFERIMENTO	13
4.1. Cambiamento di categoria	14
4.2. Cambiamento di unità organizzativa o di posizione	14
4.3. Personale in comando o distacco	15
4.4. Incarichi di responsabilità ad interim	16
4.5. Personale titolare di incarichi specialistici	16
4.6. Obiettivi individuali	16
5. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE	16
6. PROCESSO DI CONCILIAZIONE	17

### Indice delle tabelle

Tabella 1. Il ciclo integrato della performance.....	4
Tabella 2. Cascading degli obiettivi.....	6
Tabella 3. Livelli di performance .....	8
Tabella 4. Numerosità obiettivi per categoria e ruolo .....	9
Tabella 5. Pesi degli obiettivi per categoria e ruolo .....	9
Tabella 6. Descrizione del livello di attuazione del comportamento organizzativo.....	12
Tabella 7. Scheda esemplificativa.....	12
Tabella 8. Ambiti e pesi di valutazione.....	17

## 1. PREMESSA

---

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

Nel corso del 2013 le competenze in materia di valutazione delle attività amministrative delle università sono state trasferite alla *Agenzia Nazionale Valutazione Università e Ricerca* (ANVUR)<sup>1</sup>, anche in quanto membro della rete nazionale per la valutazione delle pubbliche amministrazioni<sup>2</sup>. In relazione a tale ruolo, nel luglio 2015, ANVUR ha pubblicato sul proprio sito istituzionale un primo documento intitolato *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane* che è stato integrato negli anni, fino alla versione ultima del Gennaio 2019.<sup>3</sup>

Successivamente, nel corso del 2017, sono state introdotte considerevoli innovazioni in tema di valutazione e performance sia dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74<sup>4</sup> che dai documenti ANVUR, intitolati *Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca*<sup>5</sup> e *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020*<sup>6</sup>.

Dal 2021, prima con le *Linee Guida sul "Piano Organizzativo del Lavoro Agile e indicatori di performance"*<sup>7</sup> (nel seguito POLA) che inseriscono nel Piano della Performance una sezione dedicata al POLA e creano un forte legame con il SMVP, e successivamente con la normativa in tema di Piano integrato di attività e organizzazione (nel seguito, PIAO) il legislatore sta confermando l'intenzione di orientare l'agire amministrativo verso un modello strategico integrato e sistemico, per attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. A tal fine, le PP.AA. devono sviluppare, in maniera coerente con i contenuti dei documenti di programmazione strategica e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, il *ciclo di gestione della performance*, che si articola a norma dell'art.4, c.2 nelle seguenti fasi:

---

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

<sup>2</sup> D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105, art. 3, c. 5.

<sup>3</sup> Il documento *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane* è disponibile al seguente [link](#), sul sito web istituzionale ANVUR, nella sezione *Valutazione della Performance*.

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

<sup>5</sup> Il documento *Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca* è disponibile al seguente [link](#). La versione del documento del 2019 è rinvenibile al [link](#).

<sup>6</sup> Il documento *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020* è disponibile al seguente [link](#), sul sito web istituzionale ANVUR.

<sup>7</sup> Il documento *Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile e indicatori di performance* è disponibile al seguente [link](#).

Ciclo di gestione della performance	<p>a) definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente: a tal fine le PP.AA. redigono annualmente e pubblicano sul sito web istituzionale, entro il <b>31 gennaio</b>, un documento programmatico triennale denominato Piano della performance che per effetto del decreto legge n. 80/2021, diventa una sezione del PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione. Questo documento, definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, nella sezione dedicata al Piano della Performance definisce gli obiettivi assegnati al personale, le risorse e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance ed esprime il collegamento tra pianificazione strategica, pianificazione economico-finanziaria e obiettivi;</p> <p>b) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;</p> <p>c) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, in base al <i>Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</i> adottato, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV, per le Università Nucleo di Valutazione -NdV);</p> <p>d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;</p> <p>e) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi: a tal fine le PP.AA. redigono annualmente e pubblicano sul sito web istituzionale, entro il <b>30 giugno</b>, un documento denominato <i>Relazione annuale sulla performance</i>, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di Valutazione. Tale documento evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.</p>
-------------------------------------	---

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

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

**Tabella 1.** Il ciclo integrato della performance

Documento	Soggetto responsabile (SNS)	Normativa	Soggetti a cui il documento deve essere trasmesso	Scadenza (SNS)
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Consiglio di amministrazione approva, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione	D.lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	Entro il 31 dicembre e in ogni caso prima dell'inizio del Ciclo annuale della Performance
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	Consiglio di amministrazione su proposta del Direttore e previo parere del Senato accademico, per gli aspetti di sua competenza, approva il bilancio di previsione annuale e triennale	D.Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
PIAO includente la sezione dedicata al Piano della Performance e al valore pubblico Piano di Prevenzione della corruzione e della trasparenza	Consiglio di amministrazione approva	DM_PIAO_24_giugno_2022, art. 3 D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) (performance) D.Lgs. 33/2013 art.9 Art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	Dip. Funzione Pubblica (PIAO)  ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sulla performance	Consiglio di amministrazione approva	DM_PIAO_24_giugno_2022, art. 5 D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	Il Nucleo di Valutazione valida la Relazione sulla performance	D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	30 giugno

## 2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

---

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

La valutazione della performance istituzionale avviene non solo attraverso l'analisi di dati di benchmarking internazionali (ranking), nazionali (Good Practice e banche dati ministeriali) e interni (rilevazioni e banche dati SNS).

L'amministrazione della Scuola è organizzata in Aree che contengono Servizi, cui si aggiungono Uffici in Staff al Direttore e al Segretario Generale, i Centri e le Strutture Tecnico gestionali.

Ai fini del *cascading*, le strutture il cui responsabile riferisce direttamente al Segretario Generale, sono strutture di I livello mentre quelle inserite in Area, sono di II livello.

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

- **obiettivi di Ateneo:** derivano dalla declinazione progressiva degli **obiettivi strategici** formulati nei documenti strategici della Scuola e assegnati dal Direttore al Segretario Generale. Questa categoria di obiettivi è collegata al complesso dei documenti che costituiscono la strategia della Scuola.
- **obiettivi di Gestione:** sono finalizzati ad ottenere miglioramenti dei servizi offerti tramite indicatori di efficacia ed efficienza:
  - o Efficacia: si tratta di indicatori che hanno ad oggetto o un miglioramento dei livelli di soddisfazione percepita degli utenti (interni ed esterni) in relazione ai servizi che sono erogati o indicatori che evidenzino l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo assegnato in termini di output e/o di outcome.
  - o Efficienza: si tratta di indicatori tesi a migliorare la gestione delle risorse umane, finanziarie, strumentali (input); ad es. riduzione costi o tempi o snellimento delle attività a parità o miglioramento dei livelli di output/outcome.

Gli indicatori di efficacia degli obiettivi di gestione possono anche essere alimentati dal Progetto Good Practice e da altri questionari di customer satisfaction rilevati a vario titolo. Gli indicatori di efficienza sono costituiti da uno o più indicatori quantitativi in grado di essere monitorati e misurati per rilevare il risultato in fase di valutazione. Nel caso in cui non sia possibile assegnare degli indicatori di efficacia e/o di efficienza predefiniti è prevista la possibilità per i Responsabili di individuare indicatori quantitativi o qualitativi in accordo con il Segretario Generale.

Gli obiettivi di Ateneo e di gestione possono essere anche trasversali e quindi impattare su più strutture e possono prevedere attività e indicatori uguali ovvero anche differenziati. Gli obiettivi trasversali possono contemplare una Struttura "capofila" il cui responsabile partecipa attivamente alla definizione dell'/degli obiettivo/i e degli indicatori e laddove necessario, si assume l'onere della rendicontazione finale.

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

Tabella 2. *Cascading degli obiettivi*

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

## 2.1. Iter di definizione degli obiettivi e indicatori

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

Le principali macrofasi del processo sono:

- **Assegnazione:** il Segretario Generale rende noti gli obiettivi derivanti dal complesso dei documenti costituenti la strategia della Scuola, come definiti per l'anno e assegna una prima proposta di obiettivi di Ateneo e di Gestione ai responsabili di I livello e ai responsabili di II livello, sentiti i responsabili di Area. Inoltre, assegna ai Responsabili di Area e ai responsabili di centro o STG o staff anche gli obiettivi individuali. I responsabili di Area assegnano gli obiettivi individuali ai propri responsabili di Servizio. Infine, ai Titolari di funzione specialistica e al personale di categoria EP senza incarico di responsabilità gli obiettivi individuali sono assegnati dal responsabile di riferimento. I Responsabili di I livello nello svolgimento della loro attività di coordinamento, sono tenuti a partecipare attivamente alle attività di assegnazione e monitoraggio dei obiettivi operativi che i responsabili di II livello sviluppano e essere proattivi nel proporre obiettivi in linea con le politiche. Le strutture in staff al Direttore, anche per la definizione dei loro obiettivi si riferiscono al Segretario generale che è il loro valutatore.
- **Condivisione:** i responsabili di I e II livello possono elaborare eventuali controproposte agli obiettivi e relativi indicatori e target assegnati, condividendole con il Segretario Generale e iniziano ad organizzare il coinvolgimento dei propri collaboratori attraverso la definizione del contributo individuale di ciascuno al perseguimento degli obiettivi.
- **Cristallizzazione:** gli obiettivi e i relativi indicatori e target, sono inseriti nelle cosiddette "schede obiettivo" e diventano definitivi con la loro comunicazione al dipendente.

Per **Indicatore** si intende una misura sintetica atta a monitorare i progressi ottenuti nel

perseguimento dell'obiettivo.

Gli indicatori sono selezionati in modo da soddisfare i requisiti di norma richiesti:

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

I **Target** sono invece i livelli attesi di performance che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto.

I target devono essere misurabili, oggettivi, adeguati.

## 2.2. Monitoraggio degli obiettivi

---

La fase di monitoraggio investe sia gli *obiettivi operativi* che quelli *comportamentali*.

Per gli obiettivi operativi, questa fase risponde a più finalità ad es.:

- assicurare un controllo sullo stato di avanzamento delle attività pianificate, evitando che eventuali scostamenti siano rilevati in ritardo tanto da impedire l'adozione dei necessari aggiustamenti al fine di raggiungere gli obiettivi fissati
- permettere di rimodulare, con i tempi e le modalità previste, gli obiettivi decisi in fase di pianificazione iniziale alla luce di eventi (impossibilità sopravvenuta, oggettiva e assoluta e non imputabile al responsabile e al suo servizio ovvero per caso fortuito o forza maggiore) che pregiudichino o rendano impossibile il raggiungimento dell'obiettivo.

Nello specifico, i Responsabili possono chiedere la rimodulazione degli obiettivi e/o degli indicatori di misurazione e/o dei target trasmettendo a [performance@sns.it](mailto:performance@sns.it) una richiesta adeguatamente motivata, indirizzata al SG. Di norma la presentazione delle richieste è prevista a seguito di avviso gestito da UOV entro il 30 maggio. Le richieste sono sottoposte al vaglio del Segretario Generale e una volta approvate vengono condivise con il Nucleo di Valutazione e inserite nella Relazione sulla Performance, insieme alle risultanze del monitoraggio sugli obiettivi operativi.

Il monitoraggio degli obiettivi comportamentali ha come finalità promuovere le occasioni di confronto tra valutato e valutatore in modo da prevenire criticità e agire su quelle emerse o emergenti.

Il confronto tra valutato e valutatore può essere chiesto dal valutatore o dal valutato e si può realizzare anche in modo informale con l'obiettivo di fornire indicazioni o feedback sulle skills previste per la gestione delle attività assegnate.

Le tempistiche (aprile/maggio e settembre/ottobre) per questo tipo di monitoraggio sono orientative e possono essere ulteriormente integrate a fronte di necessità. L'unico onere a carico del responsabile è tenere traccia delle date in cui si sono svolti i colloqui, in modo da inserirle nelle note della scheda di valutazione finale. Questi momenti di confronto soddisfano le motivazioni sottese all'introduzione della sperimentazione in tema di autovalutazione che, a conclusione del biennio, viene sostituita con le predette attività di monitoraggio.

### 2.3. Misurazione e Valutazione

La misurazione dei risultati degli obiettivi avviene sulla base degli indicatori e dei livelli di performance associati ed è finalizzata a ottenere la quantificazione del risultato ottenuto.

La valutazione dei risultati di performance è invece il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione, tenuto conto anche del contesto in cui sono stati realizzati.

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

La valutazione del risultato raggiunto avviene sempre attraverso 5 livelli di performance che permettono di definire una graduazione del raggiungimento dei risultati attesi per ogni obiettivo. Ad ogni livello di performance è associata una descrizione e un coefficiente di risultato come riportato in Tabella 3.

**Tabella 3. Livelli di performance**

Livello raggiunto	Descrizione		Coefficiente di risultato
Livello 1	soglia	Risultato dell'indicatore tra 0-20%	2
Livello 2	tra soglia e target	Risultato dell'indicatore tra 21-40%	4
Livello 3	target	Risultato dell'indicatore tra 41-60%	6
Livello 4	Tra target e eccellenza	Risultato dell'indicatore tra 61-80%	8
Livello 5	eccellenza	Risultato dell'indicatore tra 81-100%	10

Ai predetti livelli si aggiunge un indicatore di attuazione che prevede una verifica ON/OFF sul

risultato raggiunto rispetto all'obiettivo assegnato che quindi mutuerà, come i coefficienti di risultato connessi ai livelli 1 e 5. Tale indicatore si applica agli obiettivi individuali del Segretario generale e del Dirigente. L'indicatore potrà essere esteso ad altre tipologie di obiettivi a discrezione del Segretario Generale.

## 2.4. Numerosità e peso degli obiettivi

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

**Tabella 4. Numerosità obiettivi per categoria e ruolo**

Ruolo/ Classe obiettivi	Segretario generale	Dirigente	Responsabile Area non dirigente	Responsabile Ufficio in Staff	Responsabile Servizio, Centro o STG	Collaboratore titolare di funzione specialistica	Collaboratore
<b>Strategico</b>	Quanti assegnati dal Direttore	-	-	-	-	-	-
<b>Obiettivi di Ateneo</b>	-	Quanti proposti dal Segretario Generale	Quanti proposti dal Segretario Generale	Minimo 1 Massimo 3	Minimo 1 Massimo 3	Minimo 1 Massimo 3	Minimo 1 Massimo 3
<b>Obiettivi di Gestione</b>	-	Quanti proposti dal Segretario Generale	Quanti proposti dal Segretario Generale	Minimo 1 Massimo 2	Minimo 1 Massimo 2	Minimo 1 Massimo 2	Minimo 1 Massimo 2
<b>Obiettivi individuali</b>	Quanti assegnati dal Direttore	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1 (solo per EP)
<b>Comportamenti</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**Tabella 5. Pesi degli obiettivi per categoria e ruolo**

Classe Obiettivi	Responsabili				Collaboratori		
	di Area		di Servizio, Ufficio Staff, di Centro o STG		Titolari di funzione specialistica	EP	B, C e D
	Dirigenti	EP e D	EP	C e D			
Ateneo	35%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Gestione	10%	15%	20%	25%	30%	30%	50%
Obiettivo Individuale	15%	15%	15%	15%	10%	10%	-
Comportamento	40%	40%	35%	30%	30%	30%	20%

In fase di assegnazione degli obiettivi, il responsabile della struttura può assegnare un peso diverso ai singoli obiettivi di ciascuna categoria per graduare la priorità e/o valorizzarne la complessità, fermo restando il rispetto della percentuale complessiva (rif. tabella 5).

I responsabili di Area ereditano nella propria scheda gli obiettivi di Ateneo e gestione che i servizi dell'area hanno previsto. Le percentuali applicate sono quelle previste per la categoria del Responsabile e di conseguenza i Responsabili ne acquisiscono tout-court i risultati conseguiti.

Per il personale afferente alla segreteria di Direzione e del Segretariato Generale, è possibile prevedere l'assegnazione di soli obiettivi di gestione che incideranno nella valutazione per la percentuale derivante dalla somma di quelli Ateneo e Gestione normalmente previsti per la categoria di appartenenza.

Per le strutture con un numero di dipendenti fino a due, il numero e/o la tipologia di obiettivi (Ateneo, Gestione e Individuale) potranno subire delle variazioni rispetto alla tabella n.4, secondo quanto definito dal Segretario Generale, in relazione alle esigenze organizzative. Questa riduzione può essere anche prevista, a discrezione del Segretario generale, in presenza di situazioni contingenti in cui il carico di lavoro non risulti proporzionato all'assetto delle risorse umane e/o strumentali di una struttura.

### 3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale, si basa sia sul "quantum" del contributo individuale agli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza sia sul perseguimento di obiettivi comportamentali che si riferiscono alla valutazione di capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico profilo. A queste componenti si aggiunge il risultato dell'obiettivo individuale che è previsto solo per alcune categorie di dipendenti.

Gli **obiettivi individuali** sono obiettivi assegnati personalmente al dipendente che deve perseguirli in autonomia. L'obiettivo è corredato da indicatori quali-quantitativi ed è valutato da colui che li ha assegnati, sulla base della scala prevista per gli altri obiettivi o dell'indicatore di

### 3.1. Valutazione del comportamento organizzativo

---

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

I comportamenti considerati sono riconducibili a 3 aree e relativi ambiti di valutazione:

#### AREA DELLE CAPACITÀ LOGICO-ANALITICHE-DEDUTTIVE

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

#### AREA DELLE CAPACITÀ REALIZZATIVE

- Realizzazione
- Organizzazione

#### AREA DELLE CAPACITÀ RELAZIONALI DIRETTE

- Gestione dei collaboratori
- Relazioni

In relazione alla specificità del ruolo ricoperto sono individuati i comportamenti attesi.

A titolo esemplificativo e non esaustivo si riporta l’associazione dei vari ambiti di valutazione ai relativi ruoli/posizioni:

- la **soluzione dei problemi, operativi o complessi**, è stata considerata caratteristica rilevante di tutti i profili con responsabilità;
- la **realizzazione** è stata invece ritenuta importante per i collaboratori;
- l’**organizzazione**, riferita alla gestione di risorse tecniche, economiche ed umane, nonché all’attivazione di sistemi di controllo che garantiscano la qualità dei risultati, è stata considerata rilevante per le posizioni di responsabilità di area, di centro e di STG;
- la **gestione dei collaboratori**, collegata alla motivazione, alla gestione ed allo sviluppo del personale alle dirette dipendenze, è stata valutata un ‘valore’ per tutte le posizioni organizzative di responsabilità;
- la **relazione** intesa come interazione e cooperazione tra funzioni e strutture della Scuola e tra le stesse e l’esterno ha un rilievo diffuso sia tra le posizioni di responsabilità che tra i collaboratori;
- l’**innovazione**, utilizzata esclusivamente per i responsabili di Area con inquadramento dirigenziale, si riferisce alla capacità di operare al di fuori di approcci, metodologie e schemi già consolidati e di esplorare possibilità in campi e settori nuovi.

Pertanto la scheda di comportamenti del personale è diversa, a seconda del proprio ruolo/posizione, sia da un punto di vista qualitativo (ambiti di valutazione e comportamenti attesi) sia quantitativo (numero totale di comportamenti valutati). Infatti i ruoli di Segretario Generale, Dirigenti e Responsabile di Area hanno la valutazione di n. 12 comportamenti, i responsabili e gli EP senza incarico, n. 9 e i collaboratori (B, C, D) e le funzioni specialistiche n. 6.

**Tabella 6. Descrizione del livello di attuazione del comportamento organizzativo**

<b>Scala numerica</b>	<b>Descrizione del livello di attuazione del comportamento</b>
4	<b>insufficiente</b> rispetto alle attese dell'organizzazione
6	<b>sufficiente</b> rispetto alle attese dell'organizzazione
7	<b>buono</b> rispetto alle attese dell'organizzazione
8	<b>molto buono</b> , rispetto alle attese dell'organizzazione
9	<b>distinto</b> rispetto alle attese dell'organizzazione
10	<b>ottimo</b> , con piena soddisfazione da parte dell'organizzazione rispetto alle attese

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

Il valutato firma la scheda e, qualora intenda adire la procedura di conciliazione, presenta apposita istanza all'Ufficio Organizzazione e Valutazione.

Il personale in staff alla Direzione è valutato dal Segretario Generale, sentito il Direttore.

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

### 3.2. Il punteggio finale

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

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

In assenza di pesi relativi diversificati all'interno della categoria, il valore si ottiene dividendo il peso complessivo della categoria per il numero degli obiettivi ricevuti. (Es Ruolo X – Ateneo 30%- n. 3 obiettivi ricevuti – peso del singolo obiettivo 10%). Il totale derivante dalla sommatoria del prodotto fra valore del peso e coefficiente di risultato non potrà essere maggiore di 10. Si guardi la seguente scheda esemplificativa:

**Tabella 7. Scheda esemplificativa**

Obiettivi - anno x						
Servizio ....						
Responsabile: ...						
Addetto: ...						
cl.	obiettivi	Indicatore	peso	livelli performance e coefficiente di risultato conseguito		risultato
A	Obiettivo/i di Ateneo		30	1 =2		(10 x 30%)=3
				2= 4		
				3=6		
				4=8		
				5=10	x	
G	Obiettivo/i di Gestione		20	1 =2		(8 x 20%)=1,6
				2= 4		
				3=6		
				4=8	x	
				5=10		
I	Obiettivo/i Individuale/i		15	1 =2		(8 x 15%)=1,2
				2= 4		
				3=6		
				4=8	x	
				5=10		
C	Obiettivi di Comportamento		35	1 =4		(9 x 35%)=3,15
				2= 6		
				3=7		
				4=8		
				5=9	x	
<b>Valutazione finale:</b>						<b>8,95 ossia 89,5/100</b>

La prestazione è considerata inadeguata e, quindi negativa, **con una valutazione uguale o inferiore a 50/100**. Il conseguimento di un simile punteggio non dà accesso neanche in modo parziale, alla retribuzione di risultato. La valutazione negativa sui comportamenti si ha con un punteggio uguale o inferiore al 50% del punteggio massimo raggiungibile.

#### 4. CASISTICA DI RIFERIMENTO

Di seguito si propone, a titolo esemplificativo e non esaustivo, la codifica di una casistica di

riferimento per situazioni particolari individuate e gestite nel corso degli anni ai fini della misurazione e valutazione della performance (gestione di mutamenti di categoria, di afferenza organizzativa, di posizione, etc.).

#### 4.1. Cambiamento di categoria

---

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

Quindi la valutazione dei comportamenti viene effettuata con una sola scheda se il passaggio di categoria non implica cambiamenti nella tipologia di comportamenti attesi ovvero con due schede diverse se vi è una variazione. In ogni caso, ai fini statistici e per ogni altra ipotesi di rendicontazione, il risultato della valutazione dei comportamenti conseguito da unità di personale è assegnato pro quota, in base al periodo di appartenenza a ciascuna delle due categorie ricoperte.

#### 4.2. Cambiamento di unità organizzativa o di posizione

---

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

##### Passaggio di collaboratore o responsabile ad altra Struttura

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

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

##### Passaggio di ruolo da collaboratore a responsabile e viceversa

La valutazione complessiva compete al valutatore della struttura organizzativa sovraordinata presso cui il dipendente è in servizio al 31 dicembre.

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

- la valutazione dei Comportamenti è gestita dall'ultimo responsabile della struttura organizzativa sovraordinata, sentito il precedente.
- la valutazione degli obiettivi di Ateneo e Gestione si svolge pro quota nel rispetto delle

seguenti indicazioni:

- ✓ Per la porzione di anno in cui il dipendente ha prestato servizio nel ruolo di collaboratore, la valutazione avverrà secondo la procedura ordinaria sugli obiettivi (A e G) correlati alla struttura di originaria assegnazione.
- ✓ Per la restante parte in cui ha svolto il ruolo di responsabile, la valutazione avverrà sulla base degli obiettivi assegnati alla struttura di cui è responsabile e sarà effettuata dal responsabile gerarchicamente superiore.

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

In caso di passaggio da collaboratore a Responsabile è prevista l'assegnazione di un obiettivo individuale, salvo diversa valutazione del Segretario Generale formulata in relazione al periodo in cui avviene l'assunzione dell'incarico.

#### Passaggio di un responsabile ad altra struttura

La valutazione complessiva compete al responsabile della struttura sovraordinata presso cui il dipendente è in servizio al 31 dicembre.

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

- la valutazione dei comportamenti è gestita dall'ultimo responsabile della struttura sovraordinata, sentito il precedente e la scheda varia solo al variare dei comportamenti attesi legati al ruolo.
- la valutazione degli obiettivi di Ateneo e Gestione si svolge nel seguente modo:
  - ✓ se il passaggio avviene entro il 30/6 dell'anno, la valutazione avverrà in base agli obiettivi della struttura in cui il soggetto è stato trasferito;
  - ✓ se il passaggio avviene dopo il 30/6, la valutazione avverrà con una doppia scheda di valutazione contenente sia gli obiettivi della struttura di provenienza sia quelli della struttura di destinazione;

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

#### Passaggio di un dipendente da "responsabile" a collaboratore

Nel caso in cui il dipendente abbia perso una posizione di responsabilità, ai fini della valutazione delle prestazioni legate a tale posizione, verrà preso in considerazione unicamente il risultato legato alla porzione di anno in cui al soggetto era attribuita tale responsabilità, sulla base di una relazione appositamente predisposta. La valutazione compete al responsabile della struttura sovraordinata. La valutazione dei comportamenti avverrà con due schede pro quota a copertura totale dell'anno di riferimento. In questo caso la valutazione dell'obiettivo individuale avviene tenendo conto del grado di raggiungimento dell'obiettivo e del periodo in cui avviene il passaggio, secondo la regola generale vigente per i cambi di posizione.

### 4.3. Personale in comando o distacco

---

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

#### 4.4. Incarichi di responsabilità ad interim

---

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

#### 4.5. Personale titolare di incarichi specialistici

---

Il Personale di funzione specialistica è valutato anche rispetto ad un obiettivo individuale che gli è assegnato dal Responsabile della struttura cui afferisce o dal Responsabile della struttura cui la materia oggetto della funzione specialistica pertiene per competenza. La valutazione di tale obiettivo avviene da parte del predetto Responsabile di riferimento e segue la scala della Tabella 3 - Livelli di Performance. I pesi sono quelli previsti per la categoria di riferimento nella tabella n. 5 - Pesi degli obiettivi. La valutazione degli obiettivi di Ateneo, Gestione, Individuale e dei comportamenti compete al Responsabile della struttura cui afferisce il collaboratore titolare di funzione specialistica.

#### 4.6. Obiettivi individuali

---

Nel caso in cui un dipendente assegnatario di un obiettivo individuale cambi Area/Servizio/Ufficio/ Centro/STG, l'obiettivo potrà essere rimodulato in accordo tra i due responsabili di servizio di provenienza e destinazione e il dipendente coinvolto. Il ruolo di valutatore è assegnato a entrambi i responsabili e la valutazione è congiunta.

Per le ipotesi di passaggio dal ruolo di responsabile a quello di collaboratore e viceversa si rispetteranno anche delle indicazioni di cui ai paragrafi precedenti.

## 5. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

---

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

La performance del Segretario Generale è valutata in relazione a:

1. Performance organizzativa derivante dalla media delle valutazioni riportate nel complesso

degli obiettivi di Ateneo e di Gestione assegnati, e dall'andamento della gestione e organizzazione dei servizi dell'Amministrazione che è documentato dal Segretario Generale in una relazione sottoposta al Nucleo di Valutazione ai fini della formulazione della proposta di cui all'art. 17, comma 2, lett. k.

2. Performance individuale derivante sia dalla valutazione della categoria "Obiettivo individuale" misurato sulla base della scala della Tabella n. 3 - Livelli di Performance, sia dai comportamenti organizzativi connessi al ruolo. Entrambe le valutazioni sono effettuate dal Direttore.

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

**Tabella 8. Ambiti e pesi di valutazione**

TIPOLOGIA	Ambito	PESO
1. Performance organizzativa della Scuola	Media dei risultati degli Obiettivi di Ateneo	35%
	Media dei risultati degli obiettivi di Gestione	10%
2. Performance individuale	Risultato Obiettivo/i individuale/i	15%
	Comportamenti	40%
TOTALE VALUTAZIONE		100%

## 6. PROCESSO DI CONCILIAZIONE

---

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La procedura è attivabile esclusivamente nei casi in cui:

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

La richiesta della procedura di conciliazione si attiva davanti a una Commissione composta dal dirigente della SNS e da due membri del Nucleo di Valutazione. Qualora la procedura di conciliazione sia attivata da un dipendente in servizio all'interno dell'area dirigenziale, il Dirigente sarà sostituito nella Commissione dal Segretario Generale o da un altro membro del Nucleo di valutazione.

La procedura si svolge secondo le seguenti modalità: entro 10 gg. dalla firma della scheda, il dipendente trasmette all'Ufficio Organizzazione e Valutazione (di seguito, Ufficio) la richiesta di riesame, adeguatamente motivata. Dalla data di protocollazione della istanza, l'Ufficio ha 30 giorni per avviare la procedura chiedendo al responsabile della valutazione di produrre la documentazione (controdeduzioni) a supporto della sua valutazione.

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



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

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

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

La procedura si conclude con la pronuncia della Commissione.