



SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

ANNO 2024

Scuola Normale Superiore



Ufficio Organizzazione e valutazione

Sommario

1. PREMESSA	3
2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	6
2.1. Iter di definizione degli obiettivi e indicatori	7
2.2. Monitoraggio degli obiettivi	8
2.3. Misurazione e Valutazione	9
2.4. Numerosità e peso degli obiettivi	10
3. PERFORMANCE INDIVIDUALE	11
3.1. Valutazione del comportamento organizzativo	11
3.2. Il punteggio finale	13
4. CASISTICA DI RIFERIMENTO	14
4.1. Cambiamento di categoria	14
4.2. Cambiamento di unità organizzativa o di posizione	14
4.3. Personale in comando o distacco	16
4.4. Incarichi di responsabilità ad interim	16
4.5. Personale titolare di incarichi specialistici	16
4.6. Obiettivi individuali	17
5. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE	17
6. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	18

Indice delle tabelle

Tabella 1. Il ciclo integrato della performance	5
Tabella 2. Cascading degli obiettivi	6
Tabella 3. Livelli di performance	9
Tabella 4. Numerosità obiettivi per categoria e ruolo	10
Tabella 5. Pesi degli obiettivi per categoria e ruolo	10
Tabella 6. Descrizione del livello di attuazione del comportamento organizzativo	12
Tabella 7. Scheda esemplificativa	13
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)¹, anche in quanto membro della rete nazionale per la valutazione delle pubbliche amministrazioni². In relazione a tale ruolo, nel luglio 2015, ANVUR ha pubblicato sul proprio sito istituzionale un primo documento intitolato *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane* che è stato integrato negli anni, fino alla versione ultima del gennaio 2019.³

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

A 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:

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

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

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

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

⁵ Il documento *Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca* è disponibile al seguente link, sul sito web istituzionale ANVUR: <http://www.anvur.it/attachments/article/921/Nota%20su%20riforma%20dlgs%20150~.pdf>. La versione del documento del 2019 è rinvenibile al link <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2019/01/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf>.

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

Ciclo di gestione della performance	<p>a) definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente: a tal fine le PP.AA. redigono annualmente e pubblicano sul sito web istituzionale, entro il 31 gennaio, il PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione - che contiene una sezione dedicata alla performance. 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 30 giugno, un documento denominato <i>Relazione annuale sulla performance</i>, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di Valutazione. Tale documento evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati 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 nelle sotto sezioni 2.2 (Performance) e 2.3 (Rischi corruttivi e trasparenza) rispettivamente i previgenti Piano della Performance e Piano di Prevenzione della corruzione e della trasparenza	Consiglio di amministrazione approva	D.L. 80/2021 conv. con modificazioni dalla L. 113 del 6 agosto 2021, DPR n. 81 del 24 giugno 2022 e il DI n. 132 del 30 giugno 2022	Dip. Funzione Pubblica (PIAO) ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione integrata sulla performance (ex art. 10, d.lgs. 150/2009) e sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico (ex art. 3 quater, L. 1/2009)	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

La Scuola Normale Superiore si impegna a utilizzare un linguaggio visivo e verbale inclusivo che comprenda e rappresenti tutte le identità di genere. In questa sede nel rispetto dell'intento appena enunciato utilizzeremo pertanto il genere maschile volendo includere sia il femminile che il maschile.

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) e nazionali (Good Practice e banche dati ministeriali) ma anche mediante l'analisi di fonti interne (rilevazioni e banche dati SNS).

L'amministrazione della Scuola è organizzata in Aree articolate in Servizi, Uffici in staff al Direttore e al Segretario Generale, Centri di supporto e Strutture Tecnico Gestionali (in breve STG).

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 di obiettivi operativi che derivano dalla declinazione progressiva degli **obiettivi strategici** formulati nei documenti strategici della Scuola e assegnati dal Direttore al Segretario Generale oppure sono finalizzati ad ottenere miglioramenti dei servizi offerti tramite indicatori di efficacia ed efficienza.

Gli indicatori di efficacia hanno ad oggetto o un miglioramento dei livelli di soddisfazione percepita degli utenti (interni ed esterni) in relazione ai servizi che sono erogati o la valorizzazione del risultato in termini di output e/o di outcome.

Invece, gli indicatori di efficienza mirano al miglioramento della gestione delle risorse umane, finanziarie, strumentali (input); ad es. riduzione costi o tempi o snellimento delle attività a parità o al miglioramento dei livelli di output/outcome.

I primi, inerenti l'efficacia, possono anche essere alimentati dal Progetto Good Practice e da altri questionari di customer satisfaction rilevati a vario titolo.

Gli obiettivi operativi possono essere anche trasversali e quindi impattare su più strutture e possono prevedere attività e indicatori uguali o 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

Soggetto	Tipologia di obiettivi assegnati	
Direttore	Obiettivi Strategici	
	↓	
Segretario Generale	Obiettivi Operativi	
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:

- **Definizione:** il Segretario Generale rende note le direttive derivanti dal complesso dei documenti costituenti la strategia della Scuola, come individuate per l'anno e definisce una prima proposta di obiettivi ai responsabili di I livello e ai responsabili di II livello, sentiti i responsabili di Area. Inoltre, definisce insieme ai responsabili di Area e ai responsabili di centro o STG o staff anche gli obiettivi individuali. I responsabili di Area definiscono, insieme ai responsabili di Servizio, gli obiettivi individuali che perseguiranno. Infine, ai titolari di funzione specialistica e al personale di categoria EP senza incarico di responsabilità gli obiettivi individuali sono definiti con il responsabile di riferimento. I responsabili di I livello nello svolgimento della loro attività di coordinamento, sono tenuti a partecipare attivamente alle attività di definizione 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. Il quadro finale degli obiettivi è approvato dal Segretario Generale.
- **Cristallizzazione:** gli obiettivi e i relativi indicatori e target sono inseriti nel gestionale e diventano definitivi con l'approvazione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione.

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 sul gestionale una richiesta adeguatamente motivata. Di norma la presentazione delle richieste avviene a seguito di una comunicazione gestita da UOV, tra aprile e maggio. Le richieste sono sottoposte al vaglio del Segretario Generale e una volta approvate vengono condivise, a norma di legge, con il Nucleo di Valutazione e inserite nella Relazione sulla Performance, insieme ai risultati conseguiti con gli obiettivi operativi.

Il monitoraggio degli obiettivi comportamentali, che si svolge tra aprile/maggio e settembre/ottobre, 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 i monitoraggi sono orientative e possono essere ulteriormente integrate a fronte di necessità. Il responsabile deve tenere traccia delle date in cui si sono svolti i colloqui con i propri collaboratori, in modo da inserirle nelle note della scheda di valutazione finale.

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, quantitativo e qualitativo, sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista, 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, quelli 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
Obiettivi strategici	Quanti assegnati dal Direttore	-	-	-	-	-	-
Obiettivi operativi	-	Quanti proposti dal Segretario Generale	Quanti proposti dal Segretario Generale	Minimo 1	Minimo 1	Minimo 1	Minimo 1
Obiettivi individuali	Quanti assegnati dal Direttore	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1 (solo per EP)
Comportamenti	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

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			
Obiettivo/i operativo/i	45%	45%	50%	55%	60%	60%	80%
Obiettivo/i individuale/i	15%	15%	15%	15%	10%	10%	-
Comportamenti	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 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 che i servizi dell'area hanno previsto. Le percentuali applicate sono quelle previste per la propria categoria di appartenenza e i responsabili acquisiscono tout-court i risultati conseguiti dal Servizio gestito.

Per le strutture con un numero di dipendenti fino a due, il numero e/o la tipologia di obiettivi (operativi 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 prestato per il raggiungimento degli 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, laddove previsto.

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 attuazione.

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 articolate in 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 responsabili di Area hanno la valutazione di n. 12 comportamenti, i responsabili delle strutture 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

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

Questo schema supporta la differenziazione dei giudizi formulati per ciascun comportamento⁷.

Il valutato, qualora intenda contestare la valutazione confermata dal valutatore all'esito del colloquio, presenta apposita istanza all'Ufficio Organizzazione e valutazione, secondo quanto previsto dalla procedura di conciliazione. I termini decorrono dalla data del colloquio.

Per il personale in staff alla Direzione, la valutazione dei comportamenti è effettuata 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 dal [Codice Etico](#), e in caso di conflitto di interesse (Rif. Art 7 del codice di comportamento), devono astenersi dal procedere alla valutazione, dandone comunicazione al proprio Dirigente, se presente, e al Segretario Generale.

⁷ L'art.9 comma1 lett. d) del d.lgs. 150/2009 recita "La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata tra l'altro a: d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi."

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 – Operativo 50% - n. 2 obiettivi ricevuti – peso del singolo obiettivo 25%). 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
O	Obiettivo/i operativo/i		50	1=2		(10 x 50%)= 5
				2=4		
				3=6		
				4=8		
				5=10	x	
I	Obiettivo/i individuale/i		15	1=2		(8 x 15%)= 1,2
				2=4		
				3=6		
				4=8	x	
				5=10		
C	Comportamenti		35	1=4		(9 x 35%)= 3,15
				2=6		
				3=7		
				4=8		
				5=9	x	
6=10						
Valutazione finale:					9,35 ossia 93,5/100	

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.

Il punteggio complessivo conseguito per l'anno di riferimento è visualizzabile sul gestionale.

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.).

Nel caso in cui l'assunzione in servizio di un nuovo dipendente avvenga nell'ultimo trimestre dell'anno, non viene effettuata la valutazione dei comportamenti e non è prevista la partecipazione agli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza.

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 ruolo da collaboratore a responsabile

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 degli obiettivi comportamentali è gestita dall'ultimo responsabile della struttura organizzativa sovraordinata, sentito il precedente;
- la valutazione degli obiettivi operativi 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 operativi 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 ruolo 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.

Passaggio di collaboratore ad altra struttura

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

- la valutazione degli obiettivi comportamentali avviene sentito il precedente responsabile;
- la valutazione degli obiettivi operativi si svolge nel seguente modo:
 - ✓ se il passaggio avviene entro il 30/06 dell'anno, la valutazione avverrà in base agli obiettivi della struttura di destinazione;
 - ✓ 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 destinazione. La valutazione sarà pesata pro quota rispetto al periodo di permanenza nelle due strutture.

Passaggio di responsabile ad altra struttura

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

- la valutazione degli obiettivi comportamentali 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 operativi si svolge nel seguente modo:
 - ✓ se il passaggio avviene entro il 30/6 dell'anno, la valutazione avverrà in base agli obiettivi della struttura di destinazione;
 - ✓ se il passaggio avviene dopo il 30/6, il valutato avrà due schede di valutazione contenenti sia gli obiettivi della struttura di provenienza sia quelli della struttura di destinazione. La valutazione sarà pesata pro quota rispetto al periodo di permanenza nelle due strutture.

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 di norma un principio di assorbimento per cui il ruolo già detenuto assorbe il secondo. La condotta tenuta nello svolgimento dell'incarico ad interim concorre alla definizione dei giudizi formulati dal valutatore nella valutazione dei comportamenti del responsabile incaricato.

Nel caso in cui sia previsto diversamente all'atto del conferimento dell'incarico ad interim, la valutazione avviene con la generazione di due schede una per ciascuna unità operativa.

4.5. Personale titolare di incarichi specialistici

Il personale titolare 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 5 - Pesi degli obiettivi. La valutazione degli obiettivi operativi, 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 le indicazioni di cui ai paragrafi precedenti.

L'incarico ad interim di norma non comporta l'assegnazione di un ulteriore obiettivo individuale collegato a tale posizione.

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.

Il Nucleo, ai fini della formulazione della proposta di valutazione può proporre un'audizione al Direttore ed eventualmente al Segretario Generale, finalizzata ad acquisire informazioni utili alla sua formulazione. La performance del Segretario Generale è valutata in relazione a:

1. Performance organizzativa derivante dalla media delle valutazioni riportate nel complesso degli obiettivi operativi 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 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 operativi	45%
2. Performance individuale	Risultato Obiettivo/i individuale/i	15%
	Comportamenti	40%
TOTALE VALUTAZIONE		100%

6. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione mira 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 che facciano ritenere distorsioni nella procedura di valutazione.

La presenza di almeno uno dei due elementi condiziona l'ammissibilità dell'istanza che è valutata dalla Commissione.

La procedura si svolge secondo le seguenti modalità: entro 10 gg dal giorno del colloquio, il dipendente trasmette all'Ufficio Organizzazione e valutazione (di seguito, Ufficio) la richiesta di riesame, adeguatamente motivata e circostanziata. 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 dei comportamenti e dalla normativa di riferimento sarà inviato alla Commissione, composta dal Dirigente della SNS e da due membri del Nucleo di Valutazione, individuati dall'organo.

La Commissione, entro 15 giorni dal ricevimento del materiale, stabilisce la data della prima riunione durante la quale, esaminato il materiale istruttorio messo a disposizione ed eventualmente richiesto ad integrazione, decide sull'ammissibilità dell'istanza.

Laddove l'istanza sia ritenuta ammissibile, si procede alla convocazione delle parti.

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

La procedura si conclude con la pronuncia della Commissione.

Qualora la procedura di conciliazione sia attivata da un dipendente in servizio all'interno dell'area dirigenziale, il Dirigente valutatore sarà sostituito nella Commissione dal Segretario Generale o da un altro membro del Nucleo di Valutazione.