



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

ANNO 2021

Scuola Normale Superiore



Servizio Organizzazione e Valutazione

Sommario

1. PREMESSA	3
2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	6
2.1. Iter di definizione degli obiettivi e indicatori	7
2.2. Monitoraggio degli obiettivi e valutazione dei risultati	8
2.3. Numerosità e peso degli obiettivi	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	15
4.2. Cambiamento di unità organizzativa o di posizione	15
4.3. Personale in comando o distacco	16
4.4. Incarichi di responsabilità ad interim	16
4.5. Personale titolare di incarichi specialistici	17
4.6. Obiettivi individuali	17
5. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE	17
6. PROCESSO DI CONCILIAZIONE	18

Indice delle figure

Tabella 1. Il ciclo integrato della performance	5
Tabella 2. Cascading degli obiettivi	7
Tabella 3. Livelli di performance	9
Tabella 4. Numerosità obiettivi per categoria e ruolo	10
Tabella 5. Pesi degli obiettivi per categoria e ruolo	10
Tabella 6. Descrizione del livello di attuazione del comportamento organizzativo	13
Tabella 7. Scheda esemplificativa.....	14
Tabella 8. Ambiti e pesi di valutazione	18

1. PREMESSA

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

Nel corso del 2013 le competenze in materia di valutazione delle attività amministrative delle università sono state trasferite alla *Agenzia Nazionale Valutazione Università e Ricerca (ANVUR)*¹, anche in quanto membro della rete nazionale per la valutazione delle pubbliche amministrazioni². In relazione a tale ruolo, nel luglio 2015, ANVUR ha pubblicato sul proprio sito istituzionale un primo documento intitolato *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane*³.

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

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

Il 9 Dicembre 2020 con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, sono state emanate le "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile e indicatori di performance" ⁸ (nel seguito POLA) che inseriscono nel Piano della Performance una sezione dedicata al POLA e creano un forte legame con il SMVP quale strumento che espliciti la coerenza tra le nuove modalità organizzative e la valutazione della performance sia individuale che organizzativa.

La finalità dell'intero impianto normativo è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di

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

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

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

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

⁵ Il documento *Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca* è disponibile al seguente link, sul sito web istituzionale ANVUR: <http://www.anvur.it/attachments/article/921/Nota%20su%20riforma%20dlgs%20150~.pdf>.

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

⁷ Il documento *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane* è disponibile al seguente link, sul sito web istituzionale ANVUR, nella sezione *Valutazione della Performance*: <http://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>.

⁸ Il documento *Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile e indicatori di performance* è disponibile al seguente link: http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/Normativa%20e%20Documentazione/DM/LG_pola_9_dicembre.pdf

miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa sia attraverso la valutazione della performance individuale.

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

Ciclo di gestione della performance	<p>a) definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente: a tal fine le PP.AA. redigono annualmente e pubblicano sul sito web istituzionale, entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale denominato <i>Piano della performance</i>. Questo documento, definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, definisce gli obiettivi assegnati al personale, le risorse e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance ed esprime il collegamento tra pianificazione strategica, pianificazione economico-finanziaria e obiettivi. In sede di prima applicazione il POLA dovrà, quindi, essere inserito come sezione del Piano della performance 2021-2023 da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio 2021. A regime, il POLA costituirà una sezione del Piano della performance, da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio di ogni anno, da aggiornare secondo una logica di scorrimento programmatico;</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 ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. In un'apposita sezione della Relazione annuale sulla performance, devono trovare una corrispondente rendicontazione gli obiettivi di performance organizzativa individuati nel POLA che devono essere valutati anche dall'OIV.</p>
-------------------------------------	---

Il *ciclo della performance* così articolato e definito rispetta la metodologia del ciclo di Deming

“PDCA”, acronimo di Plan–Do–Check–Act.

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

Tabella 1. Il ciclo integrato della performance

Documento	Soggetto responsabile (SNS)	Normativa	Soggetti a cui il documento deve essere trasmesso	Scadenza (SNS)
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Consiglio di amministrazione federato approva, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione federato	D.lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	Entro il 31 dicembre 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 federato su proposta del Direttore e previo parere del Senato accademico, per gli aspetti di sua competenza, approva il bilancio di previsione annuale e triennale	D.Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano della Performance Piano di Prevenzione della corruzione e delle trasparenza	Consiglio di amministrazione federato approva, su proposta del Direttore	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) (performance) D.Lgs. 33/2013 art.9 Art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sulla performance	Consiglio di amministrazione federato approva, su proposta del Direttore.	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell’anno precedente)	Il Nucleo di Valutazione federato esprime un parere sulla Relazione sulla performance	D.lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	30 giugno

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

La valutazione della performance istituzionale, a decorrere dalla presente versione 2021, avviene non solo attraverso l'analisi di dati di benchmarking nazionali (Good Practice e banche dati ministeriali), internazionali (ranking) e dati e statistiche interne ma anche attraverso l'analisi degli indicatori di performance di cui al DM 9 dicembre 2020⁹ che sono finalizzati a verificare l'impatto del lavoro agile sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i principali stakeholder.

La Scuola è organizzata in Aree che contengono Servizi, in Servizi in Staff e in Centri e Strutture Tecnico gestionali.

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:

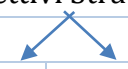
- **obiettivi di Ateneo:** derivano dalla declinazione progressiva degli **obiettivi strategici** formulati nei documenti strategici della Scuola e assegnati dal Direttore al Segretario Generale. Questa categoria di obiettivi è collegata al complesso dei documenti che costituiscono la strategia della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

Gli indicatori di efficacia degli obiettivi di gestione sono anche 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.

⁹ Gli indicatori di performance di cui al DM 9 dicembre 2020 che devono essere adottati per il 2021 sono stati individuati dal Ministero in un elenco di indicatori minimi (vedasi POLA SNS 2021 e rif. pg 28 delle Linee Guida ministeriali sul POLA)

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 strategici e termina a **gennaio/febbraio** dell'anno successivo con la formalizzazione degli obiettivi stessi.

Le principali macrofasi del processo sono:

- **Assegnazione:** il Segretario Generale rende noti gli obiettivi strategici, 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. Invece, ai Titolari di funzione specialistica e al personale di categoria EP senza incarico di responsabilità gli obiettivi individuali sono assegnati dal responsabile di riferimento.¹⁰
- **Condivisione:** i responsabili di I e II livello elaborano eventuali controproposte agli obiettivi e relativi indicatori e target assegnati, condividendole con il Segretario Generale e iniziano ad organizzare il coinvolgimento dei propri collaboratori attraverso la definizione del contributo individuale al perseguimento di ciascun obiettivo.
- **Cristallizzazione:** gli obiettivi e i relativi indicatori e target, sono inseriti nelle cosiddette "schede obiettivo", a seguito dell'ultimo vaglio del Segretario Generale, e diventano definitivi con la loro comunicazione al dipendente.

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

Gli indicatori sono selezionati in modo da soddisfare i sei requisiti indicati dalla delibera CIVIT n.

¹⁰ Per la definizione di Responsabile di riferimento vedasi il paragrafo 4.6

88/10 e quanto previsto dal recente DM 9 dicembre 2020¹¹:

- **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. Sotto questo profilo rilevano, ai fini della valutazione dell'impatto del lavoro agile sull'azione amministrativa, anche gli indicatori previsti per il POLA che vanno a valutare la "Salute Organizzativa, Professionale, Economico-Finanziaria, Digitale e di Implementazione del lavoro agile".

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

I targets devono essere misurabili, oggettivi, adeguati.

2.2. Monitoraggio degli obiettivi e valutazione dei risultati

Il monitoraggio in corso d'anno degli obiettivi ha un duplice scopo:

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

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

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

¹¹ Gli indicatori di performance di cui al DM 9 dicembre 2020 che devono essere adottati per il 2021 sono stati individuati dal Ministero in un elenco di indicatori minimi (rif. Pag. 28 delle Linee Guida POLA)

In occasione del monitoraggio degli obiettivi di performance, sarà effettuato anche il monitoraggio degli obiettivi di programmazione del POLA con conseguente possibilità di aggiornamento o revisione degli stessi da sottoporre all'approvazione degli organi.

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

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

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

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

Tabella 3. Livelli di performance

Livello raggiunto	Descrizione		Coefficiente di risultato
Livello 1	soglia	Risultato dell'indicatore tra 0-20%	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

2.3. Numerosità e peso degli obiettivi

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

Tabella 4. Numerosità obiettivi per categoria e ruolo

Ruolo/ Classe obiettivi	Segretario generale	Dirigente	Responsabile Area dirigente	Responsabile non Servizio Staff	Responsabile in Servizio, Centro o STG	Collaboratore titolare di funzione specialistica	Collaboratore
Strategico	Quanti assegnati dal Direttore	-	-	-	-	-	-
Ateneo	-	Quanti proposti dal Segretario Generale	Quanti proposti dal Segretario Generale	Massimo 3	Massimo 3	Massimo 3	Massimo 3
Gestione	-	Quanti proposti dal Segretario Generale	Quanti proposti dal Segretario Generale	Massimo 2	Massimo 2	Massimo 2	Massimo 2
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, 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 può assegnare un peso relativo, diverso ai singoli obiettivi di ciascuna categoria, fermo restando il rispetto della percentuale complessiva, per graduare la priorità e/o valorizzarne la complessità.

Per il personale afferente alle segreterie della Direzione e della Direzione Amministrativa, 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 previsti per la categoria di appartenenza.

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.

Premesso che il sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista, è doveroso segnalare che l’aggiornamento dei comportamenti, effettuato nel 2020, ha consentito alla Scuola di essere allineata già da quel momento alle esigenze definite dal DM 9 dicembre 2020.

In tal senso, le componenti della misurazione e della valutazione della performance individuale rimangono quelle già stabilite e devono fare riferimento a risultati e comportamenti in modo da:

- gestire tutti gli scenari lavorativi esistenti alla Scuola che vede il proprio personale collocato in lavoro agile con % variabili dal 50% al 100% del proprio tempo
- responsabilizzare il lavoratore su una prestazione orientata al risultato
- prevedere un contesto di programmazione strategica fluida che tenga conto della necessità di integrare/modificare quanto inizialmente previsto in funzione delle esigenze strategico-organizzative dell’amministrazione.

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.

Due ulteriori considerazioni importanti riguardano i comportamenti attesi riferibili alla puntualità del conseguimento degli obiettivi e, per quanto riguarda coloro che gestiscono dei collaboratori ed effettuano valutazioni, la capacità valutativa e il grado di differenziazione dei giudizi.

Nel primo caso si segnala che, ai fini del rispetto di quanto richiesto dal DM 9 dicembre 2020, per i collaboratori e titolari di funzione specialistica sono esplicitamente da sempre previsti comportamenti attesi relativi alla consegna puntuale dei lavori affidati e al rispetto delle scadenze. Inoltre, è oggetto di valutazione per i responsabili la capacità di gestire sia le attività dei loro collaboratori che le risorse assegnate per il raggiungimento degli obiettivi. A titolo esemplificativo si riportano i comportamenti di collaboratori e responsabili di Centro:

- collaboratore: "ha realizzato i compiti previsti/assegnati con puntualità e precisione considerando le risorse e i tempi a disposizione".
- responsabile di Centro: "gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati".

Nel secondo caso invece, l'ambito "Gestione dei collaboratori" prevede quale comportamento valutato dei responsabili, la capacità valutativa e di differenziazione dei giudizi sui collaboratori.

Pertanto la scheda di comportamenti del personale è diversa, a seconda del proprio ruolo/posizione, sia da un punto di vista di ambiti di valutazione e comportamenti attesi sia per il 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.

In relazione a ciascuno dei comportamenti definiti in scheda, il valutato procede ad inserire, nel

rispetto della scala dei punteggi descritta nella Tabella 6, la propria autovalutazione come proposta al valutatore che confermerà o cambierà la stessa sempre sulla base del livello di attuazione del comportamento organizzativo conseguito.

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 comportamento.

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

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

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

3.2. 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	
Valutazione finale:						8,95 ossia 89,5/100

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

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 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 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 due schede diverse solo se vi è una variazione dei comportamenti attesi legata ai ruoli. In ogni caso, ai fini statistici e per ogni altra ipotesi, il risultato della valutazione dei comportamenti conseguito è riportato pro quota a ciascuna delle due categorie, in base al periodo di appartenenza.

4.2. Cambiamento di unità organizzativa o di posizione

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

Passaggio di collaboratore o responsabile ad altra Struttura

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

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

Passaggio di ruolo da collaboratore a responsabile e viceversa

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

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

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

effettuata dal responsabile gerarchicamente superiore.

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

Passaggio di un responsabile ad altra struttura

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

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

- la valutazione dei comportamenti è gestita dall'ultimo responsabile della struttura sovraordinata, sentito il precedente 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.

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 del Servizio cui afferisce o dal Responsabile del Servizio 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 e dei comportamenti compete al Responsabile del Servizio cui afferisce il collaboratore titolare di funzione specialistica.

4.6. Obiettivi individuali

Nel caso in cui un dipendente assegnatario di un obiettivo individuale cambi il Servizio/Area/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.

5. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

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

La performance del Segretario Generale è valutata in relazione a:

1. Performance organizzativa:

È costituita sia dalla media delle valutazioni riportate nel complesso degli obiettivi di Ateneo e di Gestione assegnati, secondo la tecnica del cascading, dagli obiettivi strategici

2. Performance individuale:

È costituita dalla valutazione della categoria "Obiettivo individuale" misurato sulla base della scala della Tabella n. 3 - Livelli di Performance e dei comportamenti organizzativi connessi al ruolo. Entrambe le valutazioni sono effettuate dal Direttore. Nel caso in cui sia attivata, in via sperimentale, la valutazione anonima del responsabile diretto, la valutazione del Direttore potrà essere orientata anche dalle risultanze della valutazione bottom up ([3.2 Valutazione del comportamento organizzativo](#)).

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 dai due dirigenti e da un membro del Nucleo di Valutazione federato. Qualora la procedura di conciliazione sia attivata da un dipendente in servizio all'interno di un'area dirigenziale, il Dirigente di quell'area sarà sostituito nella Commissione dal Segretario Generale.

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

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

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

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

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

La procedura si conclude con la pronuncia della Commissione.