

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2024-2026 (SMVP) Anno 2025

Sommario

1. PREMESSA
2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE
3. ATTORI E RESPONSABILITÀ
4. PERFORMANCE ISTITUZIONALE
5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
 - 5.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI DIPARTIMENTI
 - 5.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AREE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE E DELLE ALTRE STRUTTURE AMMINISTRATIVE
6. PERFORMANCE INDIVIDUALE
 - 6.1 LA DEFINIZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE
 - 6.2 LA DEFINIZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI
 - 6.3 LA DEFINIZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE UNITÀ DI PERSONALE AFFERENTI ALL'AREA ELEVATE PROFESSIONALITÀ
 - 6.4 LA PERFORMANCE DEL PERSONALE CON POSIZIONI ORGANIZZATIVE STRUTTURE III LIVELLO AMMINISTRAZIONE CENTRALE E STRUTTURE DECENTRATE
 - 6.5 LA DEFINIZIONE, LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI III LIVELLO – AMMINISTRAZIONE CENTRALE
 - 6.6 LA DEFINIZIONE, LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI III LIVELLO - STRUTTURA DECENTRATA
 - 6.7 LA PERFORMANCE DEL PERSONALE SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA
7. ECCEZIONI
8. ASSUNZIONI E TRASFERIMENTI
9. LA MISURAZIONE DEL RISULTATO
 - 9.1 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ISTITUZIONALE, DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI DIPARTIMENTI E DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE
 - 9.2 LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AREE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE E DELLE STRUTTURE DECENTRATE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DI DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI
10. VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
11. IL RISULTATO COMPLESSIVO DELLA VALUTAZIONE
 - 11.1 RISULTATO COMPLESSIVO E SISTEMA PREMIANTE
12. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE
13. PRIMA APPLICAZIONE E AGGIORNAMENTO DEL SMVP

1. PREMESSA

In ogni organizzazione la promozione e la diffusione della cultura della valutazione rappresentano i pilastri per il miglioramento delle attività, per il raggiungimento di standard prestazionali, per l'innalzamento della qualità del lavoro favorendo l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali, il riconoscimento e la premiazione del merito, delle capacità, dell'impegno.

Strumento principe per attuare tali finalità è il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) con il quale si descrive l'insieme delle azioni da adottare per misurare e valutare la **performance istituzionale, organizzativa e individuale**, tenuto conto anche di quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., dal D.Lgs. n. 74/2017, nonché dalle linee guida emanate dall'ANVUR e dal Dipartimento della Funzione pubblica.

La misura della Performance permette, inoltre, di effettuare periodicamente – di norma a cadenza annuale - un bilancio tra quanto programmato e quanto realizzato, sia in termini di risultati raggiunti sia rispetto alle modalità con le quali gli stessi risultati sono stati raggiunti facendo emergere gli scostamenti, in termini positivi o negativi, rispetto ai dati di partenza nonché i comportamenti avuti nel corso del periodo considerato.

Con il presente Sistema di Misurazione e Valutazione l'Ateneo intende:

- riconoscere e misurare il valore del contributo individuale del personale rapportato agli obiettivi strategici e operativi dell'Amministrazione declinati nella struttura organizzativa di appartenenza;
- esaminare le attività prestazionali rese dal singolo dipendente nel periodo di riferimento, attraverso la misurazione dei risultati raggiunti, la valutazione dello scostamento rispetto ai dati di partenza nonché i comportamenti rispetto alla creazione e al mantenimento di un clima organizzativo positivo;
- valorizzare e premiare, attraverso idonei strumenti incentivanti, la performance individuale;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- migliorare la qualità dei processi gestiti e dei servizi erogati.

2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Il SMVP dell'Università di Napoli L'Orientale si fonda sui seguenti principi:

- connessione diretta con la missione e la strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano Strategico / PIAO, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello «cascading» con
 - definizione degli obiettivi, discendenti dalla pianificazione strategica;
 - declinazione operativa degli stessi rapportata alle strutture;
 - valutazione della performance, dove la performance istituzionale rappresenta il collegamento con la performance di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative e il personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, organizzativi e individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata;
- centralità del giudizio dell'utente nella valutazione dell'organizzazione;
- raccordo con la programmazione economico-finanziaria.

La Performance è suddivisa in tre livelli distinti:

- performance istituzionale;
- performance organizzativa;
- performance individuale del personale.

Sono sottoposti a valutazione della performance:

- il Direttore Generale;
- i Dirigenti;
- il Personale appartenente all'area delle Elevate Professionalità;
- il Personale tecnico amministrativo e bibliotecario appartenente alle aree dei funzionari, collaboratori e operatori con posizione organizzativa / titolare di incarico;
- il Personale tecnico amministrativo e bibliotecario appartenente alle aree dei funzionari, collaboratori e operatori senza posizione organizzativa e senza incarico;
- il Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL).

3. ATTORI E RESPONSABILITÀ

I soggetti coinvolti nella definizione delle linee strategiche, degli obiettivi strategici e di performance nonché dei connessi processi sono:

- il **Consiglio di Amministrazione**, che, in quanto organo di indirizzo politico-amministrativo, promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità. Tale Organo emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici, definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione sulla Performance, monitora e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici. In particolare, è compito del Consiglio di Amministrazione definire gli obiettivi del Direttore Generale e approvare il Piano Strategico e il PIAO, nel quale vengono tra l'altro, indicati, anche gli obiettivi organizzativi e individuali assegnati;
- il **Rettore**, che individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo e dei Dipartimenti, a livello politico, gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito della missione dell'Ateneo e delle politiche ministeriali;
- il **Direttore Generale**, che, a livello gestionale e in collaborazione con i Dirigenti, presidia i processi operativi dell'Ateneo e definisce gli obiettivi organizzativi del Piano Integrato in coerenza con quelli strategici primari;
- i **Dirigenti**, i quali presidiano i singoli processi e definiscono la proposta di obiettivi operativi delle strutture di cui sono responsabili, che devono essere collegati a quelli strategici dell'Ateneo;
- i **Direttori di Dipartimento**, che, coadiuvati dai Responsabili degli Uffici «Risorse Umane e Finanziarie – Attività Dipartimentali», definiscono i target da raggiungere rispetto agli obiettivi organizzativi propri del centro autonomo di gestione;
- **gli Stakeholder**, che partecipano al processo di gestione attraverso indagini di soddisfazione e di clima organizzativo o altri strumenti di rilievo del clima. Vengono attivati in fase di prima applicazione del presente SMVP e sono propedeutici al suo aggiornamento.

Al **Nucleo di Valutazione** dell'Ateneo sono attribuite le seguenti funzioni:

- monitorare il funzionamento complessivo del Sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni;
- comunicare tempestivamente ai competenti organi le criticità riscontrate;

- validare la Relazione sulla Performance – a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali – e assicurarne la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- esprimere parere vincolante in merito all'aggiornamento periodico del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dalle norme, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi e dai Regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- proporre al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale e la conseguente attribuzione dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. n. 150/2009;
- promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

È altresì compito del Nucleo di Valutazione, ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009, verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione disponibili in Ateneo.

A tal proposito, si prevede un monitoraggio intermedio da svolgersi entro il **31 luglio** di ciascun anno sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione, al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati.

Il Nucleo di Valutazione ha anche facoltà di svolgere e richiedere ulteriori controlli.

L'Amministrazione, inoltre, è tenuta a comunicare formalmente e tempestivamente al Nucleo di Valutazione rimodulazioni di obiettivi e indicatori eventualmente operate durante il ciclo della performance.

Tali comunicazioni vanno effettuate dal Direttore Generale tramite posta elettronica e/o audizioni al Nucleo di Valutazione.

L'Ufficio «PERFORMANCE, FORMAZIONE, ANTICORRUZIONE» raccoglie, rielabora e trasferisce al Nucleo di Valutazione la documentazione relativa alla performance dei vari soggetti coinvolti affinché il Nucleo possa formulare le proprie valutazioni in merito.

La misurazione e la valutazione delle performance è di competenza:

- del Consiglio di Amministrazione per il Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione di Ateneo sentito il Rettore;
- del Direttore Generale per il personale Dirigente;
- dei Dirigenti per il personale con Responsabilità di Unità Organizzativa o di Progetto incardinato in strutture dell'Amministrazione Centrale;
- dei Dirigenti, su proposta del Responsabile di Unità Organizzativa o di Progetto, per il personale senza incarico incardinato all'Amministrazione Centrale;
- del Direttore Generale, su proposta del Direttore di Dipartimento ovvero del Presidente del Centro di Servizio ovvero del Presidente del Sistema Bibliotecario di Ateneo per il personale con incarico di Responsabile di Unità Organizzativa o di Progetto, incardinato presso i Dipartimenti, i Centri, le Biblioteche, su Progetto;
- del Direttore Generale, su proposta del Direttore di Dipartimento ovvero del Presidente del Centro di Servizio ovvero del Presidente del Sistema Bibliotecario di Ateneo, sentito il corrispondente Responsabile di Unità Organizzativa o di Progetto, per il personale senza incarico incardinato presso i Dipartimenti, i Centri, le Biblioteche, su Progetto.

Soggetto da valutare	Proponente valutazione	Titolare finale della valutazione
Direttore Generale	Nucleo di Valutazione sentito il Rettore	Consiglio di Amministrazione
Dirigenti		Direttore Generale
Amministrazione centrale		
Responsabili di UO di II livello		Dirigente
Responsabili di UO di III livello		Dirigente, di concerto con l'elevata professionalità di riferimento
Responsabile di Funzione specialistica/attività specifica - Responsabile di Progetto	Dirigente dell'Area	Direttore Generale
Personale senza incarico		Responsabile diretto
Strutture Decentrate		
Responsabili di UO di II livello	Presidenti di Struttura Decentrata	Direttore Generale
Responsabili di UO di III livello	Direttori/Presidenti di Struttura Decentrata	Direttore Generale
Responsabile di Funzione specialistica/attività specifica - Responsabile di Progetto	Direttore/Presidente di struttura decentrata	Direttore Generale
Personale senza incarico		Responsabile diretto

Nel rispetto anche di quanto disposto in merito ai comportamenti nell'**allegato 2**, la misurazione della performance avviene con apposite schede in formato xls. In alternativa, se disponibile, la valutazione potrà avvenire attraverso apposito applicativo informatico.

4. PERFORMANCE ISTITUZIONALE

La performance istituzionale rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso ed è volta a fornire una misura dell'andamento dell'intera organizzazione.

La valutazione della performance istituzionale si basa sulla capacità dell'organizzazione di aderire alle politiche strategiche di Ateneo (ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione, sostenibilità) che sono state definite da parte del Consiglio di Amministrazione all'interno del Piano Strategico di Ateneo, nella Programmazione Triennale e ripresi nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Nel Piano Strategico di Ateneo vengono, altresì, identificate le linee di intervento per ciascuna delle quali sono definiti gli obiettivi strategici declinati in azioni da perseguire, a cui è possibile ricondurre gli obiettivi definiti dal Piano Integrato/PIAO, tenendo conto altresì delle prospettive di prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità.

Figura 2 - Gli indirizzi strategici dell'Ateneo per il triennio 2024-2026

Obiettivo strategico	Azioni
----------------------	--------

A. Innovare e valorizzare la ricerca	A.1: Incrementare produzione scientifica su riviste di qualità
	A.2: Rafforzare il sistema della ricerca
	A.3: Valorizzare il dottorato di ricerca
B. Innovare e valorizzare la didattica	B.1: Potenziare l'orientamento (in ingresso, in itinere e in uscita) in presenza e a distanza
	B.2: Innovare l'offerta formativa di I e II livello
	B.3: Costituire un Digital Education Hub
C. Riqualificare e funzionalizzare gli spazi dell'ateneo	C.1: Strategie di intervento per la gestione e valorizzazione degli spazi dell'Ateneo
	C.2: Valorizzare gli spazi e il patrimonio di beni culturali dell'Ateneo
D. Condividere i saperi per rafforzare il legame con la comunità extra-accademica	D.1: Incrementare le iniziative di formazione permanente e di public engagement
	D.2: Realizzare iniziative finalizzate alla promozione di una cultura delle pari opportunità
	D.3: Promuovere l'immagine dell'Ateneo e dei suoi saperi
E. La persona al centro	E.1: Ampliare e rafforzare il corpo docente
	E.2: Rafforzare l'offerta di servizi mirati alle studentesse e agli studenti
	E.3: Sostenere l'inclusione e la partecipazione allo studio o al lavoro soggetti in situazioni particolari di disagio
	E.4: Migliorare la qualità dell'ambiente di studio
	E.5: Valorizzare le competenze e le professionalità del personale Tecnico Amministrativo (TA)
F. Senza frontiere: consolidare la dimensione internazionale dell'Ateneo	F.1: Internazionalizzare l'offerta formativa di I e di II livello
	F.2: Potenziare i servizi di accoglienza rivolti a studentesse e studenti internazionali
	F.3: Favorire la dimensione internazionale del dottorato di ricerca
	F.4: Incentivare la mobilità nazionale e internazionale del Personale Tecnico Amministrativo

Il raggiungimento degli Obiettivi Istituzionali e degli Obiettivi Strategici viene in base ad appositi indicatori.

Si rappresenta inoltre che il D.Lgs. n. 74/2017 ha introdotto due macro-categorie di obiettivi: gli Obiettivi Generali e gli Obiettivi Specifici di ogni Amministrazione. In attesa delle linee guida emanate

dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri ai sensi di quanto previsto dalla L. n. 150/2009, art. 5, cc. 01 e 1 come modificati dall'art. 3 del D.Lgs. n. 74/2017, l'Ateneo intende mantenere uno stretto ancoraggio tra la programmazione della Performance con il Piano Strategico e le linee in esso definite.

5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è la declinazione della performance che l'Ateneo intende ottenere sia come unità, sia come articolazione di strutture organizzative.

La performance organizzativa comprende tutte le attività istituzionali dell'Ateneo, ma anche quelle tecnico-gestionali, tenendo conto degli obiettivi che derivano dalle procedure ANVUR della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dall'Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredimento (AVA), nonché degli obiettivi di sviluppo di carattere operativo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse.

La performance organizzativa delle singole strutture è riferita ai Dipartimenti e alle strutture amministrative (Aree dell'Amministrazione Centrale, Sistema Bibliotecario di Ateneo, Centri di Servizio).

La valutazione della performance organizzativa considera i seguenti fattori:

- Grado di attuazione degli obiettivi operativi;
- Contributo al miglioramento dell'organizzazione;
- Relazioni con utenti esterni ed interni.
- Standard qualitativi dei processi gestiti in termini di efficacia ed efficienza, previa definizione e adozione di apposita Carta dei Servizi per singola struttura.

5.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI DIPARTIMENTI

Per i Dipartimenti vengono definiti obiettivi organizzativi trasversali riferiti – per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario in termini di supporto e di collaborazione - alla ricerca, alla didattica e all'internazionalizzazione e obiettivi organizzativi relativi alla dimensione della gestione efficiente, che pongono l'accento su aspetti di razionalizzazione delle procedure e sulla qualità dei servizi erogati dai Dipartimenti stessi nello svolgimento delle attività di supporto alla ricerca e alla didattica oltre che nell'acquisizione di una dimensione internazionale.

Nelle more dell'adozione da parte dei Dipartimenti di un proprio documento programmatico pluriennale, coerente e complementare a quello di Ateneo focalizzato sulle missioni di tali strutture di ricerca, la performance organizzativa dei dipartimenti è rappresentata dalla performance organizzativa dell'Ateneo e dagli obiettivi ricadenti nelle categorie: ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione rapportati alla numerosità dei soggetti afferenti, ai corsi di studio di I e II livello incardinati nonché alle risorse trasferite e utilizzate.

5.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AREE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE E DELLE ALTRE STRUTTURE AMMINISTRATIVE

La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale, del Sistema Bibliotecario e dei Centri di Servizio si compone a regime, per un'incidenza pari al 30%, di obiettivi di

qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, valutati attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e degli studenti.

Una percentuale pari al 70% della performance delle strutture dipende invece da obiettivi operativi personalizzabili proposti dalle stesse, ricollegabili alle strategie di Ateneo e legati all'efficienza, al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza e alla sostenibilità.

In assenza di misurazione della qualità delle prestazioni e della soddisfazione complessiva, la cui rilevazione presuppone l'adozione di carte di servizio definenti livelli di standard prestazionali, gli obiettivi operativi personalizzati incidono per il 100%.

6. PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede che siano sottoposti a valutazione della performance il Direttore Generale, i Dirigenti e tutto il Personale tecnico-amministrativo, compresi i Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL).

6.1 LA DEFINIZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE

La **performance del Direttore Generale** è legata per il 10% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo, per l'80% alla performance individuale, cioè agli obiettivi da perseguire in corso d'anno assegnati, su proposta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie definite all'interno del Piano Strategico di Ateneo e per il 10% ai comportamenti organizzativi articolati in categorie ponderate:

- a. Management
- b. Leadership
- c. Relazionale

Per ciascuna categoria sono definiti i comportamenti da valutare, gli indicatori qualitativi e il loro peso. (cfr. Allegato 2 tabella 1.)

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale sono definiti e assegnati con delibera del Consiglio di Amministrazione da assumere non oltre il 31 gennaio di ogni anno.

Lo stato di avanzamento degli obiettivi rientranti nell'ambito di azione del Direttore Generale viene monitorato in itinere attraverso il confronto con il personale dirigenziale con riferimento alle diverse tipologie di obiettivi e ai relativi target e indicatori.

A valle della misurazione, la proposta di valutazione viene inviata al Consiglio di Amministrazione dal Nucleo di valutazione sulla base di apposita audizione o relazione presentata dal Rettore e degli elementi riportati dal Direttore Generale nella sua relazione. Si rappresenta che il Rettore si esprime, o è sentito dal Nucleo di Valutazione in apposita audizione, sulla performance individuale e sui comportamenti organizzativi del Direttore Generale.

La misurazione tiene conto delle evidenze riguardanti le ricadute delle attività valutate e il valore pubblico e organizzativo prodotto dalle stesse, nonché di eventuali ulteriori fattori - che hanno influito sul raggiungimento dei singoli obiettivi - riconducibili all'ambito di azione del Direttore generale.

L'incidenza delle diverse performance è riportata in figura 3.

Direttore Generale	performance istituzionale	10%
	performance individuale	80%
	comportamenti organizzativi	10%

6.2 LA DEFINIZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

La valutazione della **performance dei Dirigenti** utilizza le seguenti dimensioni:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati al Dirigente dal Direttore Generale;
- i comportamenti organizzativi sono articolati nelle categorie ponderate:
 - a. Management
 - b. Leadership
 - c. Relazionale

Per ciascuna categoria sono definiti i comportamenti da valutare, gli indicatori qualitativi e il loro peso. (cfr. Allegato 2 tabella 1.)

La performance dei Dirigenti è legata per il 10% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo, per il 30% alla performance organizzativa ossia al risultato conseguito dalle strutture di responsabilità rispetto agli obiettivi attribuiti; per il 30% alla performance individuale, cioè agli obiettivi da perseguire in corso d'anno assegnati dal Direttore Generale e per il restante 30% ai comportamenti organizzativi.

Figura 4 - Dirigente: incidenza delle performance ai fini della valutazione

Responsabile Unità Organizzativa di I livello (Dirigente)	performance istituzionale	10%
	performance organizzativa	30%
	performance individuale	30%
	comportamenti organizzativi	30%

Gli obiettivi di performance organizzativa, così come precedentemente definita, e quelli individuali di carattere operativo che costituiscono la performance individuale dei Dirigenti sono assegnati dal Direttore Generale.

Il **processo di pianificazione** prevede le seguenti fasi:

1. ciascun Dirigente propone al Direttore Generale almeno due obiettivi di performance organizzativa e almeno due obiettivi di carattere operativo relativi ai processi presidiati per competenza, rispetto ai quali è richiesta la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche. Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è richiesta l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo, nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili. Gli obiettivi devono essere descritti in raccordo con il Piano Strategico di Ateneo – con l'esplicitazione dell'Obiettivo Strategico / Azione cui sono collegati o di cui sono espressione – e accompagnati dall'individuazione:
 - a. del target

- b. di appositi indicatori di misurazione per determinarne il grado di raggiungimento,
 - c. di un peso – tenendo conto del grado di importanza dell’obiettivo nell’ambito delle politiche di Ateneo, del grado di complessità, ovvero della rilevanza sotto l’aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza –,
 - d. dell’eventuale specifica della prospettiva di riferimento tra prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità e del collegamento con il bilancio di Ateneo;
2. il Direttore Generale verifica la coerenza degli obiettivi proposti con il Piano Strategico e con gli indirizzi dell’Ateneo affinché l’articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita;
3. il Direttore Generale, quindi, definisce e assegna gli obiettivi. È facoltà del Direttore Generale sostituire, modificare o aggiungere obiettivi nel caso in cui quelli proposti non fossero ritenuti validi.

Il **processo di misurazione e valutazione** della performance organizzativa e individuale nonché dei comportamenti organizzativi si articola nelle seguenti fasi:

1. i Dirigenti formulano un’autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) – proponendo un punteggio compreso tra 0 e 5 a seconda del grado di realizzazione dell’obiettivo stesso – in riferimento agli specifici target e la propongono al proprio valutatore (Direttore Generale); la proposta è supportata e motivata da una relazione sintetica sull’attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso;
2. il Direttore Generale, sulla base della documentazione acquisita, effettua la disamina dei risultati ottenuti a livello di struttura, delle prestazioni dei Dirigenti e dei relativi comportamenti organizzativi attribuendo un punteggio compreso tra 0 e 5 considerando il contesto organizzativo in cui il Dirigente si è trovato a operare;
3. il Direttore Generale comunica a ciascun Dirigente la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile e trasferisce l’esito finale della valutazione per il seguito di competenza all’Ufficio « Performance, Formazione, Anticorruzione».

6.3 LA DEFINIZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE UNITÀ DI PERSONALE AFFERENTI ALL’AREA ELEVATE PROFESSIONALITÀ

La valutazione della **performance delle Elevate professionalità**, Responsabili delle Unità Organizzative di II livello utilizza le seguenti dimensioni:

- a) la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall’organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- b) la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di appartenenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- c) la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati all’Elevata professionalità dal Dirigente dell’Area di appartenenza;
- d) i comportamenti organizzativi sono articolati nelle categorie ponderate:
 - Management
 - Leadership
 - Relazionale

Per ciascuna categoria sono definiti i comportamenti da valutare, gli indicatori qualitativi e il loro peso. (cfr. Allegato 2 tabella 5).

La performance delle Elevate professionalità è legata per il 5% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo, per il 20% alla performance organizzativa rispetto agli obiettivi organizzativi attribuiti e riferiti all'Area di appartenenza; per il 40% alla performance individuale, cioè agli obiettivi da perseguire in corso d'anno assegnati dal Dirigente dell'Area di appartenenza e per il restante 35% ai comportamenti organizzativi.

Figura 5 – Elevata professionalità: incidenza delle performance ai fini della valutazione

Elevate professionalità con incarico specifico	Performance istituzionale	5%
	Performance organizzativa	20%
	Performance individuale	40%
	Comportamenti organizzativi	35%

Gli obiettivi di performance organizzativa, così come precedentemente definita, e quelli individuali di carattere operativo che costituiscono la performance individuale delle Elevate professionalità sono assegnati dal Dirigente dell'Area di appartenenza.

Il **processo di pianificazione** prevede le seguenti fasi:

1. ciascuna Elevata professionalità propone al Dirigente almeno due obiettivi di performance organizzativa e almeno due obiettivi di carattere operativo relativi ai processi presidiati per competenza, rispetto ai quali è richiesta la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche. Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è richiesta l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo, nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili. Gli obiettivi devono essere descritti in raccordo con il Piano Strategico di Ateneo – con l'esplicitazione dell'Obiettivo Strategico / Azione cui sono collegati o di cui sono espressione – e accompagnati dall'individuazione:

- del target
- di appositi indicatori di misurazione per determinarne il grado di raggiungimento,
- di un peso – tenendo conto del grado di importanza dell'obiettivo nell'ambito delle politiche di Ateneo, del grado di complessità, ovvero della rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza -,
- dell'eventuale specifica della prospettiva di riferimento tra prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità e del collegamento con il bilancio di Ateneo.

2. il Dirigente verifica la coerenza degli obiettivi proposti con il Piano Strategico e con gli indirizzi dell'Ateneo affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita;

3. il Dirigente, quindi, definisce e assegna gli obiettivi. È facoltà del Dirigente sostituire, modificare o aggiungere obiettivi nel caso in cui quelli proposti non fossero ritenuti validi.

Il **processo di misurazione e valutazione** della performance organizzativa e individuale nonché dei comportamenti organizzativi si articola nelle seguenti fasi:

- Le Elevate professionalità formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) – proponendo un punteggio compreso tra 0 e 5 a seconda del grado di realizzazione dell'obiettivo stesso – in riferimento agli specifici target e la propongono al proprio valutatore (Dirigente); la proposta è supportata e motivata da una relazione sintetica sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso;
- il Dirigente, sulla base della documentazione acquisita, effettua la disamina dei risultati ottenuti, delle prestazioni delle Elevate professionalità e dei relativi comportamenti organizzativi attribuendo un punteggio compreso tra 0 e 5 considerando il contesto organizzativo in cui l'Elevata professionalità si è trovata a operare;

3. il Dirigente comunica all'Elevata professionalità la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile e trasferisce l'esito finale della valutazione per il seguito di competenza all'Ufficio « Performance, Formazione, Anticorruzione».

6.4 LA PERFORMANCE DEL PERSONALE CON POSIZIONI ORGANIZZATIVE STRUTTURE III AMMINISTRAZIONE CENTRALE E STRUTTURE DECENTRATE

Per i **Responsabili degli Uffici** (personale con posizioni organizzative in **unità organizzative di III livello** – Capo dell'Ufficio) sia dell'Amministrazione Centrale sia delle Strutture Decentrate la valutazione della performance, con percentuali diverse da quelle indicate per i dirigenti, è rapportata a quattro piani di valutazione distinti, ma complementari:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati, per i Dipartimenti alle dimensioni di ricerca, didattica, internazionalizzazione, gestione efficiente e qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, e, per le strutture amministrative, alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali;
- i comportamenti organizzativi articolati nelle categorie ponderate:
 - a. Programmazione
 - b. Orientamento all'utenza (interna/esterna)
 - c. Leadership
 - d. Gestione e valorizzazione dei collaboratori
 - e. Problem solving
 - f. Efficacia personale

Per ciascuna categoria sono definiti i comportamenti da valutare, gli indicatori qualitativi e il loro peso. (cfr. Allegato 2 tabella 2.)

La performance dei Responsabili di unità organizzativa di III livello (Capo dell'Ufficio) è legata per il 5% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo, per il 15% alla performance organizzativa ossia al risultato conseguito dalla struttura di responsabilità rispetto agli obiettivi attribuiti; per il 45% alla performance individuale, cioè agli obiettivi da perseguire in corso d'anno - a seconda dei casi - e per il restante 35% ai comportamenti organizzativi.

Figura 6 - Responsabile di unità organizzativa di III livello (capo di ufficio) incidenza performance

Responsabile Unità Organizzativa di III livello (Capo Ufficio)	performance istituzionale	5%
	performance organizzativa	15%
	performance individuale	45%
	comportamenti organizzativi	35%

6.5 LA DEFINIZIONE, LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI III LIVELLO – AMMINISTRAZIONE CENTRALE

La performance individuale dei **Responsabili di Unità Organizzativa di III livello** (Capo Ufficio) afferenti alla **Amministrazione Centrale** è definita con il Dirigente in funzione dell'assegnazione di

attività o compiti individuali inerenti agli obiettivi legati alla performance organizzativa e individuale del Dirigente stesso, formalizzati su apposita scheda, in cui vengono descritti gli obiettivi, il livello target, gli indicatori per la misurazione, nonché il peso di ciascun obiettivo.

La misurazione e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi di performance individuale e dei comportamenti spetta al Dirigente sentita l'elevata professionalità di riferimento, al termine del periodo di valutazione, tramite apposite schede di valutazione, e ciò previa formulazione da parte dei Responsabili di Unità Organizzativa di III livello di un'autovalutazione.

Gli obiettivi di performance organizzativa e quelli individuali di carattere operativo che costituiscono la performance individuale dei Responsabili delle Unità Organizzative di III livello nelle Strutture afferenti alla Amministrazione Centrale sono assegnati dal Dirigente, su proposta dello stesso Responsabile di Unità Organizzativa di III livello, sentita l'elevata professionalità di riferimento.

Il **processo di pianificazione** prevede le seguenti fasi:

1. ciascun Responsabile di Unità Organizzativa di III livello, sentita l'elevata professionalità di riferimento, propone al Dirigente almeno due obiettivi di performance organizzativa e almeno due obiettivi di carattere operativo relativi ai processi presidiati per competenza, rispetto ai quali è richiesta la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche. Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è richiesta l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo, nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili. Gli obiettivi devono essere descritti in raccordo con il Piano Strategico di Ateneo – con l'esplicitazione dell'Obiettivo Strategico / Azione cui sono collegati o di cui sono espressione – e accompagnati dall'individuazione del target, di indicatori di misurazione per determinarne il grado di raggiungimento, del peso – tenendo conto del grado di importanza dell'obiettivo nell'ambito delle politiche di Ateneo, del grado di complessità, ovvero della rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza –, dell'eventuale specifica della prospettiva di riferimento tra prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità e del collegamento con il bilancio di Ateneo;
2. il Dirigente, di concerto con l'elevata professionalità di riferimento, verifica la coerenza degli obiettivi proposti con il Piano Strategico e con gli indirizzi dell'Ateneo nonché con gli obiettivi a lui assegnati dal Direttore Generale affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita;
3. il Dirigente, quindi, di concerto con l'elevata professionalità di riferimento, definisce e assegna gli obiettivi. È facoltà del Dirigente sostituire, modificare o aggiungere obiettivi nel caso in cui quelli proposti non fossero ritenuti validi.

Il **processo di misurazione e valutazione** delle performance organizzativa, individuale e dei comportamenti dei Responsabili delle Unità Organizzativa di III livello presso l'Amministrazione Centrale consiste nelle seguenti fasi:

1. i Responsabili delle Unità Organizzativa di III livello formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) – proponendo un punteggio compreso tra 0 e 5 a seconda del grado di realizzazione dell'obiettivo stesso – in riferimento agli specifici target e la sottopongono, supportata e motivata da una relazione sintetica sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso al Dirigente;
2. il Dirigente, acquisita la documentazione e la proposta di autovalutazione, effettua, di concerto con l'elevata professionalità di riferimento, la disamina dei risultati ottenuti a livello di struttura, delle prestazioni dei Responsabili e dei relativi comportamenti organizzativi attribuendo un punteggio compreso tra 0 e 5, considerando il contesto organizzativo in cui si è trovato a operare;
3. il Dirigente comunica a ciascun Responsabile la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile. L'esito finale della

valutazione è altresì trasferito per il seguito di competenza all'Ufficio « Performance, Formazione, Anticorruzione».

6.6 LA DEFINIZIONE, LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI “III LIVELLO” - STRUTTURA DECENTRATA

Gli obiettivi di performance organizzativa e quelli individuali di carattere operativo che costituiscono la performance individuale dei **Responsabili delle Unità Organizzative di “III livello” nelle Strutture Decentrate** sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Direttore / Presidente della Struttura decentrata.

Il **processo di pianificazione** prevede le seguenti fasi:

1. il Direttore / Presidente della Struttura decentrata, d'intesa con il Responsabile dell'Unità Organizzativa di “III livello” presente nella struttura, propone, di concerto con l'elevata professionalità di riferimento **ove presente**, al Direttore Generale almeno due obiettivi di performance organizzativa e almeno due obiettivi di carattere operativo relativi ai processi presidiati rispetto ai quali si chiede la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche. Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è richiesta l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo, nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili. Gli obiettivi sono formalizzati su apposita scheda con l'esplicitazione dell'Obiettivo Strategico cui sono collegati e accompagnati dall'individuazione del target, di indicatori di misurazione per determinarne il grado di raggiungimento, del peso – tenendo conto del grado di importanza dell'obiettivo nell'ambito delle politiche di Ateneo, del grado di complessità, ovvero della rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza –, dell'eventuale specifica della prospettiva di riferimento tra prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità e del collegamento con il bilancio di Ateneo;
2. il Direttore Generale verifica la coerenza degli obiettivi proposti con il Piano Strategico e con gli indirizzi dell'Ateneo affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita;
3. il Direttore Generale, quindi, definisce e assegna gli obiettivi. È facoltà del Direttore Generale sostituire, modificare o aggiungere obiettivi nel caso in cui quelli proposti non fossero ritenuti validi.

Il **processo di misurazione e valutazione** delle performance organizzativa, individuale e dei comportamenti dei Responsabili delle Unità Organizzativa di “III livello” in strutture decentrate consiste nelle seguenti fasi:

4. i Responsabili delle Unità Organizzativa di “III livello” formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) – proponendo un punteggio compreso tra 0 e 5 a seconda del grado di realizzazione dell'obiettivo stesso – in riferimento agli specifici target e la sottopongono, supportata e motivata da una relazione sintetica sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso al Direttore/Presidente della Struttura decentrata che la propone, sentita l'elevata professionalità di riferimento **ove presente**, con eventuali osservazioni / integrazioni nonché con propria proposta di valutazione al Direttore Generale;
5. il Direttore Generale, acquisita la documentazione e la proposta di valutazione da parte dei Direttori/Presidenti di Struttura Decentrata, effettua la disamina dei risultati ottenuti a livello di struttura, delle prestazioni dei Responsabili e dei relativi comportamenti organizzativi attribuendo un punteggio compreso tra 0 e 5, considerando il contesto organizzativo in cui si è trovato a operare;

6. il Direttore Generale comunica a ciascun Responsabile la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile. L'esito finale della valutazione è altresì trasferito per il seguito di competenza all'Ufficio « Performance, Formazione, Anticorruzione» e per conoscenza al Direttore/Presidente di Struttura Decentrata.

6.7 LA PERFORMANCE DEL PERSONALE SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Per il **Personale senza posizione organizzativa** è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa prevalentemente sulla misurazione dei comportamenti organizzativi da parte del valutatore fermo restando la considerazione delle seguenti dimensioni:

- performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati, per i Dipartimenti, alle dimensioni di ricerca, didattica, internazionalizzazione, gestione efficiente e qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, e, per le strutture amministrative, alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- performance individuale del Responsabile dell'Unità Organizzativa di riferimento di III livello;
- i comportamenti organizzativi articolati nelle categorie ponderate:
 - a. Efficacia personale
 - b. Problem Solving
 - c. Innovazione
 - d. Relazioni e comunicazione
 - e. Realizzazione
 - f. Allineamento alla visione organizzativa

Per ciascuna categoria sono definiti i comportamenti da valutare, gli indicatori qualitativi e il loro peso. (cfr. Allegato 2 tabella 3)

Figura 7 - Personale senza posizione organizzativa incidenza performance

Personale senza posizione organizzativa	Performance istituzionale	2%
	Performance organizzativa	20%
	Performance individuale Responsabile UO III livello	3%
	Comportamenti organizzativi	75%

Figura 8 - Modello scheda conferimento / valutazione obiettivi

Scheda Valutazione obiettivi organizzativi e individuali Performance 2025						
struttura		responsabile				
performance organizzativa	obiettivo 1 denominazione				peso	%
		percentuale di raggiungimento			auto valutazione	valutazione del dirigente
	indicatore quantitativo			0-100%		
	indicatore qualitativo			/		
	indicatore temporale			0-100%		
	punteggio obiettivo n.1 di performance organizzativa					
	obiettivo 2 denominazione				peso	%
		percentuale di raggiungimento			autovalutazione	valutazione del dirigente
	indicatore quantitativo			0-100%		
	indicatore qualitativo			/		
	indicatore temporale			0-100%		
punteggio obiettivo n.2 di performance organizzativa						
performance individuale	obiettivo 1 denominazione				peso	%
		percentuale di raggiungimento			autovalutazione	valutazione del dirigente
	indicatore quantitativo			0-100%		
	indicatore qualitativo			/		
	indicatore temporale			0-100%		
	punteggio obiettivo n.1 di performance individuale					
	obiettivo 2 denominazione				peso	%
		percentuale di raggiungimento			autovalutazione	valutazione del dirigente
	indicatore quantitativo			0-100%		
	indicatore qualitativo			/		
	inidcatore temporale			0-12		
punteggio obiettivo n.2 di performance individuale						
punteggio totale obiettivi organizzativi		0,00%				
punteggio totale obiettivi individuali		0,00%				
Soggetto valutato						
Soggetto valutatore						

7. ECCEZIONI

Sono previste delle eccezioni ai modelli di valutazione della performance individuale sopra descritti per specifiche posizioni organizzative, in particolare per

- a. il Personale in posizione di Staff al Direttore Generale e ai Dirigenti,
- b. il Personale degli Uffici di Segreteria di Direzione e di Rettorato,
- c. i Responsabili di Progetto e il personale dedicato
- d. i Responsabili di funzione specialistica/attività specifica

Per il **Personale in posizione di Staff** al Direttore Generale e ai Dirigenti, che sia stato identificato appositamente come tale con specifico provvedimento del Direttore Generale o del Dirigente, le dimensioni della valutazione sono:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- i comportamenti organizzativi indicati nella tabella 3 dell'allegato 2.
-

La valutazione è composta per il 2% dalla performance istituzionale, per il 18% dalla performance organizzativa dell'area di afferenza e per l'80% dai comportamenti organizzativi.

Figura 9 - Personale di staff incidenza performance

Personale di Staff	performance istituzionale	2%
	performance organizzativa	18%
	comportamenti organizzativi	80%

La performance del **Responsabile di Funzione specialistica/attività specifica** prevede:

- a. Performance individuale con assegnazione di obiettivi specifici - da parte del Direttore Generale su proposta del Direttore/Presidente di struttura decentrata, per il personale afferente alle strutture decentrate, e da parte del Dirigente dell'Area, per il personale afferente all'Amministrazione centrale – in relazione alle attività/funzioni per le quali è affidato l'incarico.
- b. Performance organizzativa declinata attraverso obiettivi di funzione indicanti i risultati ottenibili, i tempi, gli indicatori e il target.
- c. Comportamenti organizzativi.

Pertanto, per il Responsabile di Funzione specialistica/Attività specifica le dimensioni della valutazione da considerare sono:

- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito rispetto all'obiettivo di funzione/attività assegnato e di cui si è responsabile;
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto all'obiettivo specifico assegnato, connesso, direttamente o indirettamente, alla titolarità della funzione specialistica o attività specifica;
- i comportamenti organizzativi indicati nelle tabelle 4 e 4bis dell'allegato 2.

Il processo di misurazione e valutazione è di competenza del Direttore Generale su proposta del Dirigente dell'Area o su proposta del Direttore/Presidente di struttura decentrata

La valutazione è composta per il 30% dalla performance organizzativa per il 30% dalla performance individuale e per il 40% dai comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.

Figura 11 – Responsabile di funzione specialistica/Attività specifica

Responsabile di funzione specialistica/Attività specifica	performance organizzativa di Funzione/Attività	30%
	performance individuale	30%
	comportamenti organizzativi	40%

La performance del **Responsabile di Progetto** prevede:

- Performance individuale con assegnazione di obiettivi specifici da parte del Direttore Generale su proposta del Dirigente dell'Area o su proposta del Direttore/Presidente di struttura decentrata per sviluppare apposito progetto migliorativo delle attività con personale dedicato in maniera esclusiva.
- Performance organizzativa declinata attraverso obiettivi di progetto indicanti i risultati ottenibili, i tempi, gli indicatori e il target nonché una specifica voce di valutazione relativa al grado di soddisfazione.
- Comportamenti organizzativi.

Pertanto, per il Responsabile di Progetto le dimensioni della valutazione da considerare sono:

- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito rispetto agli obiettivi di progetto assegnato e di cui si è responsabile;
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi specifici assegnati dal Direttore Generale
- i comportamenti organizzativi indicati nella tabella 4 e 4bis dell'allegato 2.

Il processo di misurazione e valutazione è di competenza del Direttore Generale, su proposta del Dirigente dell'Area o su proposta del Direttore/Presidente di struttura decentrata.

La valutazione è composta per il 30% dalla performance organizzativa per il 30% dalla performance individuale e per il 40% dai comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.

Figura 12 – Responsabile di progetto: incidenza performance

Responsabile di Progetto	performance organizzativa di progetto	30%
	performance individuale	30%
	comportamenti organizzativi	40%

Si rappresenta che per «Responsabile di progetto» si intende un'unità di personale titolare di specifico incarico collegato a un'iniziativa di start up o di reingegnerizzazione di attività amministrativo-gestionali. Il progetto ha durata non inferiore all'anno e prevede attività esclusive non collegate a altre attività dell'Ufficio presso il quale l'unità «Responsabile di progetto» risulta collocata.

Per il **Personale coinvolto nell'attuazione esclusiva** di un'iniziativa di start up o di reingegnerizzazione di attività amministrativo-gestionali (**Progetto**) le dimensioni della valutazione sono:

- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito rispetto agli obiettivi di progetto/**funzione specialistica**.
- la performance individuale del Responsabile di Progetto ;
- i comportamenti organizzativi indicati nella tabella 3 dell'allegato 2.

La valutazione è composta per il 10% dalla performance organizzativa per il 20% dalla performance individuale del Responsabile di Progetto e per il 70% dai comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.

Figura 13 – Personale afferente progetto in via esclusiva: incidenza performance

Personale afferente al progetto in via esclusiva	performance organizzativa di progetto	10%
	performance individuale responsabile progetto	20%
	comportamenti organizzativi	70%

8. ASSUNZIONI E TRASFERIMENTI

L'inserimento nel contesto organizzativo di nuove unità di personale in corso d'anno o il trasferimento di unità di personale da un'unità organizzativa ad un'altra rende necessario prevedere un meccanismo di valutazione parziale, riferita ai periodi in cui la prestazione lavorativa viene resa.

1) In caso di nuova assunzione, con incarico di responsabilità, o di trasferimento da un'unità organizzativa ad altra, con incarico di responsabilità, in corso d'anno:

a) Nel caso di prestazione pari o inferiore ai 3 mesi l'esiguità di servizio presso l'Ateneo impedisce l'attribuzione di obiettivi, e si applica quanto disposto ai paragrafi 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance con la precisazione che, in via eccezionale, il peso percentuale della performance individuale è trasferito sui comportamenti organizzativi;

2) In caso di nuova assunzione senza incarico di responsabilità:

a) Nel caso di prestazione pari o inferiore ai 3 mesi, una valutazione semplificata basata esclusivamente sulla misurazione dei comportamenti organizzativi, rapportata proporzionalmente all'arco temporale di svolgimento della prestazione (punteggio conseguito diviso 365 moltiplicato il numero dei giorni lavorati, con arrotondamento per eccesso al decimale superiore)

b) Nel caso di prestazione superiore ai 3 mesi, si applica la valutazione stabilita dal SMVP al paragrafo 6.8.

3) In caso di trasferimento da un'unità organizzativa ad altra, senza incarico di responsabilità:

a) l'unità di personale partecipa della somma delle performance organizzative e della somma delle performance individuali dei Responsabili di Unità organizzativa presso cui ha prestato l'attività, rapportate proporzionalmente all'arco temporale di svolgimento della prestazione

4) In caso di cessazione dall'incarico di responsabilità o dal servizio, si adotta la valutazione rapportata proporzionalmente all'arco temporale di svolgimento della prestazione (punteggio conseguito diviso 365 moltiplicato il numero dei giorni lavorati, con arrotondamento per eccesso al decimale superiore).

9. LA MISURAZIONE DEL RISULTATO

La valutazione della performance richiede la definizione di una metrica (sistema di misura) in grado di tradurre in un punteggio la prestazione resa dalla struttura o dall'individuo rispetto alle diverse dimensioni oggetto di valutazione:

- performance istituzionale;
- performance organizzativa;
- performance individuale;
- comportamenti organizzativi.

Il sistema di misura opera indipendentemente dalla tipologia di valutazione di tali dimensioni, sia essa quantitativa o qualitativa, o dalla definizione (unità di misura) dell'indicatore utilizzato.

9.1 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ISTITUZIONALE, DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI DIPARTIMENTI E DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE

La valutazione della performance istituzionale, della performance organizzativa dei Dipartimenti e della performance individuale del Direttore Generale è espressa in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi mediante l'attribuzione di un punteggio finale compreso tra 0 e 100 (dove 100 corrisponde al raggiungimento dell'obiettivo).

La valutazione si intende negativa con un risultato inferiore a 40 punti.

9.2 LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AREE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE E DELLE STRUTTURE DECENTRATE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DI DIRIGENTI, PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI

In fase di pianificazione, per ogni obiettivo/indicatore assegnato alle Aree dell'Amministrazione Centrale e alle altre strutture amministrative e attribuito ai Dirigenti e al Personale tecnico-amministrativo, vengono fissati un target e un peso

Per misurare il livello di raggiungimento dell'obiettivo rispetto al valore prefissato "target", si utilizza un metodo di calcolo lineare e progressivo, e non puntuale. Tale metodologia consente una misurazione compresa tra 0% e 100%.

La misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo varia a seconda della natura dell'indicatore/obiettivo.

A) Se l'indicatore/obiettivo è di **natura quantitativa** (utilizzo di numeri o percentuali), si procede come illustrato nella tabella seguente:

Figura 14 – misurazione obiettivi con indicatore quantitativo

Condizione	Formula di calcolo
Se il risultato è uguale o superiore al target	% raggiungimento = 100%
Se risultato è inferiore al target ma superiore alla baseline	% raggiungimento = $\frac{[(\text{risultato}) - (\text{baseline})]}{[(\text{target}) - (\text{baseline})]}$
Se risultato uguale alla baseline	% raggiungimento = 0%

Nel processo di misurazione il superamento del target è equiparato al suo raggiungimento.
Si noti che la baseline, se non esplicitamente definita, si considera pari a 0.

Il **punteggio** da attribuire, che varia tra un **minimo di 0 e un massimo di 5**, è determinato in funzione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo calcolata sul punteggio massimo attribuibile (pari a 5)¹, ed è assegnato in modo progressivo e lineare, con arrotondamento della seconda cifra decimale con il seguente criterio:

- se la terza cifra è uguale o superiore a 5, l'arrotondamento si effettua per eccesso
- se la terza cifra è inferiore a 5, l'arrotondamento è per difetto

B) Se l'indicatore/obiettivo è di **natura temporale**, si procede come illustrato nella tabella seguente:

Figura 15 – misurazione obiettivi con indicatore temporale

Condizione	Formula di calcolo
Se il risultato è raggiunto entro il termine fissato	% raggiungimento = 100%
Se il risultato è raggiunto dopo il termine fissato ma entro il 31 dicembre	% raggiungimento = $100 \cdot [1 - (\text{n. giorni tra la scadenza dell'obiettivo e la data di completamento dell'obiettivo} / \text{n. giorni tra la scadenza dell'obiettivo e il primo gennaio})]$
Se il risultato verrà raggiunto dopo il 31 dicembre	% raggiungimento = 0%

Il **punteggio** da attribuire, che varia tra un **minimo di 0 e un massimo di 5**, è determinato in funzione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo calcolata sul punteggio massimo attribuibile (pari a 5), ed è assegnato in modo progressivo e lineare, con arrotondamento della seconda cifra decimale con il seguente criterio:

- se la terza cifra è uguale o superiore a 5, l'arrotondamento si effettua per eccesso
- se la terza cifra è inferiore a 5, l'arrotondamento è per difetto.

C) Se l'indicatore/obiettivo è qualitativo, il valutatore attribuirà al risultato raggiunto uno dei seguenti **punteggi**, fornendone **motivazione**:

Figura 16 – misurazione obiettivi con indicatore qualitativo

Valutazione	Punteggio
Risultato scarso	0
Risultato sufficiente	1
Risultato discreto	2
Risultato buono	3
Risultato ottimo	4
Risultato lodevole	5

¹ Es.: se l'obiettivo è raggiunto al 70%, il punteggio da attribuire sarà pari al 70% di 5 (punteggio massimo attribuibile).

La valutazione del risultato relativo all'obiettivo/indicatore potrà tenere conto di sopravvenute e non prevedibili motivazioni esogene rilevabili durante l'attività di monitoraggio intermedio o in corso d'anno che andranno comunicate tempestivamente al Direttore Generale, anche al fine di rimodulare gli obiettivi e gli indicatori, soltanto in casi marginali e ben documentati è ammissibile che la rilevazione di sopravvenute difficoltà che non consentano il raggiungimento dell'obiettivo sia rilevata in sede di valutazione.

10. VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata dal responsabile diretto rispetto all'adeguatezza e alla frequenza dei comportamenti messi in atto dal soggetto valutato in relazione alle aspettative legate al ruolo dallo stesso ricoperto.

In caso di trasferimento, entro l'anno di svolgimento del ciclo della performance, da un'unità organizzativa ad altra, la valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata dal Responsabile dell'unità organizzativa di ultima assegnazione, sentito/i il/i Responsabile/i della/e unità organizzativa/e presso cui il soggetto valutato ha svolto la sua prestazione in precedenza.

Nel caso in cui il soggetto valutato renda la sua prestazione a vantaggio di più unità organizzative, la valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata dal Responsabile dell'unità organizzativa presso cui il soggetto valutato risulta assegnato, sentito/i il/i Responsabile/i della/e unità organizzativa/e presso cui il soggetto valutato rende la sua prestazione in funzione di ausilio.

La misura della prestazione su tale dimensione di analisi si basa su una valutazione di sintesi del grado di copertura del ruolo, attraverso una considerazione complessiva sui comportamenti messi in atto dal valutato.

Tale valutazione di sintesi, in particolare, viene espressa tramite l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 5 sulla base di quanto indicato nella tabella seguente.

Figura 17 --Legenda attribuzione punteggi comportamenti organizzativi

Alternative	Punteggio
Comportamento non esibito mai	0
Comportamento esibito raramente	2
Comportamento esibito spesso	3
Comportamento esibito molto spesso	4
Comportamento esibito sistematicamente	5

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi sono utilizzati i parametri descritti nelle Tabelle di cui all'allegato 2.

11. IL RISULTATO COMPLESSIVO DELLA VALUTAZIONE

La somma dei punteggi delle dimensioni oggetto della valutazione (obiettivi di performance istituzionale, obiettivi di performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti organizzativi) costituisce il risultato complessivo in termini di prestazione.

La valutazione si intende negativa con un risultato complessivo inferiore a 40 punti.

Gli esiti delle valutazioni delle prestazioni del Personale tecnico-amministrativo, Dirigente e CEL sono resi pubblici annualmente in forma aggregata – mediante le funzioni statistiche di media,

deviazione standard e coefficiente di variazione – all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito internet di Ateneo.

11.1 RISULTATO COMPLESSIVO E SISTEMA PREMIANTE

Il sistema premiante rappresenta la strategia di incentivazione in funzione degli obiettivi di miglioramento dell'Ateneo.

La strategia di incentivazione prevede una correlazione tra la valutazione del risultato complessivo e il sistema premiante tenuto conto del budget a disposizione e secondo i criteri previsti dai contratti integrativi per le diverse categorie di personale.

Per i Collaboratori ed Esperti Linguistici la definizione delle fasce e dei corrispondenti importi premiali è definita in sede di contrattazione integrativa, per il restante personale – Direttore Generale, Dirigenti, Unità di personale appartenenti alle Aree Elevate Professionalità, Funzionari, Collaboratori e Operatori - in considerazione anche dei precedenti Sistemi di Misurazione Valutazione e Performance sono definite sei fasce cui corrispondono le percentuali di indennità riconoscibili.

È fatto salvo per una percentuale – definita in sede di contrattazione integrativa - del personale delle aree Funzionari, Collaboratori e Operatori che si sia utilmente collocato nella I fascia accedere anche a una maggiorazione del 30% dell'indennità premiale secondo quanto previsto e disciplinato nel Contratto Integrativo di riferimento.

Figura 18 - Esito complessivo performance e correlazione a indennità premiale

Valutazione complessiva della performance	Intervallo
Performance eccellente	$88 \leq PE < 100$
Performance buona	$80 \leq PE < 88$
Performance discreta	$70 \leq PE < 80$
Performance più che sufficiente	$55 \leq PE < 70$
Performance sufficiente	$40 \leq PE < 55$
Performance insufficiente	$PE < 40$

12. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nel caso di contestazioni a valle del processo di valutazione, il Direttore Generale nomina un Collegio di conciliazione terzo e indipendente. In base al CCNL, il dipendente valutato può, entro 15 giorni dalla sottoscrizione della scheda di valutazione della prestazione, ovvero dalla sua presa visione, formulare un ricorso da inoltrare al vaglio del Collegio, che dovrà sentire il dipendente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, in contraddittorio.

Il Collegio, appositamente costituito e nominato dal Direttore Generale, non comporta oneri di spesa, ed è composto da:

- un docente dell'Università degli Studi L'Orientale esperto in materia designato dal Rettore,
- un rappresentante designato dal Senato Accademico tra i suoi componenti;
- un rappresentante designato dal Consiglio di Amministrazione tra i suoi componenti esterni.

La procedura di conciliazione si svolge secondo le seguenti fasi e tempi:

1. entro 3 giorni lavorativi dall'acquisizione della contestazione del soggetto valutato l'Ufficio « Performance Formazione, Anticorruzione» della Direzione Generale, senza

trasferire alcuna documentazione, chiede al soggetto valutatore di predisporre entro 5 giorni un'apposita relazione esplicativa della valutazione effettuata e contestata.

2. l'Ufficio, acquisita anche la relazione da parte del soggetto valutatore, trasferisce l'intera documentazione al Collegio di conciliazione il quale entro quindici giorni dall'acquisizione della documentazione è tenuto a convocarsi per pronunciarsi nel merito avendo altresì sentito in apposita e separata audizione le parti.

3. il Collegio è tenuto a terminare i lavori e a trasferire al competente Ufficio il giudizio finale entro 15 giorni dalla sua convocazione. L'ufficio acquisito le determinazioni del Collegio provvede a darne comunicazione al valutato e al valutatore.

4. In fase di audizione, il dipendente può essere assistito da un rappresentante sindacale. Resta salva la facoltà del dipendente di attivare in qualsiasi momento le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla Legge 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

Dall'invio della contestazione da parte del soggetto valutato fino all'acquisizione da parte del competente Ufficio della documentazione del Collegio di Conciliazione la procedura valutativa non produce effetti per il soggetto valutato.

L'ufficio competente inoltre trasferisce con apposita relazione riepilogativa la documentazione relativa ai casi di contestazione e conciliazione avutisi al Nucleo di Valutazione, che ne terrà conto nel predisporre la propria "Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni".

13. PRIMA APPLICAZIONE E AGGIORNAMENTO DEL SMVP

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance trova prima applicazione a decorrere dalla sua adozione da parte del Consiglio di Amministrazione previa acquisizione parere da parte del Nucleo di Valutazione.

La tempistica prevista nel Sistema esposta nell'allegato 1 tabelle 2 e 3 potrà pertanto subire una posposizione di due mesi massimo.

L'aggiornamento del SMVP è a cadenza annuale da effettuarsi entro dicembre previa acquisizione del parere del Nucleo di Valutazione.

Gli aggiornamenti previsti nel primo triennio di adozione sono:

- a. adozione della carta dei servizi, introduzione di questionari di customer satisfaction conseguente ridefinizione delle incidenze delle performance con adeguamento degli indicatori e dei pesi.