



acqueipse a
kralie rex es
dux atichus a
conatempnens a
puri suoprecios a
eotonama aat comp
rex atolusaualde esa i i a
sa atque nimitum iustandam
assetua dicensa arsi sepatum
quod manu gesao atichus per eua
cio peatua uuerenoloa ipse de
quo prediximus aculus bis dena
que regi atolimotatem moliauf
esa pro sui regi aresideru fidea

Università degli Studi del Sannio

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

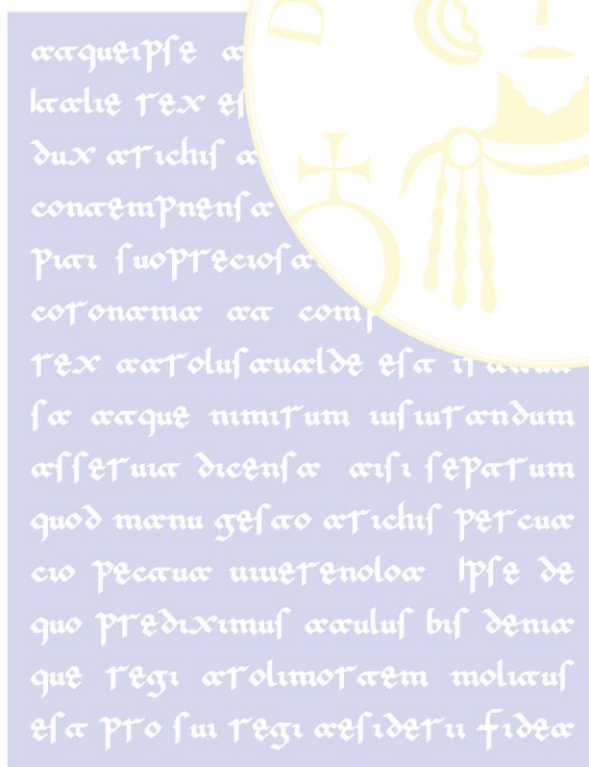
Redatto ai sensi dell'art.7 del D.Lgs.n.150 del 2009, come aggiornato dal D.Lgs. n. 74 del 2017

Aggiornamento anno 2026

quo prediximus aculus bis dena
que regi atolimotatem moliauf
esa pro sui regi aresideru fidea

1	PREMESSA	4
2	IL QUADRO NORMATIVO	4
3	AMBITO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 6	
4	L'APPLICATIVO STRATEGIC PA A SUPPORTO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.	7
5	IL CICLO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE.....	8
5.1	Fasi del processo.	8
6	CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE.....	11
6.1	Organizzazione degli uffici ed offerta formativa.	11
7	LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE.	14
7.1	Le fasi ed i tempi della programmazione.....	16
7.2	La programmazione organizzativa anno n.....	16
8	CRITERI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE.....	17
8.1	La customer satisfaction come parametro di valutazione	19
8.2	La performance organizzativa.....	20
8.3	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA.	22
8.4	La Performance individuale	22
9	VALUTAZIONE.....	24
9.1	Valutazione della performance organizzativa.....	24
9.1.1	Valutazione della performance organizzativa di struttura	25
9.1.2	Valutazione dei servizi.	25
9.1.3	Valutazione della performance della dimensione affidabilità dei Settori (obiettivi operativi più servizi erogati).	26
10	LE DIMENSIONI E IL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE.....	26
10.1	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	26
10.2	La valutazione del Direttore Generale.	27
10.3	La valutazione del Personale con qualifica dirigenziale.	30
10.4	Valutazione del personale responsabile di Settore (personale appartenente all'area EP).....	32
10.5	Personale di area EP responsabile di Settore, con la contemporanea responsabilità ad interim di Unità Organizzativa.	33

10.6 La valutazione del personale operativo appartenente alle aree funzionari e collaboratori titolare di posizione organizzativa.....	33
10.7 La valutazione del personale operativo appartenente alle aree collaboratori ed operatori senza incarichi di responsabilità.....	35
11 MONITORAGGIO E CONTROLLO.....	36
12 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....	37
13 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	37
14 RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON IL BILANCIO.....	38
14.1 Gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio (2026).....	38
14.2 Metodologia	39
Appendice	45
Comportamenti standard.....	45
Indicatori di performance economico finanziaria	47



1 Premessa

Il presente documento rappresenta il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università degli Studi del Sannio per l'anno 2026 e ha efficacia a partire dal ciclo della Performance 2026, che sarà oggetto di valutazione nell'anno 2027.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è un documento programmatico impiegato dalle amministrazioni pubbliche al fine di stabilire le modalità di misurazione e valutazione delle performance nonché come strumento di pianificazione nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholders interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il presente documento è conforme alle disposizioni del DLgs 150/2009 alle modifiche apportate dal DLgs 74/2017 ed, altresì, agli indirizzi del Dipartimento per la Funzione Pubblica ed alle linee guida dell'ANVUR per il sistema universitario.

Conformemente a quanto stabilito dal DLgs 74/2017, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve essere aggiornato ogni anno e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione e successivamente adottato dal Consiglio di Amministrazione.

Inoltre, il Sistema integra le disposizioni dell'art. 6 del DL 80/2021, convertito dalla L. n. 113/2021, che richiede alle pubbliche amministrazioni di adottare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, di cui il Piano della Performance rappresenta una parte fondamentale.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è lo strumento con il quale l'Università degli Studi del Sannio si pone i seguenti obiettivi:

- promuovere la trasparenza dei processi amministrativi verso gli stakeholder interni ed esterni;
- promuovere il miglioramento della qualità dei servizi offerti, anche attraverso l'ascolto degli utenti;
- promuovere la crescita delle competenze professionali, anche attraverso un costante dialogo tra valutati/e e valutatori/trici (feedback);
- valorizzare le competenze e le potenzialità;
- promuovere la crescita individuale.

Pertanto, il SMVP costituisce l'impianto metodologico di riferimento per il corretto svolgimento del ciclo della performance attraverso la definizione di metodi, tecniche, risorse e processi da utilizzare per le attività di misurazione e valutazione della performance medesima.

Proseguendo il percorso già avviato, l'Amministrazione intende rafforzare la funzione del Sistema come strumento di crescita delle persone e delle loro competenze, nell'ottica di un miglioramento dei servizi e del valore pubblico prodotti dall'Ateneo, anche attraverso corsi di formazione ad hoc su questi ambiti per valutati e valutatori.

2 Il quadro normativo

Il concetto di Performance per le pubbliche amministrazioni è stato introdotto dal DLgs n. 150/2009, il quale, in particolare, all'art. 7, dispone che queste ultime valutino annualmente la Performance organizzativa ed individuale e che, a tal fine, adottino un apposito documento, ossia il Sistema di Misurazione e Valutazione della

Performance. Il predetto decreto, all'art. 13, comma 12, prevede che il ruolo di valutazione delle attività amministrative delle università e degli Enti di ricerca sia svolto dall'Agenzia Nazionale di Valutazione dell'Università e della Ricerca - ANVUR. La finalità è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico che sia integrato e sistemico ed orientato ad alimentare un processo di incremento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale, connessa ad un sistema di premialità. Dall'emanazione del DLgs 150/2009, il contesto normativo di riferimento sulla valutazione della performance delle attività amministrative nelle Università, si è notevolmente arricchito rispetto alle altre amministrazioni pubbliche, viste le specificità del mondo dell'università e della ricerca.

La L. 240/2010, recependo quanto già disposto dalla CIVIT con la Delibera 9/2010, ha attribuito ai Nuclei di Valutazione le funzioni proprie degli Organismi Indipendenti di Valutazione in raccordo con l'attività dell'ANVUR. Nel luglio 2015, l'ANVUR ha pubblicato le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane, le quali forniscono indicazioni operative alle università per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione. Il DLgs. n. 74/2017 ha introdotto considerevoli innovazioni in tema di valutazione e di performance, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni. Il predetto Decreto, all'art. 7 ribadisce, tra l'altro, che le Pubbliche Amministrazioni valutino annualmente la Performance organizzativa ed individuale ed, altresì, che adottino e aggiornino annualmente il SMVP, previo parere vincolante degli Organismi Interni di Valutazione. Altra importante novità introdotta dal DLgs n. 74/2017, riguarda la partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione della performance, attraverso la rilevazione della soddisfazione di questi ultimi in merito alla qualità dei servizi resi, in un'ottica di "controllo sociale" continuo e diffuso. In applicazione al suo ruolo di coordinamento e di indirizzo, l'ANVUR ha pubblicato il 20 dicembre 2017 una specifica Nota di indirizzo per la gestione del Ciclo della Performance 2018-2020, in cui sono chiariti alcuni contenuti del DLgs. n. 74/2017, contestualizzandoli a livello di sistema universitario e, nel gennaio 2019, ha pubblicato la versione definitiva delle *"Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane"*, che concentrano l'attenzione sull'aspetto specifico del collegamento del Ciclo della Performance con il ciclo di bilancio. Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha adottato inoltre, nel 2019 le *"Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche"* e, successivamente, le *"Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale"* al fine di fornire alle amministrazioni, ulteriori indirizzi metodologici in ordine alle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale come strumento di gestione strategica delle risorse umane rispetto a quanto già previsto nelle precedenti Linee Guida del Dipartimento del dicembre 2017. Inoltre, la Direttiva n. 3 del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1° giugno 2017 individua, tra i passaggi fondamentali per il raggiungimento dei risultati attesi, l'adeguamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, al fine di verificare l'impatto 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 cittadini.

La Direttiva in materia di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, fornisce indicazioni relative allo sviluppo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance, e, riprendendo le precedenti Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, ribadisce l'opportunità di implementare una strategia che ponga il merito al centro

dell'organizzazione pubblica, promuovendo un approccio più efficace e orientato ai risultati al fine di superare la tradizionale valutazione gerarchica e unidirezionale a vantaggio di sistemi in cui la valutazione sia frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando la capacità di esercitare una leadership efficace nonché l'importanza della formazione, assegnando ai dirigenti il compito di promuovere percorsi per accrescere le competenze del capitale umano.

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il Comparto dell'Istruzione e Ricerca, relativo al periodo 2019-2021, sottoscritto in data 18 gennaio 2024, ha introdotto tra le novità di maggiore rilievo, la delineazione e relativa regolamentazione del lavoro agile e la definizione di un nuovo ordinamento professionale per il personale ausiliario, amministrativo e tecnico delle scuole, delle università e delle accademie e conservatori.

L'impostazione del presente documento è in linea di continuità con i SMVP approvati negli anni precedenti e tiene conto delle novità legislative introdotte dalla legge 41/2023 e dalle conseguenti disposizioni della circolare n. 1/2024 del Dipartimento della Funzione Pubblica con riferimento alla valutazione della performance ed, in particolare, all'assegnazione a tutto il personale di livello dirigenziale dei pagamenti delle fatture commerciali, di specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento. Tali obiettivi sono valutati ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, per una quota della stessa.

Il SMVP 2026 non presenta, pertanto, significative modifiche di impianto rispetto all'edizione precedente, recepisce, tuttavia, i più recenti orientamenti normativi e contrattuali sui modelli di competenze professionali e trasversali e precisa alcuni strumenti di valutazione.

Il presente documento è finalizzato a:

- ✓ favorire il rafforzamento del legame degli obiettivi e delle azioni, la cui realizzazione è affidata alla tecnostuttura, con la programmazione strategica ed, altresì, il consolidamento della dimensione della performance connotata da un diretto legame con la pianificazione strategica e proiettata sull'immagine dell'Ateneo all'esterno. Nella vigente versione si valorizza ulteriormente la rilevanza e l'impatto della performance organizzativa sugli stakeholder e sul valore pubblico dell'Ateneo;
- ✓ definire le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di pianificazione strategica;
- ✓ definire le modalità di misurazione relative al conseguimento degli obiettivi;
- ✓ definire una gestione più efficace sia delle risorse che dei processi organizzativi;
- ✓ definire le modalità di promozione dei processi di miglioramento dei servizi resi dall'Ateneo.

Il presente aggiornamento del SMVP conferma la metodologia di assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ai Responsabili di Settore nonché l'assegnazione di obiettivi individuali al personale inquadrato nell'area dei funzionari e dei collaboratori che sia titolare di posizione organizzativa.

3 Ambito di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Per performance si intende il livello di raggiungimento degli obiettivi programmati, misurato in termini di efficacia, efficienza, qualità, tempestività e di valore dei comportamenti organizzativi, riferiti sia all'intera organizzazione, sia alle singole strutture e ai dipendenti.

Il presente documento si applica:

- ✓ alla performance organizzativa, intesa come il risultato complessivo dell'Ateneo rispetto agli obiettivi strategici e operativi definiti nel ciclo della performance;

- ✓ alla performance individuale, ossia ai comportamenti organizzativi del Direttore Generale, dei dirigenti, del personale tecnico-amministrativo, secondo le modalità e i criteri indicati nel sistema stesso.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance definisce l'impianto metodologico alla base del Ciclo della Performance; il suo ambito di applicazione riguarda la performance delle attività gestionali mentre la misurazione della performance riconducibile a didattica, ricerca e terza missione è regolamentata dal Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo, in applicazione della legge 240/2010 e del D. Lgs n. 19/2012 e delle disposizioni di ANVUR in materia. Viste le implicazioni delle linee strategiche sull'attività amministrativa, la necessaria premessa a tutto il Ciclo della Performance è rappresentata dalla Performance Istituzionale di Ateneo. Gli obiettivi del Piano Strategico d'Ateneo sono caratterizzati da una responsabilità politica e prevedono la partecipazione delle strutture accademiche e del corpo docente e, contemporaneamente, comportano un contributo della componente amministrativa, sia diretto, con la previsione di specifiche azioni di Performance organizzativa necessarie per il conseguimento dell'obiettivo strategico, sia indiretto in termini di supporto generale alle attività istituzionali.

La Performance organizzativa delle strutture amministrative di Ateneo è la declinazione della Performance che l'Ateneo intende ottenere sia come amministrazione nel suo complesso, sia come articolazione delle strutture organizzative. La valutazione della Performance individuale ha lo scopo di coinvolgere nelle strategie e nelle azioni dell'Amministrazione il personale in servizio nell'Ateneo, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno, al fine di motivare e coinvolgere lo stesso in merito alle attività svolte e agli obiettivi da raggiungere. La Performance istituzionale, dunque, costituisce l'indirizzo per la Performance organizzativa delle strutture amministrative la quale, a sua volta, costituisce i presupposti per la Performance dei comportamenti organizzativi.

Pur essendo presenti in un'unica fase del ciclo di performance, la misurazione e la valutazione sono due attività distinte, non sovrapponibili. I due concetti di misurazione e valutazione della Performance si differenziano in quanto:

- ✓ per misurazione si intende:
 - fissare degli obiettivi quantificabili;
 - definire i risultati attesi;
 - associare agli obiettivi degli indicatori, che possano adeguatamente misurare sia il percorso che il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati;
- ✓ per valutazione si intende:
 - l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione che tenga conto anche dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento e lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

4 L'applicativo Strategic PA a supporto del processo di valutazione

L'applicativo Strategic PA è lo strumento informatico dedicato alla gestione del ciclo della performance, adottato dall'Ateneo. Detto applicativo viene implementato costantemente, in conformità al contenuto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il modulo gestisce non solo il piano della performance ma anche il piano strategico, consentendo un agevole costruzione dell'albero della performance. La piattaforma consente la gestione di tutte le fasi del ciclo della performance; gestione degli obiettivi, monitoraggio infrannuale di questi ultimi, rendicontazione finale, valutazione

della performance degli obiettivi strategici, della performance organizzativa e della performance individuale. Infatti, la misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati avviene attraverso detta procedura informatizzata. Il sistema permette di ottimizzare i processi, monitorare gli obiettivi e migliorare l'efficienza, anche attraverso Tableau, ossia il software che permette di analizzare, visualizzare e condividere dati in modo intuitivo e interattivo. che, in associazione alla base dati inseriti nel sistema, permette la costruzione di cruscotti direzionali e di dashboard di notevole interesse e di efficace impatto visivo. La digitalizzazione del processo di gestione delle performance ha reso le procedure omogenee, ha semplificato i flussi documentali ed, altresì, permette un monitoraggio costante dei risultati, nonché degli eventuali scostamenti, permettendo l'adozione di interventi correttivi. I dati estratti dal sistema costituiscono la base di calcolo per l'attribuzione dei premi correlati alla performance individuale. Il software è accessibile mediante le credenziali attribuite a tutti i dipendenti. In quanto strumento gestionale, implica la partecipazione attiva di tutti i soggetti, valutatori e valutati.

5 I ciclo integrato della performance

Il Decreto Legislativo n. 150 del 2009 configura il Ciclo della Performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo. Con riferimento al Ciclo della Performance, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individua: le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, le procedure di conciliazione, le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

5.1 Fasi del processo

Il Ciclo della Performance si articola in diverse fasi che si replicano di anno in anno in modo coerente in modo tale che i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrino con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo:

a) Fase programmatoria.

La definizione e assegnazione nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione degli obiettivi operativi che si intendono raggiungere, dei valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori costituisce la fase più importante del Ciclo della Performance, poiché richiede un'importante attività di analisi e di strutturazione, attuata coordinando gli indirizzi di pianificazione strategica e allocazione delle risorse raccolti nei diversi atti di programmazione con gli obiettivi di qualità dei servizi e di trasparenza e contrasto alla corruzione. Il SMVP si inserisce nella fase programmatoria in quanto parte integrante del ciclo di gestione annuale della performance e propedeutico alla predisposizione del PIAO. In questa fase, è fondamentale che ci sia una condivisione tra tutti i soggetti coinvolti.

La prima fase riguarda la proposta degli obiettivi operativi e di budget triennale, in coerenza con i documenti programmatici, con le linee di indirizzo del Rettore e con le indicazioni dettate dal Direttore Generale (processo di budgeting). Successivamente, gli obiettivi vengono inclusi nel PIAO e si considerano formalmente

assegnati al momento dell'approvazione di quest'ultimo da parte del Consiglio di Amministrazione, che, secondo la normativa vigente, deve avvenire entro il 31 gennaio di ogni anno. Nel PIAO sono definiti anche gli obiettivi individuali da assegnare al Direttore Generale, su proposta del Rettore.

b) Fasi di rimodulazione e monitoraggio.

Il ciclo della performance, al fine di monitorare l'andamento dell'attività amministrativa in funzione degli obiettivi prefissati e attivare eventuali azioni correttive, prevede:

- una fase di rimodulazione degli obiettivi che può essere proposta esclusivamente nel caso in cui siano intervenuti fattori che abbiano compromesso il loro raggiungimento entro il valore soglia prefissato. Non saranno accettate richieste di rimodulazione dovute a una definizione errata o non concordata degli obiettivi, in quanto gli obiettivi presentati nel PIAO, per la loro formale assegnazione da parte del Consiglio di Amministrazione, sono il risultato di una definizione condivisa tra tutte le parti coinvolte. Le richieste di rimodulazione devono essere concordate, con il Direttore Generale; in seguito, il Responsabile di struttura cui era stato assegnato l'obiettivo oggetto di rimodulazione, inserirà tale proposta nella procedura informatizzata in fase di monitoraggio intermedio;
- un monitoraggio intermedio da parte dei Responsabili di struttura che, su indicazione dell'Amministrazione, entro il mese di luglio di ogni anno procedono, mediante la procedura informatizzata, ad una misurazione e verifica dello stato di avanzamento, con riferimento al 30 giugno, degli obiettivi loro assegnati nel PIAO. Il monitoraggio è a cura del Direttore Generale, con il supporto dell'ufficio competente. Gli esiti del monitoraggio intermedio, che comprenderanno anche le eventuali rimodulazioni di obiettivi approvate, saranno sottoposti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

- c) La fase della misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale. Concluso l'esercizio di riferimento, si svolge la fase di misurazione e valutazione finale della performance organizzativa ed individuale riferita all'anno precedente, che prende l'avvio con Circolare della Direzione Generale che ne definisce indicazioni operative e tempistiche. Il Dirigente e ciascun Responsabile di Struttura relazionano sulle attività in cui si è tradotto l'obiettivo assegnato attraverso la già citata procedura informatizzata. Successivamente, si sviluppa la fase di valutazione della performance individuale per cui il Direttore Generale procede alla valutazione del Dirigente e dei Responsabili di Settore, il Dirigente alla valutazione del responsabile del settore di propria competenza, ciascun Responsabile di struttura procede alla valutazione dei propri collaboratori. Le valutazioni finali complessive della performance individuale vengono effettuate sulla base di apposite schede. Ai sensi dell'art. 7, comma 2bis, del D.Lgs 150/2009, nel testo vigente, è previsto un sistema di conciliazione che riguarda la risoluzione di eventuali conflitti che potrebbero insorgere nell'ambito del processo di valutazione della performance del personale in servizio presso l'Ateneo.

- d) La fase di rendicontazione dei risultati agli organi 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.

Il ciclo della Performance si completa con la fase di rendicontazione che si concretizza nella Relazione sulla Performance, strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, che evidenzia a consuntivo, in riferimento all'anno precedente, i risultati di performance organizzativa e di performance individuale raggiunti rispetto agli obiettivi programmati. La relazione documenta i risultati conseguiti dall'organizzazione

ed il contributo, apportato da ciascuna componente dell'amministrazione, all'espletamento delle funzioni istituzionali dell'Ateneo. Nel documento vengono, altresì, riportate le eventuali variazioni di obiettivi ed indicatori della performance organizzativa apportate in esito al monitoraggio intermedio. La Relazione viene approvata dal Consiglio di Amministrazione, validata dal Nucleo di Valutazione in funzione di OIV e pubblicata nel sito web istituzionale entro il 30 giugno.

- e) Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Sulla base degli esiti della valutazione vengono attivati i sistemi premianti in conformità di quanto definito in sede di contrattazione integrativa.

- f) Modalità di raccordo tra performance, anticorruzione e trasparenza.

L'adozione e la pubblicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance costituisce per l'Ateneo un aspetto qualificante dell'anticorruzione e della trasparenza. Infatti, gli adempimenti, i compiti e le responsabilità inseriti nella sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, vengono integrati nel Ciclo della Performance così come previsto dalla legge 190 del 2012 e dal DLgs. 33 del 2013 attraverso la formulazione di specifici obiettivi relativi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, che saranno valutati con le stesse modalità applicate agli obiettivi operativi. In particolare, la prevenzione della corruzione e la trasparenza, relativamente alla performance organizzativa e individuale, sono orientate a rafforzare il rapporto con gli utenti ed, in generale, con gli stakeholder, a qualificare l'attività di programmazione con una rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione di strategie, obiettivi e indicatori ed, infine, a promuovere una focalizzazione sui risultati attesi e sulla loro rendicontazione.

- g) Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Rispetto alle cinque "azioni prioritarie" suggerite dall'ANVUR nelle *"Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane"* del gennaio 2019, al fine di far adottare agli atenei un approccio integrato tra strategia, performance e bilancio, l'Università degli Studi del Sannio già opera in regime di contabilità analitica e applica la logica sistemica, che implica un raccordo diretto con la programmazione economico-finanziaria - processo di budgeting e con le dimensioni dell'anticorruzione e dell'Assicurazione della Qualità. Per quanto specificamente riguarda la dimensione economico-finanziaria, tale raccordo è favorito:

- ✓ attraverso l'allineamento temporale della consultazione dei responsabili delle strutture, propedeutica alla stesura del bilancio di previsione e all'assegnazione degli obiettivi della performance organizzativa: le strutture amministrative sono, infatti, chiamate a formulare contestualmente le previsioni di bilancio e la proposta di obiettivi per l'anno successivo, avendo come riferimento il Piano Strategico e le linee di sviluppo dell'attività amministrativa;
- ✓ attraverso la quantificazione delle risorse stimate di budget e/o umane necessarie per la realizzazione degli obiettivi operativi assegnati alle strutture amministrative e, per quanto riguarda i costi, la loro previsione nel bilancio di previsione. L'azione di miglioramento a cui tende l'Ateneo è quella di potenziare l'attività di raccordo tra strategia, performance e bilancio mediante l'allineamento delle tempistiche di tutti i documenti programmatici. Infatti, dalla pianificazione strategica a quella operativa, la logica "integrata" a cui si ispirano le azioni dell'Ateneo si è concretizzata nello sforzo di mettere la programmazione di budget a sistema con gli altri ambiti della programmazione, in primis con la programmazione operativa e, quindi, con il Piano della Performance, trovando un punto di riferimento nelle strategie istituzionali definite nel Piano Strategico di Ateneo.

h) Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti.

Ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009 nel testo vigente, dell'art. 2, comma 1, lettera r), della Legge 240/2010 e secondo quanto indicato nelle Linee Guida ANVUR del luglio 2015, il Nucleo di Valutazione ha il compito di validare la relazione sulla performance nello svolgimento della sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione, della garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione e del monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni comunicando tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi. Sulla base di quanto sopra il Nucleo di Valutazione esprime proprio parere vincolante sull'adozione e l'aggiornamento del SMVP, è informato tempestivamente di ogni accadimento rilevante connesso al Ciclo della Performance, fornisce indicazioni e supporto, dal punto di vista meramente metodologico, nella definizione della struttura dei principali documenti del Ciclo della Performance.

6 Caratteristiche distintive dell'Organizzazione

L'Università degli Studi del Sannio è stata istituita con Decreto Ministeriale del 27 dicembre 1997, n. 1524 a decorrere dal 1° gennaio 1998.

Ai fini del sistema di gestione delle performance, l'identificazione della Missione, dei Valori e della Visione rappresentano il punto di partenza e di riferimento del processo di pianificazione strategica e della programmazione operativa.

6.1 Organizzazione degli uffici ed offerta formativa

L'Amministrazione dell'Ateneo è diretta nel suo insieme dal Direttore Generale, che è responsabile della complessiva gestione e organizzazione del personale tecnico e amministrativo.

Le strutture amministrative dell'Università degli Studi del Sannio sono organizzate nell'ambito dell'Amministrazione Centrale e presso i Dipartimenti.

Distintamente:

- l'Amministrazione Centrale ha al suo vertice il Direttore Generale;
- i Dipartimenti sono diretti dal Direttore di Dipartimento; da cui funzionalmente dipendono le strutture amministrative a supporto delle attività didattiche scientifiche e organizzative.

L'Ateneo presenta tre Dipartimenti:

- Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi - DEMM;
- Dipartimento di Ingegneria – DING;
- Dipartimento di Scienze e Tecnologie – DST.

L'assetto organizzativo, graficamente riassunto nell'organigramma istituzionale, è consultabile al seguente link: <https://www.enti33.it/UNISANNIO/Menu/0/299>

A seguito di successivi interventi di revisione della struttura organizzativa, l'attuale assetto presenta la seguente articolazione: nell'ambito dell'Amministrazione Centrale, l'organizzazione amministrativa si struttura in Aree, Settori ed Unità Organizzative; le Aree sono le strutture con il maggiore grado di complessità, di primo livello dirigenziale, dotate di autonomia gestionale, seppure gerarchicamente subordinate al Direttore Generale e sono articolate in

Settori e Unità Organizzative; le Unità Organizzative dell'Ateneo dedicate alle attività tecnico amministrative sono distinte in tre livelli, in relazione alla rilevanza e al grado di complessità e di professionalità richiesti per l'espletamento, il coordinamento e il controllo delle attività connesse e, segnatamente, le Unità Organizzative di primo livello sono dedicate alla gestione di macro processi corrispondenti allo svolgimento di più compiti istituzionali o ad una pluralità di ambiti di attività con valenza strategica o innovativa; le Unità Organizzative di secondo livello (i Settori) sono dedicate al presidio e al coordinamento di uno o più ambiti di attività, all'interno di uno o più macro processi. Si tratta di Unità Organizzative poste sotto la responsabilità di personale appartenente all'area elevate professionalità o funzionari, individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con le caratteristiche della posizione organizzativa da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere. Le Unità Organizzative di terzo livello (U.O.) sono finalizzate allo svolgimento o al coordinamento diretto di singoli ambiti di attività.

L'istituzione di tale tipologia di unità è subordinata all'esistenza di livelli di complessità che ne giustificano l'attivazione rispetto a quella sovraordinata. Sono Unità Organizzative poste sotto la responsabilità di personale appartenente all'area elevate professionalità, funzionari o collaboratori, individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con la posizione da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere e tenendo conto delle complessità delle attività da svolgere. Inoltre, le Unità Organizzative sono articolate in fasce in base alla complessità e grado di specializzazione delle attività da svolgere. Il personale inquadrato nell'area collaboratori potrà assumere incarichi di responsabilità solo relativamente ad Unità Organizzative non complesse. A seguito di successivi interventi di revisione della struttura organizzativa, l'attuale assetto presenta la seguente articolazione: nell'ambito dell'Amministrazione Centrale, l'organizzazione amministrativa si struttura in Aree, Settori ed Unità Organizzative; le Aree sono le strutture con il maggiore grado di complessità, di primo livello dirigenziale, dotate di autonomia gestionale, seppure gerarchicamente subordinate al Direttore Generale e sono articolate in Settori e Unità Organizzative; le Unità Organizzative dell'Ateneo dedicate alle attività tecnico amministrative sono distinte in tre livelli, in relazione alla rilevanza e al grado di complessità e di professionalità richiesti per l'espletamento, il coordinamento e il controllo delle attività connesse e, segnatamente, le Unità Organizzative di primo livello sono dedicate alla gestione di macro processi corrispondenti allo svolgimento di più compiti istituzionali o ad una pluralità di ambiti di attività con valenza strategica o innovativa; le Unità Organizzative di secondo livello (i Settori) sono dedicate al presidio e al coordinamento di uno o più ambiti di attività, all'interno di uno o più macro processi. Si tratta di Unità Organizzative poste sotto la responsabilità di personale appartenente all'area elevate professionalità o funzionari, individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con le caratteristiche della posizione organizzativa da ricoprire e con

Con Decreto Direttoriale del 22 febbraio 2024 n. 219 è stato approvato, in relazione alla rinnovata struttura organizzativa, il nuovo organigramma del personale tecnico ed amministrativo e, conseguentemente, quest'ultimo è stato assegnato a prestare servizio all'interno dei Settori e delle Unità Organizzative in cui si è articolata la nuova struttura organizzativa dell'Ateneo.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha attraversato una fase di crescita rilevante, è stata avviata un'azione generalizzata di trasformazione digitale con conseguente semplificazione, dematerializzazione ed informatizzazione dei procedimenti amministrativi, di incremento dell'offerta didattica da svolgersi anche a distanza, nonché di incremento delle attività legate ai percorsi post-laurea, ai master, ai dottorati di ricerca, alle attività di formazione continua, alla formazione degli insegnanti attraverso l'attivazione dei percorsi abilitanti, che hanno determinato un aumento dei carichi di lavoro nelle unità organizzative nelle quali sono incardinate le predette attività; si è reso necessario, pertanto, risolvere alcune criticità rilevate nell'attuale organizzazione e rivedere

l'assetto organizzativo di alcuni Settori e/o Unità Organizzative alla luce dei mutati carichi di lavoro attraverso una maggiore razionalizzazione nella distribuzione dei processi di lavoro; inoltre, si è reso opportuno garantire un maggiore coordinamento tra l'area amministrativa e l'area contabile dei dipartimenti raggruppando le Unità Organizzative tra loro affini e interdipendenti in modo da facilitare il predetto coordinamento.

Pertanto, il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 dicembre 2025 ha deliberato di approvare la nuova Struttura Organizzativa dell'Ateneo come, di seguito, riportato;

restano invariate le attuali due macroaree:

- Area Servizi;
- Area Sistemi,

oltre alla Segreteria Generale e alla possibilità di nomina di personale interno anche in Staff al Rettore e Direttore Generale su specifiche tematiche (ad es. transizione digitale, anticorruzione, disability manager, ecc.).

Con riferimento all'Area Servizi, è stato modificato il Settore "Didattica, Ricerca e Comunicazione", che ha assunto la denominazione di Settore "Comunicazione, Formazione Continua e Ricerca" ed al suo interno sono collocate le seguenti Unità Organizzative:

- Ricerca e Trasferimento Tecnologico;
- Orientamento ed Eventi;
- Formazione Continua e Reti Territoriali;
- Web e Comunicazione;

nell'ambito del Settore "Servizi agli Studenti" è stata collocata una nuova Unità Organizzativa che ha assunto la denominazione "Dottorati" nonché le Unità Organizzative "Supporto Amministrativo Didattico dei Dipartimenti" ed, al suo interno, sono collocate le seguenti Unità Organizzative:

- Internazionalizzazione e Mobilità;
- Post-Laurea;
- Dottorati;
- Carriere Studenti;
- Dipartimento DEMM Supporto Amministrativo-Didattico;
- Dipartimento DST Supporto Amministrativo-Didattico;
- Dipartimento DING Supporto Amministrativo-Didattico;
- Supporto Offerta Formativa;

all'interno della suddetta Area sono presenti, inoltre, i Settori "Servizi Tecnici", "Servizi IT" e "Risorse Strumentali"; nell'ambito dell'Area Sistemi il Settore Servizi ai Dipartimenti DEMM e DST ha assunto la denominazione di "Settore Servizi ai Dipartimenti DEMM e DST e Centri di Servizio" con attribuzione delle competenze relative alla gestione amministrativo-contabile del Centro Sheril ed, al cui interno, sono state confermate le seguenti Unità Organizzative:

- Segreteria Direzione DEMM;
- Segreteria Direzione DST;
- Laboratori Didattici e di Ricerca DST;

all'interno della predetta Area sono presenti, altresì, i Settori "Personale e Sviluppo Organizzativo", "Sistemi Finanziari", "Affari Legali e Generali", "Servizi al Dipartimento di Ingegneria".

L'offerta formativa erogata dall'Ateneo, con riferimento all'a.a. 2025/2026, si articola in 22 Corsi di Studio di cui 12 Corsi di Laurea, 1 Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico, 9 Corsi di Laurea Magistrale, erogata dai tre

Dipartimenti DEMM, DING, DST. Inoltre, l'offerta didattica si completa con tre corsi di Dottorato di Ricerca e 4 Corsi di Master. Sono previsti, inoltre, alcuni programmi di mobilità internazionale con il rilascio di doppio titolo (Hanoi University - Vietnam, Universidade de Coimbra - Portogallo, Gdansk School of Banking - Polonia, Università di Mahajanga e Antsiranana - Madagascar, Universidad Autonoma de Santo Domingo). In Ateneo, è attivo il "programma di mobilità" degli studenti al fine per sostenere esami o svolgere attività di tirocinio, del personale tecnico amministrativo per attività di STAFF TRAINING e dei docenti per attività di TEACHING STAFF presso atenei stranieri con i quali siano stati stipulati Accordi Interistituzionali (Programma Erasmus) e programmi di mobilità extraeuropea; nello specifico, sono attivi i Programmi KA131/KA171 che prevedono la mobilità INCOMING e OUTGOING con Paesi terzi.

7 Le dimensioni della Performance

Il sistema della performance si occupa di rendere espliciti gli obiettivi e le azioni finalizzate a generare valore pubblico, destinato ad accrescere il benessere economico, sociale, ambientale del contesto di riferimento.

Misurare e valutare la performance è una modalità attraverso la quale si valorizza il contributo, offerto dalle singole componenti organizzative ed individuali, al conseguimento dei risultati attesi. In questa prospettiva, assumono rilievo le varie dimensioni della performance che sono contestualizzate nel presente documento:

- Performance istituzionale:

si riconducono a questo ambito le azioni di derivazione ministeriale, regolate da un set di indicatori presenti in banche dati nazionali, che mostrano il posizionamento dell'Ateneo sulle linee inerenti le principali mission.

Fanno parte della performance istituzionale le politiche di distribuzione del Fondo per il finanziamento ordinario delle Università o FFO (nelle quote base e premiali), il cruscotto degli indicatori della Programmazione triennale - o PRO3 e il sistema di AVA3 sulla base del quale l'Ateneo è valutato ai fini dell'accreditamento delle sedi e dei corsi. Rientrano, inoltre, nella dimensione della performance istituzionale gli obiettivi definiti nelle linee strategiche che l'Ateneo ha declinato nel Piano Strategico di Ateneo e nei Piani Triennali di Dipartimento. Questa programmazione è integrata con la programmazione ministeriale a valenza triennale e dalle azioni e indicatori selezionati tra quelli dell'autonomia responsabile. Detta dimensione della performance dà evidenza dei parametri su cui devono svilupparsi le azioni strategiche del programma rettorale e di mandato; tende a conservare e/o a migliorare i target ministeriali o il posizionamento dell'Ateneo rispetto al cluster di riferimento in termini di grandezza degli Atenei nonché ad esaltarne le vocazioni e le peculiarità.

Sebbene detta dimensione di performance costituisca il riferimento da monitorare sui cruscotti direzionali resi disponibili dal ministero e dall' ANVUR, essa è caratterizzata da una forte componente di responsabilità politica e non ha un effetto valutativo diretto sul sistema di valutazione cui il predetto documento fa riferimento;

- Performance organizzativa:

si riconducono a questa dimensione della performance gli obiettivi operativi e le correlate azioni la cui realizzazione è affidata alla tecnostruttura di Ateneo e che hanno una diretta derivazione dalle linee strategiche ed una coerenza con la programmazione istituzionale. Esse si contraddistinguono per il particolare impatto che la loro realizzazione ha sul mondo esterno e sugli stakeholder. A differenza della performance istituzionale che - attraverso appositi indicatori - rende tangibile l'efficacia della politica di Ateneo sui target attesi, la performance organizzativa di Ateneo misura la capacità della tecnostruttura di farsi carico della conduzione e della responsabilità di coerenti azioni di

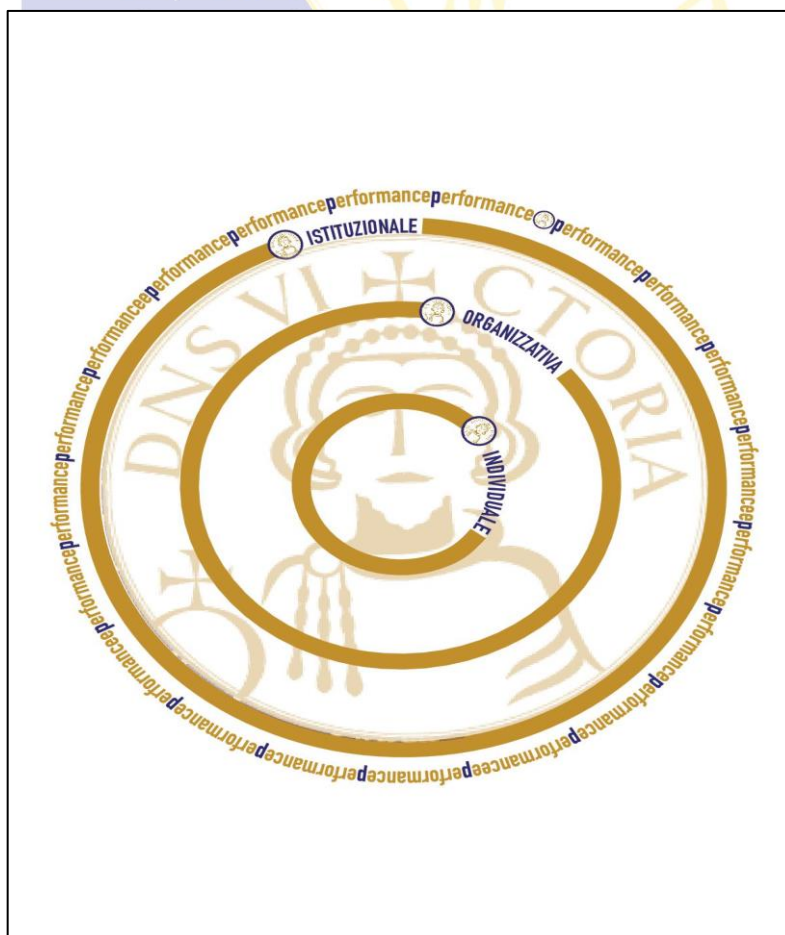
impatto diffuso. La performance organizzativa rappresenta il contributo che una struttura apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi delle strutture amministrative compete al Direttore Generale e viene realizzata misurando il raggiungimento di specifici obiettivi organizzativi individuati in collaborazione con i Responsabili delle strutture stesse.

Pertanto, rappresenta la possibilità e la capacità di conseguire obiettivi di crescita e miglioramento del funzionamento dei processi. Essa può rappresentare l'ambito specialistico in cui si valuta un obiettivo generale declinato con sistema "a cascata";

- Performance individuale:

detta dimensione della performance rappresenta l'apporto dei singoli dipendenti al conseguimento delle performance organizzativa, sia in termini di attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, sia in termini di competenze e comportamenti. Rilevano in quest'ambito, al di là del profilo di responsabilità nel raggiungimento di un risultato individuale, i comportamenti organizzativi; essi attengono al "come" un'attività venga svolta da ciascuno all'interno dell'Amministrazione. Nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei Responsabili delle strutture, una particolare rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione del personale afferente alle stesse. Le differenziazioni nei giudizi, infatti, rappresentano un processo culturale che, se correttamente perseguito, assicura equità e possibilità per tutti di migliorare i propri comportamenti orientandoli agli obiettivi condivisi.

La figura che segue illustra i tre livelli di performance esposti.



Fonte interna

La misurazione ed il monitoraggio della **performance istituzionale** di Ateneo si focalizza sulla misura di indicatori della dinamica degli obiettivi strategici, di ulteriori indicatori di **performance** economico/finanziaria nonché di indicatori relativi alla soddisfazione degli utenti.

La **performance organizzativa** dei Settori, oltre ai risultati degli obiettivi operativi assegnati, include i risultati della rilevazione di customer satisfaction relativa ai servizi erogati dall'amministrazione. Tale misurazione avviene nell'ambito del Progetto "Good Practice", coordinato dal Politecnico di Milano, ed ha la finalità di svolgere un'analisi comparativa tra gli atenei aderenti al Progetto in parola, i quali, quindi, forniscono i dati utili ai fini del benchmark, al fine di individuare buone pratiche da condividere. L'Ateneo del Sannio utilizza detti dati, rilevati attraverso l'indagine "Good Practice", per misurare la performance organizzativa delle strutture, essendo il questionario somministrato a dipendenti e studenti, uno degli strumenti attraverso i quali avviene la misurazione della qualità dei servizi amministrativi resi e, quindi, dell'efficacia e della qualità di questi ultimi.

Per quanto attiene alla **performance individuale**, il risultato della rilevazione delle opinioni degli utenti esterni ed interni, rilevate, rientra nel protocollo di valutazione del personale con qualifica dirigenziale e di tutto il personale tecnico amministrativo.

7.1 Le fasi ed i tempi della programmazione

La fase di programmazione è il punto di partenza del ciclo della performance. Essa prende come riferimento il Piano strategico con cui l'Ateneo, attraverso la governance politica definisce la propria mission e gli obiettivi strategici declinati negli ambiti della Didattica, Ricerca e Terza missione, puntando alla semplificazione dei processi, alla valorizzazione delle risorse umane e strumentali, ponendo le persone al centro dei processi, dei servizi e delle attività istituzionali, in un'ottica di sostenibilità e responsabilità sociale.

Gli obiettivi definiti nel Piano strategico descrivono sinteticamente le finalità che nascono dalle priorità politiche e sono connessi all'espletamento dei fondamentali compiti istituzionali che l'Ateneo si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale, con la finalità di creare valore pubblico. Le priorità politiche e i risultati che l'Amministrazione si propone di realizzare sono definiti anche a seguito del monitoraggio del ciclo in corso, dell'assestamento di bilancio e dell'attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario.

L'enunciazione delle linee strategiche trova nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione la propria declinazione operativa, la quale segue la cadenza temporale della programmazione strategica; annualmente vengono rinnovati obiettivi, azioni, indicatori e target. Il PIAO, da approvarsi entro il 31 gennaio di ogni anno, viene declinato a valle della negoziazione di budget e della predisposizione del bilancio di previsione al fine di connotare con concretezza e sostenibilità la formulazione degli obiettivi.

7.2 La programmazione organizzativa anno n

Azione	Attori	Tempi
Proposta degli obiettivi di Performance da parte dei Dirigenti, Responsabili di Settore al Direttore Generale e, ove possibile, quantificazione delle risorse dedicate a ciascun obiettivo. Condivisione degli obiettivi con il Direttore Generale.	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di Settore	Entro novembre anno n-1

Definizione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione	NdV/CdA	Entro 31 gennaio anno n
Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	CdA	Entro 31 gennaio anno n
Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti, ai Responsabili di Settore/U.O.	Direttore Generale, Dirigenti Responsabili di Settore/U.O.	Entro febbraio anno n

Tabella 1. Fonte interna

Nella tabella che segue, vengono espone le azioni fondamentali (milestone) con l'indicazione dei termini entro i quali esse debbono essere portate a termine per rispettare quanto previsto nel D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii. e garantire il corretto sviluppo del ciclo della *performance*.

Azione	Attori	Tempi
Definizione degli Obiettivi del Direttore Generale	Rettore	Entro 31 dicembre
Approvazione del Bilancio di previsione annuale e triennale	CdA	Entro 31 dicembre
Definizione e aggiornamento del SMVP previo parere del Nucleo di Valutazione	NdV/CdA	Entro 31 gennaio
Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione contenente gli obiettivi di performance	CdA	Entro 31 gennaio
Elaborazione dei risultati delle indagini Good Practice.	Settore Personale e Sviluppo Organizzativo	Entro il 15 febbraio
Elaborazione delle valutazioni del PTA	Valutatori	Entro il 15 febbraio
Valutazione della performance del Direttore Generale	Rettore/NdV/CdA	Entro il 31 marzo
Approvazione Relazione sulla Performance e Documento di Validazione della Relazione sulla Performance. (art. 8, c. 1, lett c) D.lgs. 74/2017)	CdA / Nucleo di Valutazione	Entro il 30 Giugno

Tabella 2. Fonte interna

8 Criteri di misurazione della performance organizzativa ed individuale.

La misurazione della performance organizzativa, ai sensi dell'art. 8 del DLgs. 150/2009, si pone le seguenti molteplici finalità: l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività; l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti e del livello previsto di assorbimento delle risorse; la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi; la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione, delle competenze professionali e della capacità di attuazione di piani e programmi; lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, degli utenti e dei destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. La valutazione della performance organizzativa implica una metodologia che consenta *“l'analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti e delle relative cause, nonché la valutazione degli 23 elementi sintetici d'insieme riguardo l'andamento dell'amministrazione”* (delibera 104/2010 CIVIT). A tal fine, l'Ateneo ha individuato un metodo di valutazione che si

basa sulla misurazione del raggiungimento di obiettivi operativi di performance organizzativa che derivano, a cascata, dagli obiettivi strategici individuati in fase di pianificazione. Vengono, quindi, individuate le responsabilità relative agli obiettivi e ad ognuno di essi viene associato un indicatore al fine di misurare il grado di raggiungimento dello stesso. In particolare, gli obiettivi strategici individuano, in modo sintetico, l'effetto finale che ci si propone di produrre, nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo. Sono definiti in coerenza con le priorità indicate dalla Governance dell'Ateneo e afferiscono ad una delle linee strategiche entro le quali si svolge l'azione dell'Università, dalle quali discendono direttamente i Macro-Obiettivi operativi, che rappresentano le principali direttrici sulle quali si intende sviluppare l'attività amministrativa.

Gli obiettivi operativi costituiscono, a cascata, obiettivi di azione amministrativa assegnati alle singole strutture e collegati alle risorse assegnate ai centri di responsabilità; essi possono essere direttamente funzionali alla realizzazione dei macro-obiettivi oppure finalizzati al miglioramento o all'innovazione dei processi di competenza delle strutture assegnatarie.

In questa prospettiva, gli obiettivi operativi sono articolati in:

- ✓ obiettivi trasversali ossia gli obiettivi operativi assegnati a più strutture coinvolte nella realizzazione dell'obiettivo medesimo;
- ✓ obiettivi di customer satisfaction, la cui realizzazione avviene attraverso indagini sul grado di soddisfazione dell'utenza e che consentono di valutare la coerenza tra la qualità dei servizi erogati e le esigenze dell'utenza stessa;
- ✓ obiettivi pluriennali che fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali ma la cui definizione, i valori attesi di risultato e i rispettivi indicatori attengono all'anno di riferimento del ciclo della performance.

Ciascun obiettivo deve presentare i seguenti requisiti: non devono essere vaghi, generici, ovvi; devono essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno; non devono coincidere con lo svolgimento delle attività; devono essere verificabili, nel senso che deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento; devono essere suscettibili di misurazione; devono essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle risorse finanziarie necessarie per il loro conseguimento, sia, infine, rispetto all'orizzonte temporale previsto. Ad ogni obiettivo viene assegnato un peso in base al grado di rilevanza dello stesso rispetto alle attività da svolgere per il suo conseguimento, in modo tale che la somma dei pesi degli obiettivi assegnati risulti pari a 100. Ad ogni obiettivo viene associato, inoltre, un indicatore finalizzato alla misurazione del grado di conseguimento dello stesso ed il relativo valore atteso.

Per ciascun indicatore si deve tener conto dei seguenti requisiti:

- ✓ comprensibilità: l'indicatore deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone che non abbiano conoscenze specifiche;
- ✓ rilevanza: l'indicatore deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano;
- ✓ confrontabilità: l'indicatore deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche (benchmarking);
- ✓ fattibilità: la raccolta di informazioni per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- ✓ affidabilità: l'indicatore deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

Gli indicatori ed i relativi valori attesi possono essere:

- ✓ quantitativi: ove il risultato atteso è determinato dalla misurazione di una variabile di tipo numerico, definita in fase di pianificazione;

- ✓ temporali: la prestazione è misurata in base all'esecuzione di determinate attività entro un determinato arco temporale;
- ✓ qualitativi: ove non sia possibile individuare indicatori numerici, oppure questi rappresentino e sintetizzino in modo solo parziale il livello di prestazione reso, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo, basato su parametri osservabili e oggettivi, che tenga complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi, esplicitamente definiti in sede di pianificazione. I livelli di raggiungimento dei valori attesi sono declinati attraverso un target che rappresenta il livello per il quale l'obiettivo si considera pienamente raggiunto.

Gli obiettivi, ossia la descrizione di un traguardo che ci si propone di raggiungere in un determinato arco temporale (annuale o pluriennale) e che è finalizzato al raggiungimento di un target ossia di un incremento, in termini di miglioramento, di un'attività o di un servizio, devono essere specifici e non generici, misurabili, commisurati rispetto sia alle risorse disponibili che all'orizzonte temporale predefinito. Di fatto, gli obiettivi operativi traducono l'indirizzo strategico in azioni organizzative; le tipologie di obiettivi tengono conto della denominazione dell'obiettivo che è formulata in maniera tale da poterne cogliere la tipologia senza ambiguità nell'interpretazione e che consenta di cogliere, con immediatezza, la prospettiva temporale, della prospettiva di miglioramento, che è considerata per gli obiettivi che puntano a migliorare processi e/o procedure già esistenti e si legano allo sviluppo dell'attuale struttura nonché della prospettiva di innovazione che rileva per gli obiettivi legati all'introduzione e/o allo sviluppo di nuovi processi e/o procedure per un miglioramento della performance o ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi;

Nella fase di pianificazione degli obiettivi, ad ognuno di essi viene associato un indicatore adeguato ad esprimere il risultato e, dunque, il beneficio, che si attende dalla realizzazione dell'obiettivo medesimo e viene, altresì, associato un target, il cui raggiungimento rappresenta il pieno conseguimento dell'obiettivo medesimo. Il risultato finale della valutazione può pertanto non coincidere con il risultato della misurazione.

8.1 La customer satisfaction come parametro di valutazione

L'Ateneo del Sannio ritiene la realizzazione delle indagini sul grado di soddisfazione degli utenti particolarmente rilevante per verificare, in un arco temporale determinato, il gradimento degli utenti sulla qualità dei servizi loro offerti ed erogati e per attivare azioni di miglioramento su quelli ritenuti più carenti.

In particolare, le indagini di Customer satisfaction hanno le seguenti finalità:

- ✓ rilevare il grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi erogati;
- ✓ confrontare la percezione che il sistema ha dei servizi erogati con quella percepita dall'utenza;
- ✓ individuare punti di forza e debolezza;
- ✓ rilevare se le iniziative realizzate per migliorare il livello qualitativo dei servizi sono in linea con le aspettative degli utenti;
- ✓ migliorare gli assetti organizzativi.

L'Ateneo aderisce anche per il 2026 al Progetto Good Practice, un progetto nato nel 1999 e coordinato dal Politecnico di Milano, al quale partecipano oltre 60 Atenei. Il progetto ha l'obiettivo di misurare la performance dei servizi amministrativi e di supporto, offerti dagli Atenei, tramite i risultati restituiti sul livello di soddisfazione degli

utenti. Inoltre, fornisce un benchmarking prestazionale tra gli Atenei partecipanti utile ai fini di una valutazione comparativa. Il progetto GP prevede la somministrazione di quattro indagini con set articolati di domande rivolte a Docenti, Personale Tecnico Amministrativo, studenti e fornisce un benchmarking prestazionale tra gli Atenei partecipanti utile ai fini di una valutazione comparativa.

Gli esiti dei questionari di Customer assumono almeno due rilevanze:

- ✓ essi orientano le azioni di miglioramento. Ciò avviene quando vi è una flessione nel gradimento di servizi osservato nel trend annuale delle risposte ottenute. In tali casi gli esiti della Customer costituiscono un focus che viene reso oggetto di riflessione all'interno dei gruppi gestori del processo/servizio valutato;
- ✓ essi hanno una rilevanza valutativa nell'ambito della performance organizzativa con l'obiettivo, a sistema assestato, di divenirne indicatore prevalente.

8.2 La performance organizzativa

La performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture in cui si articola l'assetto dell'Amministrazione, al fine di valutare l'andamento dell'organizzazione nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare in maniera efficace il raggiungimento degli obiettivi strategici, ossia la performance istituzionale, utilizzando in modo efficiente le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per fornire servizi che siano qualitativamente e quantitativamente adeguati e capace di determinare un impatto sugli stakeholder. In questo modo, la performance diventa strumento di 'accountability' dell'Ente nei confronti degli utenti finali dei servizi erogati.

La performance organizzativa di Ateneo è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso ed è misurata attraverso un set di indicatori associati agli obiettivi di Ateneo e alle Linee di indirizzo, al fine di valutare l'esito finale che l'azione amministrativa dell'Ateneo produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Il punto di partenza è il Piano Strategico. La performance organizzativa è inoltre valutata attraverso il monitoraggio delle Linee annuali di indirizzo, che sono assegnate al Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore.

La performance complessiva può essere definita come la capacità dell'intera organizzazione di perseguire i propri obiettivi di sistema massimizzando l'efficacia e l'efficienza e generando valore pubblico sia per il contesto esterno che interno. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, in base allo stato delle proprie risorse, utilizzi le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto).

La *performance* istituzionale dell'Ateneo nel suo complesso sarà costituita:

- dalla *performance* registrata dal conseguimento degli obiettivi strategici del piano strategico di Ateneo;
- dalla *performance* registrata da un set di indicatori che misurano la dinamica economico-finanziaria dell'Ateneo, desunti, in linea generale, dal bilancio di esercizio;
- dalla misura della soddisfazione dei clienti/utenti esterni e interni, derivata, come già riferito, dalla rilevazione della loro opinione attraverso i questionari elaborati e somministrati nell'ambito del progetto "Good Practice" al quale, l'Ateneo ha aderito e partecipato a partire dall'edizione 2020/2021.

L'insieme delle misurazioni costituirà un c.d. *cruscotto direzionale*, nel quale verrà rappresentato lo stato di salute dell'Ateneo, in un quadro sinottico di agevole lettura e di sicuro interesse, non solo per la *governance* dell'Ateneo, ma per tutte le categorie di *stakeholder* sia interni che esterni.

Gli indicatori della performance strategica dell'Ateneo sono elencati nel Piano Strategico; essi misurano gli obiettivi strategici assegnati a ciascuna Area, individuata nel Piano come strategica. Nel Piano Strategico 2025-2027 sono state individuate le seguenti Aree Strategiche:

- DIDATTICA
- RICERCA
- TERZA MISSIONE
- SERVIZI AGLI STUDENTI
- INTERNAZIONALIZZAZIONE
- SOSTENIBILITÀ
- PARI OPPORTUNITÀ

Gli **indicatori economico-finanziari** sono costituiti dagli indicatori relati alle spese di personale, di indebitamento e di sostenibilità economico-finanziaria elaborati, annualmente, dal MUR per monitorare l'equilibrio economico delle Università e che, in buona sostanza, sono utilizzati per definire il tasso di *turn over*, attribuito annualmente a ciascuna università, e la sua capacità di indebitamento. In sede di redazione della Relazione annuale sulla performance il valore degli indicatori verrà, quindi, stimato dall'Amministrazione, in attesa di quello definito dal MUR sulla piattaforma PROPER. Verranno, inoltre, considerati gli indicatori esposti a seguire nel presente documento.

La misura della **soddisfazione dei clienti/utenti esterni e interni** verrà determinata in base alle seguenti modalità:

100 punti

$CSA \geq CS$ media Atenei rientranti nel cluster dei piccoli

$CSA_n \geq CSA_{n-1}$

75 punti

$CSA_n > CS$ media Atenei rientranti nel cluster dei piccoli

$CSA_n < CSA_{n-1}$

$CSA_n < CS$ media Atenei rientranti nel cluster dei piccoli

$CSA_n > CSA_{n-1}$

50 punti

$CSA_n < CS$ media Atenei rientranti nel cluster dei piccoli – 20%

$CSA_n < CSA_{n-1}$

25 punti

$CSA_n > CS$ media Atenei rientranti nel cluster dei piccoli – 30%

$$CSA_n < CSA_{n-1}$$

Gli/le studenti/studentesse che ricoprono il ruolo di utenti principali, il personale docente, il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario ed, in generale, tutte/i coloro che possono essere portatori/portatrici di diritti e di interessi partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, al fine di consentire all'Ateneo di individuare azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto dell'utenza.

8.3 La performance organizzativa della struttura

La performance organizzativa di Ateneo è misurata in base al grado di raggiungimento dei valori target fissati in fase di pianificazione degli obiettivi operativi assegnati a ciascuna struttura, individuati annualmente nel PIAO e collegati ai primari assi di sviluppo delle strategie e della gestione.

Nel Piano della Performance occorre definire, per ciascuna unità organizzativa, che deve concorrere al raggiungimento di un certo risultato, degli obiettivi, associando a ciascuno di essi i risultati attesi, espressi attraverso un set di indicatori atti alla misurazione degli stessi ed i relativi target, con l'esplicazione delle attività da realizzare ai fini del raggiungimento dell'obiettivo medesimo.

La fase di programmazione operativa si sviluppa parallelamente alla fase di predisposizione del bilancio annuale di previsione. L'assegnazione degli obiettivi operativi è il frutto di una attività di condivisione tra il Direttore Generale ed i Responsabili delle strutture che, quindi, coinvolge l'intera struttura organizzativa, fermo restando che si tratta, pur sempre, di un processo di assegnazione di tipo *top-down*.

Gli obiettivi devono contenere:

- ✓ indicazione dell'area strategica di riferimento;
- ✓ descrizione analitica degli obiettivi operativi;
- ✓ Dirigente o Responsabile di Struttura ed eventuali co-responsabili in caso di obiettivi condivisi;
- ✓ descrizione delle attività da espletare;
- ✓ individuazione dei pesi per ogni singolo obiettivo operativo individuato;
- ✓ individuazione degli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati;
- ✓ individuazione di *target* e, ove possibile, *baseline* di riferimento.

8.4 La Performance individuale

La valutazione delle prestazioni individuali è finalizzata alla valorizzazione del contributo che ogni singolo individuo apporta al miglioramento continuo della performance organizzativa della struttura in cui opera, coerentemente con il ruolo agito e le aspettative di crescita professionale, attraverso l'identificazione di obiettivi e di indicatori specifici e misurabili in termini concreti e chiari, correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili, nonché al rispetto delle multiformità professionali e dei ruoli organizzativi. I principi guida cui si ispira la valutazione sono i seguenti:

- ✓ oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- ✓ trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- ✓ partecipazione dei valutati al procedimento;
- ✓ partecipazione degli stakeholder al processo di valutazione dei servizi;
- ✓ procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La *performance* individuale è costituita dalla misura del contributo al conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza, da eventuali obiettivi operativi individuali assegnati e da obiettivi comportamentali connessi alle competenze da possedere con riferimento al profilo ed al ruolo ricoperto.

Le dimensioni che compongono la *performance* individuale sono:

- i **risultati**, riferiti agli obiettivi pluriennali ed annuali inseriti nel PIAO; essi sono, a loro volta, distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP, in:
 - risultati raggiunti attraverso attività di competenza della Struttura organizzativa di diretta responsabilità o afferenza;
 - risultati dell'amministrazione nel suo complesso cui il valutato contribuisce;
 - risultati legati ad eventuali obiettivi individuali, specificamente assegnati.
- i **comportamenti** organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali che rilevano ai fini dello svolgimento del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e che non si limitano all'insieme delle conoscenze e delle competenze tecnico-specialistiche necessarie per svolgere specifici compiti ma che devono considerare anche le dimensioni comportamentali intese come la capacità di svolgere il proprio lavoro in modo efficace.

In linea con le indicazioni recentemente emanate dal Ministro della Pubblica Amministrazione, il presente aggiornamento del SMVP affianca, alla tradizionale valutazione delle competenze comportamentali trasversali, l'osservazione delle competenze tecnico-professionali, rilevata a fini organizzativi e per la ricognizione dei fabbisogni formativi, ma non è inclusa nella valutazione complessiva annuale della performance individuale e non determina, quindi, effetti sul calcolo di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance o sugli istituti contrattuali condizionati dalla valutazione individuale.

Nella scheda di valutazione, pertanto, verrà inserita una sezione denominata "competenze tecnico-professionali" che verranno rilevate attraverso i seguenti parametri:

- ✓ competenza professionale;
- ✓ competenze digitali;
- ✓ conoscenze linguistiche.

A detti parametri, potrà essere attribuito un valore secondo la seguente scala di valori:

- ✓ da migliorare;
- ✓ soddisfacente;
- ✓ buono;
- ✓ eccellente.

In tal modo, possono essere correttamente esplicitate le modalità attraverso cui interpretare il ruolo organizzativo che si ricopre, con l'obiettivo di operare in modo efficace e coerente con l'assetto organizzativo attraverso l'adozione di comportamenti efficaci, rilevanti nello specifico ruolo e contesto lavorativo, quale leva per la crescita professionale dei singoli e, di conseguenza, per il miglioramento dell'organizzazione nel suo complesso.

Ai sensi dell'articolo 9 del D.Lgs. n. 150/2009, secondo le modalità indicate nel SMVP, la misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di struttura in posizione di autonomia e responsabilità, deve essere collegata a:

- indicatori di *performance* dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali viene attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva (risultati);
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (risultati);
- alla qualità del contributo assicurato alla *performance* della struttura (comportamenti);
- alla capacità di valutare i propri collaboratori (comportamenti).

Per quanto concerne la dimensione dei risultati della Struttura Organizzativa di diretta responsabilità o afferenza, per ciascun obiettivo di *performance* organizzativa, vengono individuati i Responsabili direttamente coinvolti nel conseguimento dell'obiettivo ed, altresì, la misura del conseguimento dello stesso, debitamente pesata, costituirà una componente della valutazione individuale complessiva dei Responsabili di Settore.

Ai Responsabili di Unità Organizzativa i quali non contribuiscono direttamente al conseguimento di obiettivi di *performance* organizzativa, verranno assegnati obiettivi individuali annuali di *performance*, collegati alle attività di competenza della Unità Organizzativa di afferenza.

La misurazione e la valutazione individuale del personale non titolare di posizione di responsabilità, sarà collegata alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'Unità Organizzativa di appartenenza. Per quanto concerne la dimensione dei comportamenti, essi saranno oggetto di rendicontazione e valutazione per tutti i livelli dell'organizzazione, ovviamente con pesi e contenuti differenziati in base alla posizione ricoperta.

9 Valutazione

Il sistema di valutazione nel suo complesso è, quindi, articolato sulla base di una valutazione che ha per oggetto: la Performance organizzativa di Ateneo, la Performance organizzativa di Struttura, la Performance individuale, la Customer satisfaction.

9.1 Valutazione della performance organizzativa.

La performance organizzativa dell'Ateneo è misurata sulla base del grado di raggiungimento dei valori target fissati in fase di pianificazione, individuati annualmente nel PIAO e collegati alle linee di sviluppo delle strategie e della gestione.

La performance delle unità organizzative è misurata in rapporto al grado di conseguimento degli obiettivi annualmente stabiliti e assegnati a ciascuna struttura nel PIAO. Gli obiettivi operativi possono essere: collegati ad interventi specifici, orientati alla modernizzazione dei processi e dei servizi, sono fissati annualmente nella sezione Performance del PIAO e sono per lo più misurati attraverso indicatori di efficacia ed efficienza o tesi al mantenimento ed accrescimento del benessere organizzativo e della qualità/quantità dei servizi.

In tal senso, la performance organizzativa rappresenta la modalità attraverso la quale il personale dell'Ateneo contribuisce agli impatti sociali, economici e ambientali generati ed, in linea più generale, della performance istituzionale.

9.1.1 Valutazione della performance organizzativa di struttura.

La performance organizzativa di struttura viene misurata attraverso i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi di specifica competenza e attraverso specifici indicatori di efficienza e di efficacia. I risultati di performance organizzativa sono parte della valutazione individuale. Il grado di conseguimento di eventuali obiettivi individuali, specificamente assegnati, è valutato in relazione agli scostamenti tra *target* e risultati raggiunti.

9.1.2 Valutazione dei servizi.

In applicazione dei principi della valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche di cui alle Linee Guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, i servizi erogati sono misurati prevalentemente attraverso indicatori di customer satisfaction.

La rilevazione di customer satisfaction sui servizi erogati dall'amministrazione avviene attraverso l'indagine "Good Practice". Il personale docente, il personale tecnico amministrativo e studenti e studentesse sono invitati a compilare un questionario elaborato nell'ambito del progetto "Good Practice", coordinato dal Politecnico di Milano, al quale l'Università degli Studi del Sannio aderisce, allo scopo di svolgere un'analisi comparativa tra gli atenei che prendono parte al predetto Progetto, nell'ambito delle attività svolte ed individuare buone pratiche da diffondere.

L'Ateneo del Sannio utilizza i dati dell'indagine "Good Practice" per misurare la performance organizzativa delle strutture, essendo il questionario uno degli strumenti con cui misurare la qualità dei servizi resi attraverso la rilevazione del livello di efficacia percepita.

Ogni Struttura Organizzativa dell'amministrazione eroga uno o più servizi rivolti agli utenti esterni ed interni.

L'utenza esterna è costituita, in massima parte, dagli studenti che frequentano i corsi di studio. Indubbiamente, si potrebbero individuare ulteriori categorie di utenti esterni nell'ambito delle attività di ricerca e di terza missione che, però, risultano essere maggiormente eterogenei e disomogenei, quindi, difficilmente **individuabili e raggiungibili**.

L'utenza interna, per tutte le attività istituzionali dell'Università, è costituita dal personale docente e dal personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

La letteratura sulla valutazione dei servizi erogati da una pubblica amministrazione ha elaborato diversi modelli utilizzabili a tale scopo, che sottolineano tutti come la qualità di un servizio andrebbe valutata considerando diversi aspetti, che riguardano sia le caratteristiche intrinseche al servizio quali affidabilità, conformità, sia le modalità di erogazione come la tempestività, l'accessibilità, sia le capacità e le qualità dei soggetti deputati all'erogazione, oltre naturalmente agli aspetti economici.

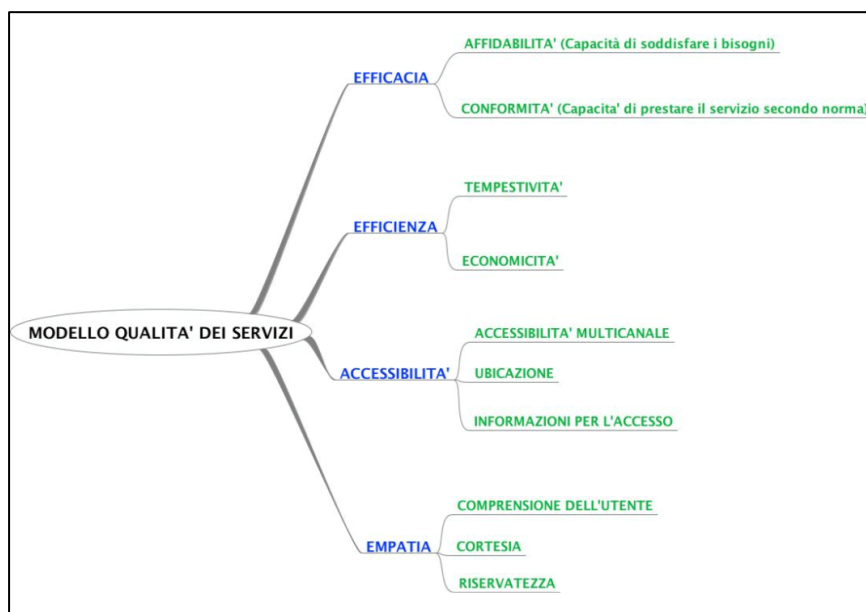


Tabella 3. Fonte interna

In sede di elaborazione del piano, per ciascun servizio reso verrà assegnato un punteggio *target* nell'ambito di una scala di valori da 1 (valore minimo) a 6 (valore massimo) che verrà confrontato, in sede di rendicontazione, con il risultato finale emerso dalle rilevazioni.

9.1.3 Valutazione della performance della dimensione affidabilità dei Settori (obiettivi operativi più servizi erogati)

La valutazione complessiva della *performance* di ciascun Settore (affidabilità) dipende dal risultato della valutazione pesata sia degli obiettivi operativi assegnati e sia dei servizi erogati (*customer satisfaction*); dipende, quindi, dalla contemporanea valutazione di due elementi diversi, ciascuno dei quali contribuisce, con un proprio peso, a tale valutazione, come esemplificato nella tabella che segue.

Elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> della dimensione Affidabilità dei Settori	Peso
Performance degli obiettivi operativi	75
Performance dei servizi erogati	25

L'algoritmo di valutazione della *performance* di un Settore corrisponde alla media pesata delle valutazioni degli obiettivi operativi assegnati e dei servizi erogati.

10 Le dimensioni ed il processo di valutazione individuale

10.1 La performance individuale

Sono soggetti a tale valutazione il Direttore Generale, il Dirigente, il Personale tecnico amministrativo, che risultino in servizio al 31 dicembre 2026, nonché i cessati dal servizio durante l'anno 2026. Ai fini della valutazione della performance individuale, sono state elaborate delle Schede di valutazione di seguito elencate, riferite alle diverse aree di inquadramento dei valutati.

In ciascuna scheda, il valutatore è chiamato ad assegnare, per ciascun valutato, per ogni voce di valutazione, un valore numerico non superiore ai massimi indicati, attraverso il quale esprimere il proprio apprezzamento rispetto a ciascuna di queste voci, nel corso del periodo soggetto a valutazione. La somma dei valori massimi di ciascuna scheda è sempre pari a 100 punti.

Il periodo minimo per poter accedere alla procedura di valutazione è pari alla presenza effettiva in servizio per almeno metà delle giornate lavorative previste nell'anno. Si fa presente che l'espressione "effettiva presenza in servizio", va intesa come comprendente le ferie, le giornate di recupero ore eccedenti, il congedo di maternità obbligatorio nonché i permessi ai sensi della legge 104/1992. I dipendenti che non possono essere valutati per mancanza del predetto requisito vengono considerati, per quanto riguarda la performance individuale, "non valutabili" d'ufficio e viene loro attribuito direttamente una percentuale del premio rapportato ai giorni di effettiva presenza in servizio. I dipendenti che risultano non avere mai prestato effettivo servizio nell'anno 2026, a differenza della casistica precedente, saranno considerati "non valutabili" d'ufficio, poiché il valutatore non avrebbe gli strumenti utili ai fini della valutazione e non verrà loro attribuito alcun punteggio. Sarà escluso dalla procedura di valutazione il personale al quale, nell'anno di riferimento, venga comminato un provvedimento disciplinare superiore al rimprovero scritto.

Le tabelle che seguono sintetizzano i protocolli di valutazione.

Personale	Obiettivo Comune	Obiettivi specifici	Customer Satisfaction	Comportamenti	Totale
Direttore Generale	15%	30%	25%	30%	100%

Personale	Obiettivi organizzativi	Obiettivi individuali	Customer Satisfaction	Comportamenti	Totale
Personale con qualifica dirigenziale	30%	15%	25%	30%	100%

Personale	Obiettivi individuali	Obiettivi Settore	Customer Satisfaction	Comportamenti	Totale
Responsabili Settore (area EP)		50%	25%	25%	100%
Personale di categoria (area funzionari e collaboratori responsabile di Unità Organizzativa)	30%	20%	25%	25%	100%
Personale senza incarichi di responsabilità (di norma area collaboratori e operatori)			25%	75%	100%

10.2 La valutazione del Direttore Generale

La valutazione della performance del Direttore Generale è effettuata in base a quanto previsto dalla vigente normativa e, segnatamente, in base al DLgs. 150/2009 ed al Decreto Ministeriale n. 272 del 21 marzo 2025 ai fini della determinazione della retribuzione di risultato, pari al 20% del trattamento economico spettante, da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti degli obiettivi assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore. La valutazione è effettuata, come previsto dalla normativa, su proposta del Nucleo di Valutazione ed approvata dal Consiglio di Amministrazione. Ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs 150/2009, il Nucleo di

Valutazione, nella sua funzione di OIV, propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale.

Il Direttore Generale sarà valutato come segue:

- per il **45%** (rispettivamente, 15% calcolato sulla base del raggiungimento dell'obiettivo comune e 30% calcolato sulla base del raggiungimento degli obiettivi specifici) sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (**dimensione affidabilità**);
- per il **25%** sulla base degli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* dell'Ateneo nel suo complesso (**dimensione affidabilità**);
- per il **30%** sulla valutazione dei comportamenti esibiti (**dimensione comportamentale**).

La performance organizzativa, ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale è costituita dai seguenti elementi:

- ✓ valutazione sintetica sull'attuazione delle Linee annuali di indirizzo da parte del Magnifico Rettore. Tali linee, formulate anche in termini di obiettivi quantitativi e relativi indicatori, definiscono gli ambiti che devono essere presidiati prioritariamente nell'anno di riferimento ed individuano le aree di attività su cui è chiamato ad agire il Direttore Generale in via prioritaria;
- ✓ indicatori desumibili dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), definiti in termini di continuità ossia di mantenimento e funzionamento dell'organizzazione e discontinuità, intesa in termini di miglioramento ed innovazione dell'organizzazione;
- ✓ qualità dei servizi, misurata a partire dagli indicatori di *customer satisfaction*, finalizzati a rilevare la percezione di efficacia ed efficienza dei servizi erogati. La performance individuale è oggetto di una valutazione complessiva, effettuata dal Magnifico Rettore, relativa ai comportamenti agiti dal Direttore Generale. La valutazione è riferita alle azioni osservabili attuate dal Direttore Generale, lette all'interno del contesto in cui opera.

Al Direttore Generale verranno assegnati dal Rettore tre obiettivi, il primo dei quali consiste in un obiettivo di tipo generale, il cui conseguimento dipende dall'attività di tutti o gran parte delle strutture, su cui viene declinato mediante un sistema a cascata, mentre gli altri due obiettivi sono specificamente correlati alle funzioni manageriali proprie del Direttore; essi vengono formalmente assegnati nella sezione "Performance" del PIAO, corredati di relativi indicatori, target e metriche per la misurazione e valutazione degli stessi.

I comportamenti, inerenti a capacità professionali e personali, oggetto di valutazione, saranno estrapolati, in sede di redazione del Piano, da un catalogo di comportamenti specificamente attinenti al ruolo di Direttore Generale.

La valutazione del Direttore Generale avviene secondo il seguente iter:

- assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione (CdA) entro il 31/01/n;
- il Direttore Generale presenta al Rettore, entro il 31/1/n+1, una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario documentata, sulle attività svolte e gli obiettivi conseguiti, rispetto a quelli assegnati ad inizio dell'anno *n*. La relazione dovrà contenere, altresì, l'autovalutazione operata dal Direttore Generale, riguardante i comportamenti esibiti nel corso dell'anno, nonché l'esito delle rilevazioni di *customer satisfaction*;
- invio della relazione al Nucleo di Valutazione entro il 15/02/n+1;
- il Nucleo di Valutazione, acquisita da parte del Direttore Generale la Relazione sull'attività svolta nell'anno precedente e sul raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e istituzionale assegnati, così come

ogni altra documentazione ritenuta utile, esprimerà il proprio parere in ordine alla valutazione della Performance del Direttore Generale. In questa fase è facoltà del Nucleo di Valutazione disporre un'audizione del Direttore Generale in merito al raggiungimento degli obiettivi assegnati;

- il Nucleo di Valutazione trasmette il proprio parere in ordine alla valutazione della Performance del Direttore Generale al Rettore che lo sottoporà al Consiglio di Amministrazione; la proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione viene sottoposta ad approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione e detta valutazione costituisce la base per la determinazione, in sede di Consiglio di Amministrazione, dell'indennità di risultato da erogare al Direttore Generale;
- liquidazione del compenso spettante legato al conseguimento degli obiettivi: solo dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance relativa all'anno n (entro 30/06/n+1), come previsto dalla normativa vigente, e previa delibera del CdA in merito al conseguimento degli obiettivi stessi.

Il protocollo di valutazione è sintetizzato nella tabella seguente:

Dimensione	Pesi parziali	Peso complessivo
Affidabilità		
Obiettivo Comune declinato per tutti i Settori: media dei risultati dei Settori, in relazione a tale obiettivo (media risultati)	15	70
Obiettivi specifici desunti dal Piano Strategico e/o dagli altri atti programmatici dell'Amministrazione.	30	
Customer Satisfaction	25	
Comportamentale		
Capacità individuali e manageriali	30	30
Totale	100	100

Per l'autovalutazione dei **comportamenti**, il Direttore Generale potrà utilizzare i punteggi, contenuti nella tabella che segue, per indicare il grado di esibizione di ogni singolo comportamento.

Alternative	Punteggio
Comportamento non esibito mai	2
Comportamento esibito raramente	4
Comportamento esibito spesso	6
Comportamento esibito molto spesso	8
Comportamento esibito sistematicamente	10

Di seguito, la scheda elaborata con riferimento alla valutazione della performance individuale del Direttore Generale:

	Ambito di comportamento	Comportamento	Punteggio
1	Capacità manageriali	Buona capacità di programmazione finalizzata al perseguimento degli obiettivi strategici e operativi.	
2	Capacità manageriali	Capacità di sviluppo, formazione e crescita dei propri collaboratori.	
3	Capacità manageriali	Capacità di leadership e di motivare il personale.	
4	Capacità manageriali	Capacità di differenziare i giudizi di valutazione dei propri collaboratori.	

5	Capacità manageriali	Capacità di sviluppare e promuovere programmi di cambiamento nell'organizzazione.	
6	Capacità manageriali	Capacità di trovare soluzioni in situazioni complesse e di emergenza, tenuto conto anche delle risorse umane disponibili.	
7	Capacità personali	Capacità di favorire e stimolare il lavoro di squadra.	
8	Capacità personali	Capacità di autocritica.	
9	Capacità personali	Dimostra e testimonia con il proprio comportamento valori di trasparenza, correttezza e equanimità.	
10	Capacità personali	Dimostra capacità di ascolto e attenzione per il benessere del personale.	
Totale			

I comportamenti da valutare hanno tutti identico peso: il punteggio massimo raggiungibile è 100, quello minimo 20.

In sede di redazione e aggiornamento del Piano, i comportamenti da valutare, esposti in questa sede solo per fini esemplificativi, saranno suscettibili di modifiche ed aggiornamenti; gli stessi verranno stabiliti desumendoli dalla libreria dei comportamenti contenuta nell'Appendice.

10.3 La valutazione del Personale con qualifica dirigenziale

La performance dei Dirigenti è valutata dal Direttore Generale, sia per la performance individuale, sia per i risultati organizzativi. In riferimento a quanto indicato nella Circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione del 25 gennaio 2024, saranno assegnati obiettivi individuali dirigenziali relativi anche ad un'adeguata promozione di percorsi formativi per accrescere le competenze del capitale umano. Per i Dirigenti, ai sensi di quanto previsto dall'art. 24, c. 1 bis del D.Lgs. n. 165/2001 nel testo vigente, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 7 e dall'art. 36 del CCNL del personale Area Dirigenza Comparto 'Istruzione e Ricerca' triennio 2019-2021 del 7 agosto 2024 e, in base allo specifico accordo integrativo, il trattamento accessorio collegato ai risultati conseguiti è fissato al 20% della retribuzione complessiva.

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale è effettuata dal Direttore Generale sulla base degli elementi, di seguito, indicati:

- media del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi organizzativi assegnati alle Strutture alle dirette dipendenze (30%);
- misura del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (15%);
- esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* dell'Ateneo nel suo complesso (25%);
- valutazione dei comportamenti agiti e delle capacità dimostrate rispetto a specifiche aree di competenze (30%).

La normativa prevede che il personale dirigente sia valutato anche rispetto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi assegnati in fase di valutazione della loro prestazione individuale. Per tale ragione, rientra in maniera stabile nella valutazione delle capacità manageriali l'area comportamentale definita "empowerment e sviluppo dei collaboratori".

Gli obiettivi individuali vengono assegnati dal Direttore Generale e la somma dei loro pesi sarà pari a 100; la valutazione della misura del loro conseguimento verrà effettuata dal Direttore Generale.

Le rilevazioni di *customer satisfaction* verranno eseguite nell'ambito del progetto "Good Practice", come già riferito, con l'obiettivo di evidenziare il grado di soddisfazione degli stakeholder in merito ai principali servizi erogati.

Per i dirigenti responsabili del pagamento delle fatture commerciali, ai sensi del DL 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023, una quota della valutazione complessiva va attribuita sulla base del raggiungimento dell'indicatore "Ritardo annuale dei pagamenti" della Legge 30 dicembre 2018 n. 45.

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi attribuiti alle aree di comportamento riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 20 ad un massimo di 100 punti con le seguenti scale di valori:

Alternative	Punteggio
Comportamento non esibito mai	2
Comportamento esibito raramente	4
Comportamento esibito spesso	6
Comportamento esibito molto spesso	8
Comportamento esibito sistematicamente	10

La continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati è valutata anche in relazione alla realizzazione delle attività ordinarie correlate agli ambiti anticorruzione e trasparenza. I dirigenti, infatti, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, devono adempiere agli obblighi di legge, previsti dalla normativa, in materia di trasparenza ed anticorruzione.

Il processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali è un processo ciclico caratterizzato da tre principali momenti:

- pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
- gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività;
- consuntivazione dei risultati e valutazione delle attività.

Il ciclo ha cadenza annuale e segue una procedura formalizzata e cristallizzata.

A giugno è programmata una verifica intermedia, nel corso della quale i dirigenti relazionano sullo stato di avanzamento degli obiettivi al fine di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è evidenziare eventuali eventi intervenuti, non rilevabili nella fase iniziale di pianificazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati.

La procedura di valutazione è articolata nel modo seguente:

- misurazione degli obiettivi organizzativi al 31/12/n: il personale con qualifica dirigenziale misura il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi realizzandone la rendicontazione;
- misurazione dei comportamenti manifestati nell'anno n e verifica del raggiungimento degli obiettivi organizzativi: il Direttore Generale, in contraddittorio con gli interessati valuta i comportamenti, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, e condivide, ove possibile, la valutazione finale.

In definitiva, il protocollo di valutazione della *performance* individuale del personale con qualifica dirigenziale si articola secondo lo schema che segue:

Valutazione performance individuale personale con qualifica dirigenziale	Riepilogo punteggio Responsabile di Settore		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]

Risultati obiettivi operativi di Settore		30%	
Risultato obiettivi individuali		15%	
Risultati customer satisfaction		25%	
Dimensione comportamentale		30%	
Totale		100%	

Per la valutazione dei dirigenti si tengono in considerazione le disposizioni del Decreto legislativo n. 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023.

Per i dirigenti non è prevista una procedura conciliativa analoga a quella contemplata per il personale tecnico amministrativo. Pertanto, si riporta, di seguito, la procedura da seguire prima di adottare una delle sanzioni previste in caso di valutazione negativa.

In caso di accertata responsabilità dirigenziale, i provvedimenti di mancato rinnovo, di revoca dell'incarico dirigenziale o di risoluzione del rapporto di lavoro possono essere adottati con Decreto del Direttore Generale. Qualora la responsabilità sia particolarmente grave e tale da costituire giusta causa di recesso, prima di procedere a una formalizzazione, si procede con la contestazione per iscritto dell'addebito e con la convocazione del dirigente, per essere sentito a sua difesa.

10.4 Valutazione del personale responsabile di Settore (personale appartenente all'area EP)

La valutazione individuale del personale di appartenente all'area elevate professionalità che riveste posizioni organizzative si compone di due dimensioni.

Per quanto concerne la dimensione comportamentale, verranno presi in considerazione i comportamenti agiti, sulla base di un set che declina le capacità professionali e comportamentali.

La procedura di valutazione è attribuita al Direttore Generale secondo il seguente protocollo:

- valutazione delle competenze necessarie per eccellere nel proprio lavoro (25%), rilevanti al fine di partecipare all'attribuzione dei premi connessi alla *performance* individuale;
- obiettivi operativi assegnati (50%) e risultati della *Customer Satisfaction* (25%) dell'Amministrazione nel suo complesso, desumibili dalle rilevazioni effettuate nell'ambito del Progetto "Good Practice", rilevanti al fine di partecipare all'attribuzione dei premi connessi alla *performance* organizzativa ed a quella individuale.

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi collegati alle tipologie di comportamento riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 40 ad un massimo di 100 punti, con la seguente scala di valori:

10	Coefficiente ottimo
8	Coefficiente Buono
6	Coefficiente Sufficiente
4	Coefficiente Insufficiente

Il processo di misurazione e valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- misurazione degli obiettivi organizzativi al 31/12/n; i Responsabili di Settore misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, effettuandone la rendicontazione;

- misurazione dei comportamenti manifestati nell'anno n e verifica del raggiungimento degli obiettivi organizzativi: il Direttore Generale, in contraddittorio con i Responsabili di Settore effettua la valutazione relativa ai comportamenti di questi ultimi, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, e condivide, ove possibile, la valutazione finale;
- svolgimento dell'eventuale procedura di conciliazione/riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione del presente documento: l'interessato potrà dare avvio alla procedura di conciliazione/riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.

In definitiva, il protocollo di valutazione della performance individuale dei Responsabili di Settore si articola secondo lo schema che segue.

Valutazione performance individuale Responsabile di Settore	Riepilogo punteggio Responsabile di Settore		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati obiettivi operativi del Settore		50%	
Risultati customer satisfaction		25%	
Dimensione comportamentale		25%	
Totale		100%	

10.5 Personale di area EP responsabile di Settore, con la contemporanea responsabilità ad interim di Unità Organizzativa

A tali dipendenti, in quanto assegnatari della responsabilità ad interim di una Unità Organizzativa, verranno assegnati dal Direttore Generale obiettivi individuali riferiti all'ambito delle competenze e delle procedure incardinate nell'Unità Organizzativa medesima.

Il loro protocollo di valutazione è, quindi, diverso da quello dei Responsabili di Settore, di cui alla tabella che precede, ed è, invece, conforme alla tabella che segue;

Valutazione performance individuale del personale EP responsabile ad interim di U.O.	Riepilogo punteggio Responsabile di U.O.		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati obiettivi operativi del Settore di appartenenza		25%	
Risultati obiettivi individuali assegnati		25%	
Risultati customer satisfaction		25%	
Dimensione comportamentale		25%	
Totale		100%	

La valutazione degli obiettivi individuali e la valutazione dei comportamenti verrà effettuata dal Direttore Generale.

10.6 La valutazione del personale operativo appartenente alle aree funzionari e collaboratori titolare di posizione organizzativa

Si tratta di personale di area funzionari e collaboratori cui è stata attribuita la posizione di Responsabile di Unità Organizzativa.

La valutazione di tale tipologia di personale è determinata dai seguenti elementi che vi contribuiscono con pesi diversi:

- grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati al relativo Settore nel quale l'Unità Organizzativa è inquadrata;
- grado di conseguimento di due obiettivi individuali, loro assegnati, dal Direttore Generale;
- valutazione dei comportamenti esibiti;
- media dei risultati di customer satisfaction rilevati nell'ambito del progetto "Good Practice" per l'Ateneo nel suo complesso.

A tale proposito, si ricorda che nelle Linee Guida per la misurazione e la valutazione della performance individuale n. 5 (dicembre 2019) viene chiarito che *"Spetta alla singola amministrazione stabilire se e in che misura assegnare obiettivi individuali al personale non dirigenziale..."*.

Per quanto concerne la dimensione delle competenze verranno presi in considerazione i comportamenti esibiti, sulla base di un set relativo agli stessi, che consentono la rilevazione delle capacità professionali e dei comportamenti agiti.

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi alle diverse aree di comportamento, riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 40 ad un massimo di 100 punti con le seguenti scale di valori:

10	Coefficiente ottimo
8	Coefficiente Buono
6	Coefficiente Sufficiente
4	Coefficiente Insufficiente

Il processo di misurazione e valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- misurazione degli obiettivi individuali assegnati, al 31/12/n e conseguente rendicontazione degli stessi;
- misurazione dei comportamenti manifestati nell'anno n ed altresì, misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali da parte del Direttore Generale di concerto con i Responsabili di Settore, e condivisione, ove possibile, della valutazione finale;
- svolgimento dell'eventuale procedura di conciliazione/riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione: l'interessato potrà dare avvio alla procedura di conciliazione/riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.

In definitiva, il protocollo di valutazione della *performance* individuale del personale inquadrato nell'area dei funzionari e dei collaboratori titolare di posizione organizzativa, si articola secondo lo schema che segue:

Valutazione performance individuale Responsabile di U.O.	Riepilogo punteggio Responsabile di U.O.		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati obiettivi operativi del Settore di appartenenza		25%	
Risultati obiettivi individuali assegnati		25%	
Risultati customer satisfaction		25%	
Dimensione comportamentale		25%	
Totale		100%	

Ai dipendenti inquadrati nell'area dei funzionari e dei collaboratori ai quali è assegnata in aggiunta alla responsabilità della propria unità organizzativa la responsabilità, *ad interim*, di una ulteriore unità organizzativa verranno assegnati obiettivi individuali per ogni unità organizzativa della quale sono responsabili, sia effettivi che *ad interim*.

10.7 La valutazione del personale operativo appartenente alle aree collaboratori ed operatori senza incarichi di responsabilità

Per il restante personale la *performance* complessiva si articola nella componente comportamentale ossia i comportamenti organizzativi, osservati e valutati dal responsabile della struttura a cui il valutato afferisce, in relazione al set di descrittori stabilito nella scheda di valutazione individuale nell'applicativo Strategic PA e nell'esito delle rilevazioni di *customer satisfaction* riferibili all'Ateneo nel suo complesso.

Per ogni area comportamentale è fornita una definizione generale ed elementi descrittivi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili, al fine di agevolare il valutatore ed il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa ed i comportamenti agiti.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata dal superiore gerarchico, sulla base di aspetti rilevanti tra i quali:

- ✓ capacità di assolvere alle attività senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante;
- ✓ capacità di assolvere alle attività attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa, utilizzando i dati in modi diversi, convertendo conoscenze, abilità e competenze attraverso strumenti digitali ed adattandosi a nuove realtà informatiche e professionali;
- ✓ capacità di relazionarsi in modo adeguato con l'utenza interna ed esterna e con i/le colleghe e spirito di collaborazione con i colleghi, dimostrando attitudine a lavorare in gruppo;
- ✓ capacità di garantire un costante apporto quali-quantitativo relativamente all'attività svolta;
- ✓ capacità di affrontare in modo costruttivo i conflitti e dare prova di spirito di servizio.

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi alle tipologie di comportamento riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 40 ad un massimo di 100 punti con le seguenti scale di valori:

10	Coefficiente ottimo
8	Coefficiente Buono
6	Coefficiente Sufficiente
4	Coefficiente Insufficiente

La valutazione sarà operata come esposto nella scheda che segue:

Valutazione performance individuale personale appartenente alle aree collaboratori ed operatori senza incarichi di responsabilità	Riepilogo punteggio Responsabile di U.O.		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati customer satisfaction		25%	
Dimensione comportamentale		75%	
Totale		100%	

Tale personale potrà conseguire un punteggio massimo di 100 punti. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione dei dipendenti in due distinte fasce A e B, la prima composta dal personale che abbia raggiunto un punteggio maggiore di 75 punti e la seconda dal personale che abbia raggiunto un punteggio compreso tra 50 e 75 punti.

Per la Fascia A è previsto un *bonus* aggiuntivo in misura fissa determinata annualmente in sede di contrattazione integrativa prelevato dalla parte del Fondo di cui all'art. 64 del vigente CCNL che il contratto stesso destina alla remunerazione della *performance* (comma 3): il bonus verrà ripartito in parti uguali tra il personale appartenente a tale fascia.

La rimanente parte del Fondo di cui all'art.64 del vigente CCNL, destinata dal CCNL medesimo alla remunerazione della *performance* (comma 3), verrà ripartita secondo i criteri concordati in sede di contrattazione integrativa.

La valutazione si intende negativa se il punteggio conseguito è inferiore a 50 punti e non dà diritto ad alcun importo premiale collegato alla *performance* (CCNL art.64 co. 2 lettere a) e b)).

Il processo di valutazione si articolerà nelle seguenti fasi:

- valutazione dei comportamenti esibiti da parte del superiore gerarchico;
- gli esiti della valutazione vengono comunicati al personale interessato, e, ove possibile, condivisi;
- in caso di non condivisione l'interessato può attivare la procedura di conciliazione entro 10 giorni lavorativi, procedura che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.

L'esito della valutazione individuale può rilevare, inoltre, per le finalità previste dalla normativa e dalla regolamentazione di Ateneo, come PEO e PEV secondo i principi specificati nelle rispettive discipline.

Con riguardo alla valutazione del personale che, nel corso dell'anno di riferimento, presta servizio presso Unità Organizzative differenti, essa sarà di competenza del Responsabile dell'Unità Organizzativa cui risulti assegnato il dipendente al momento della valutazione, di intesa con il precedente Responsabile.

11 Monitoraggio e Controllo

Al fine di dare maggiore intensità all'intero ciclo della *performance* dell'Ateneo, è necessario che le fasi della pianificazione e della programmazione siano strettamente connesse e supportate dalle fasi del monitoraggio e del controllo.

La pianificazione e la programmazione rappresentano, infatti, condizione necessaria, ma non sufficiente, per la realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo. Questi ultimi devono essere supportati da costanti processi di misurazione, monitoraggio e controllo, volti a fornire, una serie di informazioni sulla gestione, al fine di verificare lo stato di raggiungimento degli obiettivi ed eventuali criticità.

L'articolo 6 del D.lgs. 150/2009 dispone che *“...le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)”*.

A tal proposito, l'ANVUR, nella Nota di indirizzo per la gestione della performance 2018 – 2020 chiarisce che *“...per quanto concerne le rimodulazioni di obiettivi e di indicatori eventualmente operate durante il ciclo di performance, all'abrogazione del terzo comma dell'art.10 è seguita l'introduzione del nuovo art.6 che prevede, nell'unico comma rimasto, che: «Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della*

performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)».

L'Agenzia raccomanda alle università di attenersi a tale previsione, comunicando formalmente e tempestivamente al NdV eventuali modifiche – evidentemente conseguenti all'attività di monitoraggio e dandone conto, esaustivamente, nella Relazione sulla performance.

L'Amministrazione si atterrà a quanto previsto dalla norma e dalle raccomandazioni dell'ANVUR nell'ipotesi di rimodulazione infrannuale degli obiettivi definiti nel piano.

12 Soggetti e responsabilità.

Coerentemente con la normativa di riferimento e con la delibera n. 1/2012 della ex Civit, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato definito dall'Università, previa acquisizione del parere vincolante del Nucleo di Valutazione.

L'adozione, in via formale, con apposito provvedimento, del sistema è compito dell'organo di indirizzo politico-amministrativo.

La funzione di misurazione e valutazione della *performance* è in carico ai seguenti soggetti, indicati con il termine *valutatori*:

- il Nucleo di Valutazione, secondo quanto previsto dalla L. 240/2010 nonché ai sensi del D.Lgs. 150/2009, svolge le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), in virtù delle quali garantisce l'appropriatezza metodologica del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e la sua corretta applicazione in ogni fase del processo: dà parere vincolante al SMVP, valida la Relazione sulla Performance, formula la proposta di valutazione della *performance* del Direttore Generale, sottoponendola all'approvazione all'organo di indirizzo politico- amministrativo ed esercita le funzioni previste dalle norme vigenti;
- il Direttore Generale, cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* degli obiettivi organizzativi assegnati ai Settori e, di concerto con i Responsabili di Settore, la performance degli obiettivi individuali assegnati al personale titolare di posizione organizzativa;
- i Responsabili di Settore e di UU.OO., cui compete la misurazione e la valutazione dei comportamenti del personale afferente al Settore/U.O. di cui è responsabile. Si rammenta che nel caso di personale appartenente all'area EP, responsabile *ad interim* di unità organizzativa, i comportamenti vengono valutati dal Direttore Generale;
- il personale non dirigente, che interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione come soggetto che deve essere informato e coinvolto nell'individuazione degli obiettivi e nel processo di misurazione e valutazione.

13 Procedure di conciliazione

L'articolo 7, comma 2-bis, del DLgs 150/2009 come novellato dall'articolo 5 del DLgs 74/2017, stabilisce che nei Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance debbano essere previste, *“...le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance...”*.

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. Nel caso in cui il valutato intenda contestare gli esiti della valutazione può presentare una richiesta motivata di revisione della stessa entro 10 giorni dal ricevimento della scheda individuale. A tal fine, è possibile presentare ricorso presso la Commissione di Garanzia. Quest'ultima è nominata con Decreto del Direttore Generale ed è così composta: Direttore Generale o un suo delegato, un componente designato dal CUG ed il Delegato del Rettore al Personale. Il dipendente interessato può farsi assistere da una persona di sua fiducia o dall'Organizzazione sindacale a cui sia iscritto o alla quale abbia conferito mandato, o da persona di sua fiducia. Il reclamo deve contenere gli elementi giustificativi a sostegno dei fatti contestati. La Commissione deve esperire un preliminare tentativo di conciliazione tra valutato e valutatore, convocando questi ultimi per un incontro; nel caso in cui il tentativo di conciliazione non vada a buon fine, la Commissione avvia la procedura, chiedendo al responsabile della valutazione di produrre la documentazione, ossia le controdeduzioni, a supporto della valutazione, dallo stesso, effettuata. Il materiale istruttorio costituito dalla richiesta, dalle controdeduzioni, dalla scheda e dalla normativa di riferimento sarà inviato alla Commissione; durante l'istruttoria, la Commissione rileva gli eventuali vizi intervenuti e verifica la corretta applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo.

La Commissione entro 15 giorni dal ricevimento della documentazione stabilisce una data per incontrare le parti. L'intera procedura dovrà concludersi entro 30 gg. dal ricevimento del materiale istruttorio.

Al termine dell'istruttoria, la Commissione formula un parere, completo delle proprie osservazioni, da inviare al soggetto valutatore e al soggetto valutato, confermando la valutazione espressa dal valutatore o proponendo la revisione della medesima. Nell'ipotesi in cui il soggetto valutatore non si uniformi al suddetto parere entro dieci giorni dalla trasmissione, il Direttore Generale avoca a sé la valutazione in oggetto, in quanto responsabile della complessiva gestione ed organizzazione del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. I lavori della Commissione devono concludersi entro 90 giorni lavorativi dal termine per la presentazione del ricorso. La procedura si conclude con la pronuncia della Commissione.

L'attivazione della procedura conciliativa non preclude l'erogazione del premio incentivante la performance individuale degli altri dipendenti, tenuto conto dell'obbligo per il valutatore di accantonare la quota residua del premio del dipendente in contraddittorio.

In ogni caso, il lavoratore potrà comunque decidere di tutelarsi direttamente davanti al giudice o attivare le procedure conciliative previste dall'art. 410 e ss.mm.ii. del Codice di Procedura Civile.

14 Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con il Bilancio

14.1 Gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio (2026)

Le attività inerenti al controllo di gestione di Ateneo sono di competenza del Settore Sistemi Finanziari. L'Ateneo è articolato in quattro Centri di Responsabilità di primo livello (Amministrazione Centrale e tre Dipartimenti) aventi autonomia amministrativa e gestionale ai sensi dell'articolo 5, comma 3, del Decreto Legislativo del 27 gennaio 2012, n. 18: "... *Le università considerate amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, strutturano il bilancio unico d'ateneo di previsione annuale, coerentemente con la propria articolazione organizzativa complessiva, ivi inclusa quella riferibile alle funzioni di didattica e ricerca, in*

centri di responsabilità dotati, di autonomia gestionale e amministrativa, ai quali è attribuito un budget economico e degli investimenti autorizzatorio...". Il documento pubblico di sintesi previsionale, pertanto, viene redatto tenendo conto dei proventi che si prevede di realizzare (supportati da una attenta analisi di attendibilità e in ossequio al principio contabile della prudenza) e dei costi che si prevede di sostenere nell'ambito di ciascun centro di responsabilità.

I budget, annuale autorizzatorio e triennale non autorizzatorio, prevedono appostamenti previsionali sia "trasversali" sia "puntuali" al fine di porre in essere le azioni per il raggiungimento degli obiettivi strategici di ateneo (così come stabilito dal vigente PIAO).

Tenuto conto anche di quanto stabilito dalle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" emanate dall'ANVUR nel gennaio del 2019, l'Università degli Studi del Sannio nel processo di *budgeting* 2026-2028, che ha preso inizio con l'emanazione della Circolare del 25 luglio 2025, n. 10, ha fornito indicazioni operative ai Responsabili dei Settori, i quali "...nell'ambito dei principi programmatici fissati dal Titolo III del "Regolamento di ateneo per l'amministrazione, la finanza, la contabilità e il controllo di gestione" e, in particolare, dall'articolo 21, dovranno, inoltre, formulare le predette previsioni anche tenendo conto degli Obiettivi Organizzativi assegnati ai Settori per l'anno 2026 (Allegato A) contenuti nel "PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2025-2027" (approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 gennaio 2025) che, tra l'altro, sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria..."

14.2 Metodologia

Si descrive di seguito la procedura di raccordo tra gli obiettivi organizzativi della performance 2026 con il ciclo di bilancio e la contabilità analitica al fine di quantificare in sede previsionale i costi degli obiettivi organizzativi non rientranti nella attività amministrativa ordinaria dell'Ateneo.

In prima istanza è stato definito il valore di budget 2026 del costo del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (come risultante da tabellare del vigente CCNL), suddiviso per ciascun Settore dell'attuale struttura organizzativa.

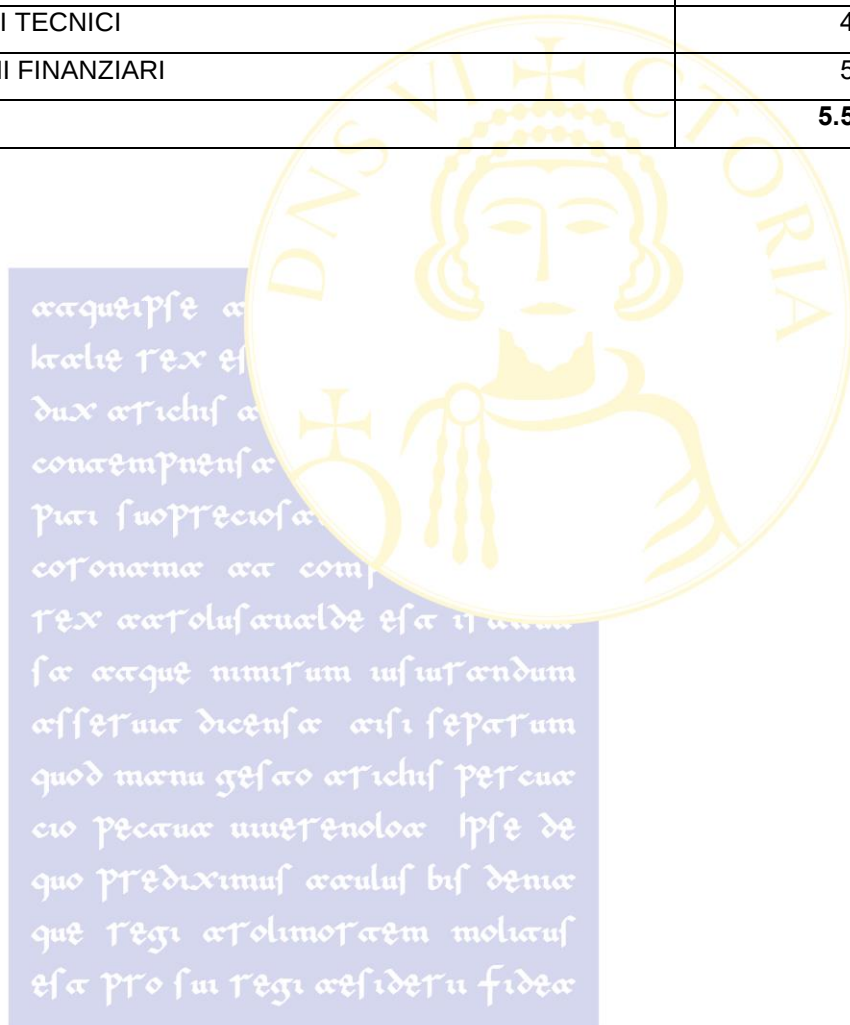
Tenuto conto che ciascun Responsabile di Settore in relazione a ciascun obiettivo organizzativo ha effettuato sia una previsione puntuale di budget (costo diretto per l'acquisizione di un bene o di un servizio) sia una previsione di una percentuale di impiego di tempo del personale in servizio presso ciascun Settore ai fini del raggiungimento dell'obiettivo.

Il valore di budget imputato a ciascun obiettivo organizzativo verrà inserito, successivamente all'approvazione dell'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP), all'interno dell'apposito applicativo informatico per il monitoraggio e la rendicontazione degli obiettivi di performance "Strategic PA".

Il Settore Sistemi Finanziari, nell'ambito delle attività di controllo di gestione, monitorerà la congruità dei costi rispetto alla realizzazione dell'obiettivo.

Valore di budget 2026 del costo del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (come risultante da tabellare del vigente CCNL)

DIREZIONE GENERALE	209.069,57 €
SETTORE AFFARI LEGALI E GENERALI	437.629,49 €
SETTORE DIDATTICA, RICERCA E COMUNICAZIONE	1.223.705,23 €
SETTORE PERSONALE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	350.768,93 €
SETTORE RISORSE STRUMENTALI	544.347,20 €
SETTORE SERVIZI AGLI STUDENTI	491.617,03 €
SETTORE SERVIZI AI DIPARTIMENTI DEMM E DST	521.736,36 €
SETTORE SERVIZI AL DIPARTIMENTO DING	332.767,00 €
SETTORE SERVIZI IT	493.312,97 €
SETTORE SERVIZI TECNICI	445.148,43 €
SETTORE SISTEMI FINANZIARI	507.577,84 €
TOTALE	5.557.680,05 €



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2026

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Obiettivo di performance organizzativa	Settore	Responsabile del Settore	Anno	Azione	Indicatore	Target	% impiego di tempo PTA in servizio presso ciascun Settore ai fini del raggiungimento dell'obiettivo	Valore budget 2026 costo PTA	Valore budget 2026 costo diretto per l'acquisizione di un bene o di un servizio	Budget 2026 per obiettivo di performance organizzativa
Obiettivo generale comune	Promozione dello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale attraverso la formazione	Promozione della cultura della formazione	Servizi agli Studenti	Manicatori Iolanda	2026	Definizione di programmi formativi che consentano di colmare i gap di competenze rilevati	On/Off	1	3,00%	14.748,51 €	3.000,00 €	17.748,51 €
Servizi agli studenti	Migliorare la qualità dei servizi agli studenti	Definizione procedure relative ai servizi agli studenti stranieri	Servizi agli Studenti	Manicatori Iolanda	2026	Verifica ed assistenza alla gestione delle procedure	Percentuale di completamento	30%	3,00%	14.748,51 €		14.748,51 €
Obiettivo generale comune	Promozione dello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale attraverso la formazione	Promozione della cultura della formazione	Settore Affari Legali e Generali	Labruna Maria	2026	Definizione di programmi formativi che consentano di colmare i gap di competenze rilevati	On/Off	1	3,00%	13.128,88 €	3.000,00 €	16.128,88 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Revisione dell'attuale Statuto, Regolamento Generale e regolamenti di Ateneo	Settore Affari Legali e Generali	Labruna Maria	2026	Attività di coordinamento ed adeguamento ai Regolamenti ed alla normativa interna di Ateneo	Percentuale di completamento	35%	3,00%	13.128,88 €		13.128,88 €

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2026

Parità di genere	Creare un ambiente attento alla parità di genere	Iniziative volte alla sensibilizzazione sulla parità di genere a tutto il PTA	Settore Personale e Sviluppo Organizzativo	De Girolamo Maria Grazia	2026	Predisposizione Bilancio di Genere	On/Off	1	3,00%	10.523,07 €	5.000,00 €	15.523,07 €
Obiettivo generale comune	Promozione dello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale attraverso la formazione	Promozione della cultura della formazione	Settore Personale e Sviluppo Organizzativo	De Girolamo Maria Grazia	2026	Definizione di programmi formativi che consentano di colmare i gap di competenze rilevati	On/Off	1	3,00%	10.523,07 €	3.000,00 €	13.523,07 €
Terza Missione	Innovare e potenziare la valorizzazione ed il trasferimento dei risultati di ricerca e innovazione	Notte dei ricercatori	Settore Comunicazione, Formazione e Ricerca	Fumo Sara	2026	Organizzazione Notte dei ricercatori	On/Off	1	3,00%	36.711,16 €	15.000,00 €	51.711,16 €
Obiettivo generale comune	Promozione dello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale attraverso la formazione	Promozione della cultura della formazione	Settore Comunicazione, Formazione e Ricerca	Fumo Sara	2026	Definizione di programmi formativi che consentano di colmare i gap di competenze rilevati	On/Off	1	3,00%	36.711,16 €	4.000,00 €	40.711,16 €
Obiettivo generale comune	Promozione dello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale attraverso la formazione	Promozione della cultura della formazione	Settore Servizi ai Dipartimenti DEMM e DST e ai Centri di Servizio	Cusano Dario	2026	Definizione di programmi formativi che consentano di colmare i gap di competenze rilevati	On/Off	1	3,00%	15.652,09 €	3.000,00 €	18.652,09 €

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2026

Ricerca	Potenziare il finanziamento esterno alla ricerca	Implementazione delle procedure finalizzate all'acquisizione per la partecipazione a bandi competitivi e di commesse per la ricerca	Servizi ai Dipartimenti DEMM e DST e ai Centri di Servizio	Cusano Dario	2026	Implementazione delle nuove procedure amministrative ai fini della partecipazione a bandi competitivi e di commesse per la ricerca	Percentuale di completamento	35%	5,00%	26.086,82 €		26.086,82 €
Obiettivo generale comune	Promozione dello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale attraverso la formazione	Promozione della cultura della formazione	Settore Servizi al Dipartimento DING	Marsullo Maria	2026	Definizione di programmi formativi che consentano di colmare i gap di competenze rilevati	On/Off	1	3,00%	9.983,01 €	3.000,00 €	12.983,01 €
Ricerca	Potenziare il finanziamento esterno alla ricerca	Implementazione delle procedure finalizzate all'acquisizione per la partecipazione a bandi competitivi e di commesse per la ricerca	Settore Servizi al Dipartimento DING	Marsullo Maria	2026	Implementazione delle nuove procedure amministrative ai fini della partecipazione a bandi competitivi e di commesse per la ricerca	Percentuale di completamento	35%	5,00%	16.638,35 €		16.638,35 €
Obiettivo generale comune	Promozione dello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale attraverso la formazione	Promozione della cultura della formazione	Settore Servizi IT	Altieri Rosario	2026	Definizione di programmi formativi che consentano di colmare i gap di competenze rilevati	On/Off	1	3,00%	14.799,39 €	3.000,00 €	17.799,39 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Intelligenza artificiale: introduzione di strumenti e tecniche in Ateneo	Settore Servizi IT	Altieri Rosario	2026	Definizione della policy da dottare all'interno dell'Ateneo	Percentuale di completamento	30%	3,00%	14.799,39 €	10.000,00 €	24.799,39 €
Obiettivo generale comune	Promozione dello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale attraverso la formazione	Promozione della cultura della formazione	Settore Sistemi Finanziari	Corsale Fabio	2026	Definizione di programmi formativi che consentano	On/Off	1	3,00%	15.227,34 €	3.000,00 €	18.227,34 €

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2026

	conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale attraverso la formazione					di colmare i gap di competenze rilevati						
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Studio e implementazione del sistema di controllo di gestione di Ateneo e analisi per il miglioramento e l'omogeneizzazione delle procedure contabili	Settore Sistemi Finanziari	Corsale Fabio	2026	Trasmissione telematica alla RGS degli schemi di conto economico e di stato patrimoniale per l'esercizio 2025, di cui all'articolo 10, comma 6 del decreto-legge del 9 agosto 2024, n. 113, convertito, con modificazioni, con la legge n. 143 del 7 ottobre 2024.	On/Off	1	5,00%	25.378,89 €		25.378,89 €
Servizi agli studenti	Migliorare la qualità dei servizi agli studenti	Efficientamento energetico degli edifici di Ateneo	Settore Servizi Tecnici	Di Franco Giosuè	2026	Riqualificazione energetica di Palazzo De Simone	On/Off	1	3,00%	13.354,45 €		13.354,45 €
Obiettivo generale comune	Promozione dello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale attraverso la formazione	Promozione della cultura della formazione	Settore Servizi Tecnici	Di Franco Giosuè	2026	Definizione di programmi formativi che consentano di colmare i gap di competenze rilevati	On/Off	1	3,00%	13.354,45 €	3.000,00 €	16.354,45 €
										315.497,42 €	58.000,00 €	373.497,42 €

Appendice**Comportamenti standard**

		Comportamenti Direttore Generale
Personalì	1.1	Le doti di autorevolezza e di autonomia intellettuale;
	1.2	La flessibilità di pensiero e la capacità di adottare uno stile di leadership adeguato alle necessità e alle situazioni;
	1.3	La capacità di adottare una visione sistemica e di risolvere i problemi utilizzando con la opportuna discrezionalità risorse umane, organizzative, processuali, strumentali disponibili al fine di ottenere il risultato;
	1.4	La capacità di anticipare e prevenire i problemi e di adattamento a situazioni inedite;
	1.5	L'orientamento all'interdisciplinarietà.
Gestionali	2.1	La capacità di pianificare, programmare e gestire efficacemente il lavoro;
	2.2	Realizza nuove iniziative vantaggiose sotto il profilo dell'efficienza e dell'economicità
	2.3	Favorisce la partecipazione dei collaboratori a gruppi trasversali e tematici
	2.4	Focalizza la gestione sulla maggiore rispondenza dei risultati alle esigenze e alle aspettative dell'utenza interna
	2.5	Favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro interistituzionali
	2.6	la capacità di individuare le priorità d'azione, di rispettare e far rispettare tempi, scadenze e vincoli normativi;
	2.7	L'attitudine a cooperare in modo efficace con le altre parti dell'organizzazione
	2.8	La capacità di promuovere concretamente l'orientamento alla qualità, al risultato, e al miglioramento continuo delle performance;
	2.9	La capacità di favorire il cambiamento organizzativo.
	2.10	Stabilisce programmi di lavoro coerenti con le finalità istituzionali e il contesto strategico
	2.11	Ha conoscenza delle procedure e dei processi interni e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi
	2.12	Presta particolare attenzione, nella definizione degli obiettivi, agli aspetti economici e alle risorse umane disponibili
	2.13	Nella gestione tiene sempre conto delle norme, anche facendo riferimento ai Dirigenti competenti nelle diverse materie
Relazionali	3.1	La capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori;
	3.2	Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e delle attitudini professionali
	3.3	Riconosce e valorizza le prestazioni dei propri collaboratori, differenziandone la valutazione in relazione ai risultati raggiunti
	3.4	Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine
	3.5	Instaura rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati
	3.6	La capacità di comunicare scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e di instaurare un clima di lavoro positivo e stimolante;
	3.7	La capacità di relazionarsi costruttivamente con il personale e i collaboratori, favorendo la motivazione e il lavoro in team dei collaboratori;
	3.8	La capacità di negoziazione e di gestione dei conflitti;
	3.9	La capacità di relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti.
	3.10	Ha sensibilità e disponibilità nei riguardi dello sviluppo professionale del personale
	3.11	Favorisce la mobilità del personale
	3.12	Riconosce e rispetta le esigenze di conciliazione vita-lavoro espresse dai lavoratori
	3.13	Ha consapevolezza delle relazioni umane interorganizzative e tiene conto delle eventuali compatibilità / incompatibilità
decisio nali	4.1	Incoraggia proposte innovative e non si accontenta delle prassi consolidate

	4.2	Decide, anche in assenza di informazioni rilevanti, qualora la soluzione del problema non possa essere rimandata
	4.3	Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni e lo confronta con il contesto in cui opera per elaborare possibili piani di azioni migliorativi e innovativi
	4.4	Propone e/o sviluppa programmi di cambiamento organizzativo in funzione del miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi

		Comportamenti dirigente
personali	1.1	Le competenze professionali e manageriali e di autonomia;
	1.2	La capacità di valutare gli effetti delle proprie scelte e delle proprie azioni;
	1.3	La capacità di affrontare e gestire adeguatamente situazioni nuove;
	1.4	La capacità di curare il proprio auto sviluppo.
	1.5	Mostra conoscenza nell'ambito in cui opera e volontà di aggiornamento
	1.6	Nelle occasioni di confronto, interviene in maniera competente e costruttiva
	1.7	Si tiene aggiornato rispetto alle competenze specialistiche della sua Struttura organizzativa
	1.8	Confronta la sua visione con quanto realizzato presso altre amministrazioni, traendone elementi da applicare al proprio ambito
Gestionali	2.1	La capacità di risolvere i problemi di piccola o grande entità che si manifestano nel corso dell'anno nella gestione della propria struttura organizzativa;
	2.2	La capacità di focalizzare l'attenzione sulle attività prioritarie senza tuttavia trascurare le altre attività svolte dalla propria struttura organizzativa e non direttamente riconducibili agli obiettivi assegnati;
	2.3	La capacità di relazionarsi con gli organi istituzionali;
	2.4	La capacità di promuovere concretamente l'orientamento alla qualità, al risultato, e al miglioramento continuo delle performance;
	2.5	L'orientamento all'innovazione dei processi e delle modalità di lavoro.
Relazionali	3.1	La capacità di dare supporto consulenziale ai propri collaboratori;
	3.2	La capacità di comunicare scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo al fine di favorire il lavoro in team;
	3.3	La capacità di motivare i propri collaboratori anche attraverso azioni di delega/partecipazione;
	3.4	Stimola comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione tra i propri collaboratori
	3.5	La capacità di valutarne i risultati raggiunti e i comportamenti lavorativi posti in essere dai propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
	3.6	La capacità di relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti.
Decisionali	4.1	Identifica obiettivi o problemi da risolvere
	4.2	Sceglie la migliore delle alternative possibili, con ponderatezza e tempestività, in condizioni di incertezza, carenza di risorse e/o complessità
	4.3	Decide senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità

4.4	Individua modalità di operare diverse dall'esperienza consolidata finalizzate ad un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e dei metodi di lavoro
4.5	Decide nei tempi richiesti

Indicatori di performance economico finanziaria

Nello schema che segue vengono riportati, al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo, gli indicatori mediante i quali viene espressa la performance economico-finanziaria dell'Ateneo medesimo.

Attrattività economica: misura la capacità di attrarre risorse differenti dai contributi	Proventi Propri
	Proventi operativi
Attrattività economica: misura la capacità di attrarre risorse per le attività di ricerca	Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi
	Proventi propri
Attrattività economica: misura la capacità di attrarre risorse per attività commerciali	Proventi da ricerche commissionate e TTO
	Proventi propri
Peso in termini percentuali sul sistema universitario relativo al costo standard per studente ai fini dell'attribuzione della quota di FFO	

Fonte interna