2026

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Parere positivo del NdV espresso il 10.11.2025

Approvato dal CdA il 02.12.2025

Sommario

Sintesi 2
Premessa 3
1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 4
2. Le fasi e gli attori del SMVP 6
3. Le dimensioni della performance 10
4. Performance organizzativa 11
5. Performance individuale 14
6. Declaratorie per la valutazione e la valorizzazione della premialità 23
7. Raccordo tra pianificazione strategica, operativa ed economica 25
Appendice: comportamenti organizzativi 26

Sigle e acronimi ricorrenti

CdA	Consiglio di Amministrazione
DG	Direttore Generale
D.lgs.	Decreto legislativo
GdP PIAO	Gruppo di Progetto per il Piano Integrato di Attività e Organizzazione
NdV	Nucleo di Valutazione
PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
PO	Posizione Organizzativa
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
S/P	[Funzione] specialistica/a progetto
TAB	Tecnico, amministrativo e bibliotecario (personale)

Sintesi

Premessa	Il SMVP costituisce l'**impianto metodologico** di riferimento per il corretto svolgimento del ciclo della performance e definisce **le fasi, i ruoli e le responsabilità** delle strutture organizzative e individuali coinvolte. Prendendo atto delle raccomandazioni espresse dal Nucleo di Valutazione e seguendo le indicazioni della nuova governance dell'Ateneo, il SMVP 2026 presenta alcune **modifiche rispetto allo scorso anno**.
1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	Il SMVP è definito in modo da assicurare l'**allineamento delle performance dell'Amministrazione** alla mission e alla strategia di Ateneo definite nel Piano Strategico e alla connessa programmazione economico-finanziaria; oltre che in modo da assicurare il rispetto dei principi di **selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza**.
2. Le fasi e gli attori del SMVP	Il Ciclo della performance prevede **cinque fasi** principali: pianificazione, monitoraggio intermedio, misurazione, valutazione e rendicontazione.
3. Le dimensioni della performance	La performance viene misurata e valutata con riferimento a due diverse dimensioni: **organizzativa** (di Ateneo e dell'Amministrazione centrale) e **individuale** (obiettivi operativi individuali e/o di gruppo e comportamenti organizzativi).
4. Performance organizzativa	La performance organizzativa è il **contributo che un'organizzazione nel suo complesso o un ambito organizzativo apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici ed operativi e al miglioramento della qualità dei servizi erogati**. È articolata in due sottodimensioni: di Ateneo (definita all'interno del Piano Strategico e del PIAO, comprende gli "obiettivi strategici") e dell'Amministrazione centrale (definita all'interno del solo PIAO, può considerare indicatori relativi alla "salute dell'ente" e al "portafoglio dei servizi erogati").
5. Performance individuale	La performance individuale è il **contributo che un individuo apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici ed operativi e della qualità dei servizi erogati**. È articolata in due sottodimensioni (obiettivi operativi individuali e/o trasversali e comportamenti organizzativi) e dal 2025 è oggetto di misurazione e valutazione la performance individuale di tutti i ruoli dell'Amministrazione.
6. Declaratorie per la valutazione e la valorizzazione della premialità	La fase di valutazione ex post della performance conseguita si conclude con il **feedback** del/della valutatore/trice al/alla valutato/a e con l'attribuzione al/alla valutato/a di un **punteggio di valutazione sintetico (da 0 a 10)** che determina l'erogazione della premialità, secondo quanto previsto dal SMVP e dal CCNL vigente.
7. Raccordo tra pianificazione strategica, operativa ed economica	A partire dal 2024 le strutture dirigenziali, nella **scheda di budget**, indicano, per ciascun progetto, gli **eventuali collegamenti con gli obiettivi del Piano Strategico e con gli obiettivi di performance individuale**. Per la programmazione 2026 per la prima volta durante i colloqui di assegnazione del budget ad ottobre sono stati contestualmente individuati gli obiettivi individuali che poi vengono successivamente formalizzati.
Appendice: comportamenti organizzativi	Ciascuna tipologia di figura dell'Amministrazione coinvolta nella valutazione della performance individuale ha assegnato un set di comportamenti attesi coerenti con il ruolo ricoperto.

Premessa

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**[1] (di seguito SMVP) è lo strumento con il quale l'Università degli Studi di Milano 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**.

Il SMVP costituisce, inoltre, 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.

Il Sistema definisce le **fasi**, i **ruoli** e le **responsabilità** delle strutture organizzative e individuali coinvolte, favorendo la connessione diretta con la mission e la strategia dell'Ateneo, definite nel Piano Strategico, e perseguendo la coerenza tra pianificazione strategica, obiettivi operativi e programmazione economico-finanziaria.

Prendendo atto delle raccomandazioni espresse dal Nucleo di Valutazione (NdV) nel parere sul SMVP 2025 e nella Relazione annuale 2025, il SMVP 2026 presenta queste evoluzioni rispetto allo scorso anno:

- **allineamento con il ciclo di programmazione finanziaria:** le tempistiche di assegnazione degli obiettivi individuali di Dirigenti ed EP delegati di direzione/direttori di centri funzionali sono state anticipate ad ottobre, per migliorare l'allineamento con il ciclo di programmazione finanziaria. Per la prima volta, tra l'altro, i colloqui di assegnazione degli obiettivi individuali ai Dirigenti e i colloqui di assegnazione del budget alle strutture si sono svolti contestualmente;
- **valutazione di tutto il personale:** dopo l'introduzione in via sperimentale nel 2025, è stata confermata la valutazione del personale appartenente alle aree dei Collaboratori, Operatori e Funzionari.

Infine, proseguendo il processo avviato a partire dal 2022, 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 e valutatori/trici.

[1] Il SMVP è adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione, ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. n. 74/2017.

1. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)** è definito in modo da assicurare:

- l'allineamento delle performance dell'Amministrazione alla mission e alla strategia di Ateneo definite nel Piano Strategico e alla connessa programmazione economico-finanziaria;
- il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza.

Il SMVP ha come **oggetto**:

- la performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale (cfr. capitolo 4);
- la performance individuale di tutti i ruoli dell'Amministrazione (cfr. capitolo 5).

Gli **strumenti** del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono:

Il Piano Strategico: definisce gli obiettivi strategici a livello di Ateneo.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO): esplicita la performance attesa (organizzativa e individuale).

Il monitoraggio intermedio della performance: permette di misurare l'andamento e introdurre eventuali interventi correttivi in presenza di rilevanti fattori esogeni o di cambi di priorità.

La scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi: riporta, per ciascun/a valutato/a, la performance attesa e conseguita, nonché la relativa valutazione finale.

Il dialogo tra valutato/a e valutatore/trice e il feedback: permettono la definizione della performance attesa e il riscontro sulla performance conseguita, ai fini della crescita personale del/della valutato/a.

La Relazione sulla performance: illustra ai cittadini e agli stakeholder la performance conseguita.

La **rappresentazione della performance** nel SMVP avviene attraverso l'esplicitazione di cinque elementi:

Obiettivi strategici: rappresentano l'impatto atteso dall'attuazione della mission e delle politiche di Ateneo finalizzate al soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder.

Obiettivi operativi[2]: rappresentano il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione degli obiettivi strategici del Piano Strategico.

Indicatori: rappresentano il parametro in grado di fornire un'informazione sintetica dell'obiettivo.

Target: rappresenta il valore atteso di performance, misurato attraverso l'indicatore, che si vuole ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto.

Comportamenti organizzativi: sono variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di performance atteso e conseguito, con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle loro relazioni con l'esterno.

Obiettivi S.M.A.R.T.

Gli obiettivi di performance organizzativa e individuale devono essere definiti in modo da risultare **S.M.A.R.T.**, un acronimo che indica le **cinque qualità fondamentali** che un obiettivo deve possedere, ovvero:

S	*Specific*: specifico	L'obiettivo deve essere descritto in modo chiaro; non deve essere vago, generico o ambiguo.
M	*Measurable*: misurabile	L'obiettivo deve essere verificabile e suscettibile di misurazione.
A	*Attainable*: raggiungibile ma sfidante	L'obiettivo deve essere sfidante ma realistico, ragionevolmente raggiungibile e sostenibile.
R	*Relevant*: rilevante	L'obiettivo deve essere coerente con la pianificazione strategica dell'Ateneo.
T	*Time-bound*: definito nel tempo	L'obiettivo deve essere riferito a un arco temporale ben definito (di norma corrispondente a un anno).

Inoltre, come raccomandato dal Nucleo di Valutazione, gli obiettivi di performance dovrebbero essere **legati più agli impatti** prodotti dall'azione amministrativa che non alla mera realizzazione di attività e processi.

[2] Gli obiettivi operativi hanno un orizzonte temporale coincidente con l'anno e sono definiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) nel rispetto dei requisiti di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/2009.

2. Le fasi e gli attori del SMVP

Il "**ciclo della performance**" è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un determinato periodo temporale.

Il ciclo prevede **cinque fasi principali**:

Pianificazione: definizione e assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali e delle risorse per il loro raggiungimento.
Monitoraggio intermedio: misurazione dell'andamento ed eventuale attivazione di interventi correttivi, in presenza di rilevanti fattori esogeni o di cambi di priorità. È preceduto e seguito da frequenti **feedback** dal/dalla valutatore/trice al/alla valutato/a.
Misurazione: rilevazione di un valore, possibilmente quantitativo, che mostri il grado di raggiungimento degli obiettivi.
Valutazione: analisi e interpretazione dei valori misurati e valutazione finale degli obiettivi (con un punteggio da 0 a 10). Comprende anche il **feedback** del/della valutatore/trice sull'operato del/della valutato/a ai fini della crescita personale.
Rendicontazione: presentazione dei risultati conseguiti agli Organi di governo dell'Ateneo e agli stakeholder.

Gli attori e le attrici coinvolti/e nel percorso di misurazione e valutazione della performance sono illustrati/e nella seguente tabella.

Attori e attrici del ciclo della performance	Funzioni principali nel ciclo della performance
Rettrice	*f* Definisce e propone gli obiettivi strategici dell'Ateneo, in coerenza con la mission istituzionale e con le linee di indirizzo ministeriali; *f* sentiti il DG e i Dirigenti, individua i target degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo e di Amministrazione centrale; *f* determina, in accordo con il DG, gli obiettivi operativi di quest'ultimo; *f* propone la valutazione annuale del DG al NdV.
Consiglio di Amministrazione (CdA)	*f* Esercita le funzioni di Organo di indirizzo politico-amministrativo; *f* approva il PIAO e la Relazione sulla Performance; *f* approva l'eventuale rimodulazione degli obiettivi di performance organizzativa e di performance attesa del DG sulla base degli esiti del monitoraggio intermedio; *f* valuta il DG a seguito della proposta del NdV.

Attori e attrici del ciclo della performance		Funzioni principali nel ciclo della performance
	Direttore Generale (DG)	ƒ È valutato dal CdA (su proposta del NdV e in seguito all'assegnazione della valutazione da parte della Rettrice) con riferimento alla performance organizzativa di Ateneo e di Amministrazione centrale, agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi; ƒ assegna, monitora e valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi di Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali, con particolare attenzione agli obiettivi trasversali a più Direzioni/Centri; ƒ congiuntamente o in alternativa ai/alle Dirigenti di riferimento, assegna, monitora e valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi del personale di categoria EP con PO e dell'area dei Funzionari con PO (Responsabile di Settore, Direttrice/Direttore di Centro, Responsabile di Staff di I livello); ƒ affianca i Direttori di Dipartimento nella valutazione del personale afferente ai Dipartimenti.
	Direttrici e Direttori di Dipartimento	ƒ Valutano, affiancati dal DG, la performance individuale del personale afferente ai Dipartimenti.
	ƒ **Dirigenti;** ƒ **EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali[3]**	ƒ Sono valutati/e dal DG con riferimento alla performance organizzativa, agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi; ƒ contribuiscono alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza in coerenza con il Piano Strategico; ƒ valutano la performance individuale del personale operante nella struttura di cui sono responsabili.
	ƒ **Personale EP e figure appartenenti all'area dei Funzionari e all'area dei Collaboratori con posizione organizzativa;** ƒ **Personale EP senza posizione organizzativa[4];** ƒ **Personale EP e figure appartenenti all'area dei Funzionari e all'area dei Collaboratori titolari di funzione specialistica/a progetto;** ƒ **Personale appartenente alle aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari[5].**	ƒ Il personale è valutato, in relazione agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi, dal Direttore Generale e dai/dalle Dirigenti, EP delegati/e di Direzione o Direttori/Direttrici di Centro funzionale di riferimento. Nei Dipartimenti, la valutazione è effettuata dalle Direttrici o dai Direttori di Dipartimento, con il supporto del Direttore Generale; ƒ la valutazione dei Collaboratori e dei Funzionari titolari di funzione specialistica/a progetto riguarda unicamente gli obiettivi operativi individuali; ƒ per il personale appartenente alle aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari, la valutazione riguarda invece esclusivamente i comportamenti organizzativi. In questo caso, la valutazione è considerata positiva se i comportamenti attesi si manifestano nella maggior parte delle situazioni, e negativa in caso contrario.

[3] L'Avvocatura e l'Unità di Coordinamento Strategico della salute e sicurezza sul lavoro, tutela dei dati personali e qualità dei processi sono equiparate a Direzioni e Centri funzionali.

[4] Ai fini dell'erogazione della quota accessoria connessa alla valutazione della performance, il personale assunto con contratto da Tecnologo di I e di II livello viene assimilato al personale EP senza Posizione Organizzativa.

[5] L'area degli Operatori corrisponde all'ex categoria B, l'area dei Collaboratori all'ex categoria C e l'area dei Funzionari all'ex categoria D.

Nucleo di Valutazione (NdV), in qualità di OIV	ƒ Esprime il proprio parere vincolante sull'aggiornamento del SMVP; ƒ verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento (monitoraggio); ƒ monitora il funzionamento complessivo del ciclo della performance, redigendo una relazione annuale sullo stesso; ƒ riceve dalla Rettrice la proposta di valutazione del DG e propone la valutazione del DG al CdA; ƒ valida la Relazione sulla Performance, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione.
Gli stakeholder interni ed esterni	ƒ Partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale, tramite analisi di soddisfazione dell'utenza condotte dall'Ateneo[6]; ƒ a loro sono rendicontati i risultati raggiunti dall'Ateneo tramite la Relazione sulla Performance.

Le **strutture tecniche di supporto** alle attività collegate alle varie fasi del ciclo della performance sono elencate nella tabella seguente.

Strutture tecniche di supporto	Funzione nel ciclo della performance
Direzione Generale	ƒ Supporto al Direttore Generale nell'attuazione dei programmi definiti dagli Organi di governo; ƒ supporto ai processi di valutazione individuale dei Dirigenti e delle figure EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali.
Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science (DPAQVPOS)	ƒ Supporto agli Organi di governo nella definizione, attuazione, monitoraggio e valutazione della pianificazione strategica e del ciclo della performance, curando in particolare: o l'aggiornamento del SMVP; o la predisposizione del PIAO; o la gestione della performance individuale del Direttore Generale, dei/delle Dirigenti, degli/delle EP delegati/e di Direzione e dei/delle Direttori/Direttrici di Centri funzionali; ƒ supporto tecnico e informativo al Nucleo di Valutazione, facilitando l'attività di analisi e monitoraggio delle performance di Ateneo; ƒ gestione e sviluppo del Datawarehouse di Ateneo, assicurando la qualità, l'aggiornamento e l'integrazione dei dati a supporto delle decisioni strategiche e operative.

[6] Relativamente all'insieme degli strumenti adottati dall'Ateneo per rilevare la soddisfazione dell'utenza sui servizi, la governance ha deciso di abbandonare l'utilizzo dei questionari del progetto Good Practice e avviare un proprio progetto volto a definire uno strumento di rilevazione proprietario, che possa essere adattato alle specificità dell'Ateneo. In conseguenza di tale decisione, le rilevazioni di customer e sul benessere organizzativo previste nei primi mesi del 2025 sull'anno 2024 non sono state svolte. Si prevede che il nuovo strumento possa essere adottato nel 2026.

Strutture tecniche di supporto	Funzione nel ciclo della performance
Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane (DOSRU)	ƒ Collaborazione allo sviluppo della performance organizzativa e all'implementazione del sistema di valutazione ai sensi del CCNL in vigore; ƒ misurazione e gestione del sistema delle indennità collegate alle performance del personale in coerenza con le strategie di Ateneo; ƒ gestione del sistema di performance individuale (IPI) ƒ supporto al ciclo della Performance (PIAO, performance individuale delle figure diverse da DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali); ƒ sviluppo ed erogazione di percorsi di formazione sugli ambiti della performance per valutati/e e valutatori/trici.
Direzione Trattamenti Economici e Lavoro Autonomo (TELA)	ƒ Applicazione del sistema premiante.
Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria (DCBPF)	ƒ Gestione del processo di elaborazione del budget d'Ateneo, assicurando un bilanciamento tra gli obiettivi strategici dell'organizzazione e le disposizioni finanziarie a copertura.
Direzione ICT	ƒ Progettazione, gestione e sviluppo del Sistema di Supporto Decisionale di Ateneo; ƒ supporto al ciclo della Performance (PIAO).
Direzione Affari Istituzionali (DAI)	ƒ Presidio delle attività di prevenzione della corruzione, in applicazione della normativa vigente e delle direttive dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT); ƒ supporto al ciclo della Performance (PIAO).

3. Le dimensioni della performance

La **performance** è il contributo che un individuo, un gruppo di individui, un ambito organizzativo, o un'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici e operativi, nonché della qualità dei servizi erogati.

La performance viene misurata e valutata con riferimento a due diverse dimensioni:

Dimensione	Sottodimensione
Performance organizzativa È il contributo che un'organizzazione nel suo complesso o un ambito organizzativo apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici ed operativi e al miglioramento della qualità dei servizi erogati.	**Performance organizzativa di Ateneo** È definita all'interno del Piano Strategico e del PIAO e comprende gli "obiettivi strategici".
	Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale È definita all'interno del solo PIAO e può considerare indicatori relativi alla "salute dell'ente" (finanziaria[(a)], organizzativa, soddisfazione dell'utenza, trasparenza e anticorruzione) e al "portafoglio dei servizi erogati" (standard e qualità dei servizi).
Performance individuale È il contributo che un individuo apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici e operativi e della qualità dei servizi erogati.	**Obiettivi operativi individuali e/o di gruppo** Sono i risultati individuali attesi verso i quali indirizzare le attività e coordinare le risorse.
	Comportamenti organizzativi Sono le modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e con l'esterno.

(a) Dal 2024 tra gli indicatori relativi alla salute finanziaria è stato inserito, secondo quanto previsto dalla Circolare del 3 gennaio 2024 n.1 del MEF-RGS - Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, un indicatore riguardante il rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture.

4. Performance organizzativa

Nella tabella seguente sono riportate le principali azioni e le tempistiche previste relative alle fasi della performance organizzativa.

Attività	Descrizione attività	Attori principali	Scadenza (N=2026)	Output	Sistema informativo di supporto
Pianificazione	La Rettrice, d'accordo con il Direttore Generale e i Dirigenti, individua i target annuali degli indicatori connessi agli obiettivi del Piano Strategico (**performance organizzativa di Ateneo**) e individua indicatori e target annuali relativi allo stato di salute dell'ente (**performance organizzativa dell'Amministrazione centrale**).	ƒ Rettrice; ƒ DG; ƒ Dirigenti ed EP delegati/e di direzione e direttori/trici di centro funzionale.	31/12/N-1	Obiettivi e target di performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale.	ƒ Cruscotto di Ateneo; ƒ banche dati esterne.
	Redazione e approvazione del PIAO, che riporta gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale e i relativi indicatori e target.	ƒ GdP PIAO[a] (redazione del PIAO); ƒ CdA (approvazione del PIAO).	31/01/N	PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione).	ƒ Cruscotto di Ateneo; ƒ banche dati esterne; ƒ Software di gestione della performance.
Monitoraggio intermedio	**Raccolta dei dati e delle informazioni di monitoraggio** degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale (da banche dati interne o comunicati dalle strutture amministrative) e approvazione della **Relazione sul monitoraggio**.	ƒ DPAQVPOS (raccolta ed elaborazione dati e redazione della Relazione); ƒ responsabili delle strutture amministrative (invio dei dati non reperibili in banche dati); ƒ NdV (presa visione della Relazione); ƒ CdA (approvazione della Relazione).	31/07/N	Relazione sul monitoraggio.	ƒ Cruscotto di Ateneo; ƒ banche dati esterne; ƒ Software di gestione della performance.
Misurazione	**Raccolta dei dati e delle informazioni a consuntivo** degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale (da banche dati interne, esterne o comunicati dalle strutture amministrative).	ƒ DPAQVPOS (raccolta ed elaborazione dati); ƒ responsabili delle strutture amministrative (invio dei dati non reperibili in banche dati).	Entro 30/04/N+1	Valori a consuntivo degli indicatori di performance organizzativa.	ƒ Cruscotto di Ateneo; ƒ banche dati esterne; ƒ Software di gestione della performance.
Valutazione	**Calcolo del punteggio di valutazione** della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale (da 0 a 10), secondo le regole previste dal SMVP (si veda lo specchietto seguente).	ƒ DPAQVPOS (elaborazione dati).	30/04/N+1	Punteggio di valutazione della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale (da 0 a 10).	ƒ Software di gestione della performance.

Attività	Descrizione attività	Attori principali	Scadenza (N=2026)	Output	Sistema informativo di supporto
Rendicontazione	Redazione, validazione e approvazione della **Relazione sulla Performance.**	ƒ DPAQVPOS (redazione della Relazione); ƒ NdV (validazione della Relazione); ƒ CdA (approvazione della Relazione).	30/06/N+1	Relazione sulla Performance.	ƒ Cruscotto di Ateneo; ƒ banche dati esterne; ƒ Software di gestione della performance.

[(a)] Gruppo di Progetto, coordinato dal Direttore Generale, formato dalle responsabili e da personale delle Direzioni DAI, DOSRU, DPAQVPOS, ICT. Per le sigle delle Direzioni, si veda la tabella a pagina 9.

Regole di valutazione degli indicatori di performance organizzativa

La performance organizzativa viene misurata e valutata considerando il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei target annuali definiti nel PIAO.

Il grado di raggiungimento del target annuale è indicato in forma di percentuale in misura compresa tra lo 0% e il 100%.

Per calcolare la percentuale di raggiungimento del target annuale si applicano, per gli **indicatori quantitativi** (es. numeri, percentuali), le seguenti regole:

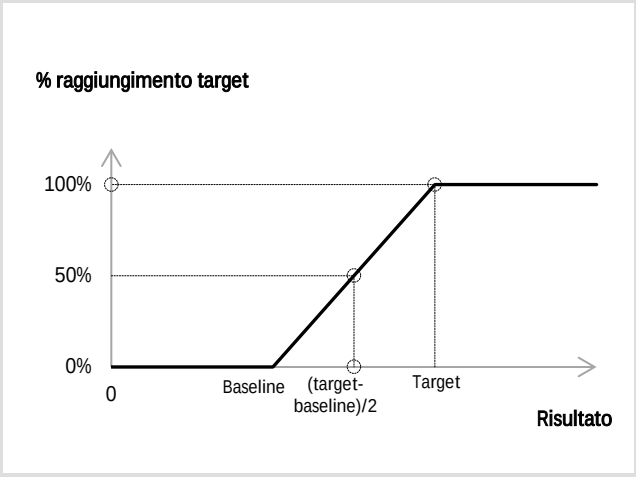
a. se risultato ≥ target % raggiungimento = 100%;
b. se risultato < target ma > baseline Æ % raggiungimento = [(risultato) – (baseline)] / [(target) – (baseline)] (in questo caso, la percentuale di raggiungimento risulta essere maggiore di 0% e minore di 100%);
c. se risultato < target e < baseline Æ % raggiungimento = 0%.

Qualora il target preveda una riduzione del valore di baseline, anziché un incremento, si applicano le stesse regole di cui sopra ma con il verso invertito dei simboli di disequazione (“>” diventa “<” e viceversa).

La baseline, qualora sia assente, è pari a 0.

La percentuale del punteggio di valutazione assegnato al target è direttamente proporzionale al grado di raggiungimento del target.

Il punteggio di valutazione complessivo della performance organizzativa di Ateneo e dell’Amministrazione centrale va da un minimo di 0 a un massimo di 10.



Esempio:

- Obiettivo: Aumentare il numero di accordi internazionali per la mobilità di studenti/esse
- Indicatore: N. accordi internazionali per la mobilità di studenti/esse
- Baseline: 1.000
- Target: 1.100
- Risultato: 1.075

Il risultato è compreso tra la baseline e il target; quindi:
% di raggiungimento del target =
= [(1.075) – (1.000)] / [(1.100) – (1.000)] = 75%

Il punteggio di valutazione assegnato all’obiettivo sarà dunque pari al 75% del punteggio assegnabile.

Per gli **indicatori qualitativi** (ossia che non sono numeri o percentuali) la percentuale di raggiungimento si riferisce allo stato di avanzamento del cronoprogramma, comunicato, a consuntivo, dalla struttura amministrativa di riferimento dell’obiettivo.

5. Performance individuale

I paragrafi che seguono descrivono attività, fasi e attori/trici della misurazione e valutazione della performance individuale.

5.1. Oggetto della misurazione e valutazione della performance attesa

Dal SMVP 2025 è oggetto di misurazione e valutazione la performance di tutto il personale tecnico amministrativo, seppur con declinazioni differenti a seconda degli specifici ruoli dell'Amministrazione.

Le dimensioni considerate ed il peso ad esse attribuito per la valutazione della performance di ciascuna categoria valutata, in considerazione del ruolo ricoperto nell'Amministrazione, sono indicate nella tabella alla pagina seguente.

Si sottolinea che per le figure appartenenti alle aree dei Funzionari e dei Collaboratori titolari di funzione specialistica/a progetto, anche nel 2026 la valutazione della performance si baserà esclusivamente su un obiettivo operativo individuale (peso 100%); a integrazione della valutazione dell'obiettivo individuale, con riferimento ai comportamenti organizzativi, queste figure, così come le altre figure titolari di incarichi organizzativi, saranno soggette alla medesima procedura di valutazione che è stata introdotta nel 2025, e che prosegue nel 2026, per tutto il personale delle aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari. Per tutto il personale, infatti, dal 2025 la valutazione della performance si basa sui comportamenti organizzativi, ai quali viene attribuita una valutazione complessiva positiva o negativa in relazione a una serie di comportamenti, declinati per le aree di appartenenza, elencati nel dettaglio a pag. 23.

Dimensioni di performance	Peso delle singole dimensioni di performance nella valutazione							
	Direttore Generale[e]	Dirigenti[e]	EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali	EP con PO	Funzionari e Collaboratori con PO	EP senza PO e EP titolari di funzione S/P	Funzionari e Collaboratori titolari di funzione S/P	Funzionari, Collaboratori e Operatori
Performance organizzativa di Ateneo	40%	20%	10%					
Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	10%	10%	10%	10%				
Obiettivi operativi individuali[a]	40%[b]	30%[b]	40%[c]	50%[c]	50%[c]	60%[c]	100%[d]	
Comportamenti organizzativi	10%	40%	40%	40%	50%	40%		100%
Totale	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

(a) Un obiettivo operativo individuale è "da Piano Integrato" quando discende da un obiettivo strategico del Piano Strategico, ossia da un obiettivo di performance organizzativa di Ateneo definito nel PIAO. Un obiettivo individuale è "Extra Piano Integrato" quando non fa riferimento a un obiettivo strategico.
(b) Il personale può definire solo obiettivi da Piano Integrato.
(c) Il personale può definire obiettivi da Piano Integrato e obiettivi Extra Piano Integrato, che concorrono complessivamente alla valutazione nella percentuale indicata nella tabella. Ad eccezione degli EP delegati, per le altre figure non è indispensabile individuare obiettivi da Piano Integrato.
(d) Un solo obiettivo (che può essere da Piano Integrato o Extra Piano Integrato).
(e) A partire dal 2026 al Direttore Generale e ai Dirigenti ed EP delegati che hanno un budget di spesa viene inoltre assegnato, secondo quanto previsto dalla Circolare del 3 gennaio 2024 n.1 del MEF-RGS - Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, un obiettivo riguardante il rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture. Il conseguimento di tale obiettivo, che ha un peso pari allo 0%, è condizione per ottenere il 100% di premialità. Nel caso in cui l'obiettivo non venisse raggiunto, la premialità verrà decurtata del 30%. Viene inoltre assegnato dal 2026 al Direttore Generale e ai/lle Dirigenti ed EP Delegati/e un obiettivo sulla formazione del personale in riferimento a quanto previsto dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione emanata il 14 gennaio 2025 avente ad oggetto la valorizzazione delle persone e la produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Al fine di promuovere la cultura della formazione come leva strategica per la crescita del personale e la creazione di valore pubblico verranno monitorati i seguenti indicatori: "Almeno 10% del personale di struttura con almeno 40 ore di formazione pro capite" e "Massimo 10 % del personale di struttura con meno di 8 ore di formazione".

5.2. Soggetti coinvolti

Il Sistema vede coinvolti diversi soggetti valutati e valutatori, come illustrato nella tabella seguente:

Valutato/a	Soggetti coinvolti nella valutazione (oltre al/alla valutato/a)
ƒ Direttore Generale (DG)	ƒ Rettrice (individua ex ante obiettivi, indicatori, target e pesi degli obiettivi del DG e li propone al CdA; propone la valutazione ex post al NdV); ƒ NdV (presa visione della Relazione sul monitoraggio degli obiettivi; propone la valutazione ex post al CdA); ƒ CdA (approva ex ante gli obiettivi del DG; approva il monitoraggio degli obiettivi; approva la valutazione ex post del DG).
ƒ Dirigenti; ƒ EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali.	ƒ Direttore Generale.
ƒ EP, Funzionari e Collaboratori con PO; ƒ EP senza PO; ƒ Personale EP, Funzionari e Collaboratori titolari di funzione specialistica/a progetto; ƒ Funzionari, Collaboratori e Operatori.	ƒ Direttore Generale/Dirigenti di riferimento; ƒ Direttori/Direttrici di Dipartimento (per il personale afferente ai Dipartimenti).

5.3. Descrizione del processo di misurazione e valutazione della performance individuale

Coerentemente con le fasi salienti dell'intero SMVP (cfr. capitolo 2), le fasi principali della misurazione e valutazione della performance individuale dei vari ruoli dell'Amministrazione sono:

	Pianificazione: definizione ex ante della performance attesa, durante la quale gli obiettivi operativi individuali sono assegnati ai/alle valutati/e in seguito ad un colloquio con il/la valutatore/trice.
	Monitoraggio intermedio[7]: integrato da frequenti feedback, consente di verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi e, in presenza di criticità, di programmare interventi correttivi.
	Misurazione: misurazione ex post della performance conseguita, durante la quale il/la valutato/a descrive il grado di raggiungimento dei propri obiettivi operativi individuali.
	Valutazione: valutazione ex post della performance conseguita, che si conclude, in seguito ad un colloquio (eventuale) con il/la valutatore/trice, con l'attribuzione al/alla valutato/a di un punteggio di valutazione (da 0 a 10) in ogni dimensione di performance considerata e di un punteggio sintetico finale (da 0 a 10), che corrisponde alla somma dei singoli punteggi pesati ottenuti in ogni dimensione.

[7] A prescindere dal monitoraggio formale, il/la valutato/a è comunque tenuto/a a segnalare tempestivamente al/alla valutatore/trice l'insorgenza di impedimenti al conseguimento totale o parziale degli obiettivi e/o degli indicatori.

La tabella seguente specifica quali ruoli sono coinvolti nelle diverse fasi:

Valutato/a	Pianificazione	Monitoraggio intermedio	Misurazione	Valutazione
Direttore Generale (DG)	X	X	X	X
Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali	X	X	X	X
EP, Funzionari e Collaboratori con PO	X		X	X
EP senza PO	X		X	X
EP, Funzionari e Collaboratori titolari di funzione S/P	X		X	X
Funzionati, Collaboratori e Operatori				X

La tabella seguente descrive più nel dettaglio le fasi del processo legato alla performance individuale. Ulteriori dettagli operativi possono essere forniti a valutati/e e valutatori/trici dalle strutture di supporto al ciclo della performance in corrispondenza dell'avvio delle diverse attività.

Attività	Descrizione attività	Attori e attrici principali	Scadenza (N=2026)	Output	Sistema informativo di supporto
Definizione della performance attesa	1. **Colloquio di assegnazione**: il/la valutatore/trice, durante un colloquio con il/la valutato/a, definisce gli obiettivi individuali e i connessi indicatori, target, pesi e l'eventuale budget assegnato per il conseguimento degli obiettivi. Comunica, inoltre, i comportamenti attesi previsti dal SMVP e fornisce al/alla valutato/a suggerimenti per il miglioramento continuo. 2. **Finalizzazione della Scheda di assegnazione**: il/la valutato/a inserisce i propri obiettivi e le relative informazioni nella Scheda e la Scheda viene quindi validata da valutato/a e valutatore/trice tramite procedura informatica nelle modalità e nei tempi comunicati dagli uffici di supporto preposti. Nei casi previsti dal SMVP (v. tabella delle dimensioni di performance valutate), gli obiettivi individuali possono essere "da Piano Integrato" e "extra Piano Integrato". Per le figure apicali possono essere definiti obiettivi trasversali a più Direzioni/Centri su temi strategici individuati dal valutatore.	ƒ Valutato/a; ƒ Valutatore/trice. (v. tabella dei soggetti coinvolti nella valutazione).	ƒ 31/01/N (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali)[8]; ƒ 31/03/N (per le restanti categorie). **Nota**: gli obiettivi individuali del DG sono approvati dal CdA entro il 31/01/N, contestualmente all'approvazione del PIAO.	Scheda degli obiettivi individuali.	ƒ Software di gestione della performance (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali); ƒ procedura informatica interna (per le restanti categorie).
Monitoraggio in itinere	**Il/la valutato/a comunica lo stato di avanzamento dei propri obiettivi di performance individuale al/alla valutatore/trice**, che, qualora lo ritenga necessario, può proporre una rimodulazione della performance attesa. Le richieste di rimodulazione devono essere ben circostanziate e devono avvenire solo in presenza di **fattori esogeni** o di **cambi di priorità**. Non è prevista la rimodulazione degli obiettivi ove venga ravvisata una generica difficoltà nel raggiungimento del target inizialmente previsto[9]. Questa fase è preceduta e seguita da colloqui di feedback tra valutato/a e valutatore/trice.	ƒ Valutato/a; ƒ Valutatore/trice. (v. tabella dei soggetti coinvolti nella valutazione).	31/07/N (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali)[10].	Scheda degli obiettivi individuali integrata con le informazioni di monitoraggio (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali).	ƒ Software di gestione della performance (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali).

[8] Questa scadenza dipende dalla data di approvazione del PIAO da parte del CdA. Qualora questa fosse a ridosso della scadenza prevista per la definizione della performance attesa (indicativamente a distanza di tre giorni), la scadenza può essere posticipata al massimo di 10 giorni lavorativi dopo l'approvazione del PIAO.

[9] Il/la valutatore/trice potrà eventualmente tenere in considerazione, in sede di valutazione, difficoltà oggettive e non dipendenti dal/dalla valutato/a.

[10] Il monitoraggio della performance individuale di DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali è rendicontato nella Relazione sul Monitoraggio della Performance, di cui il NdV prende visione e approvata dal CdA. Questa scadenza dipende, quindi, dalla data di approvazione della Relazione da parte degli Organi. Qualora questa fosse a ridosso della scadenza prevista per il monitoraggio (indicativamente a distanza di tre giorni), la scadenza può essere posticipata al massimo di 10 giorni lavorativi dopo l'approvazione della Relazione.

Attività	Descrizione attività	Attori e attrici principali	Scadenza (N=2026)	Output	Sistema informativo di supporto
Misurazione della performance conseguita	Ciascun/a valutato/a **misura il grado di raggiungimento** dei propri obiettivi operativi individuali riportati nella scheda degli obiettivi individuali.	Valutato/a.	31/03/N+1[11]	Valore a consuntivo degli indicatori degli obiettivi individuali.	ƒ Software di gestione della performance (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali); ƒ procedura informatica interna (per le restanti categorie).
Valutazione (per la valutazione del DG si applica quanto riportato nella pagina seguente)	1. **Colloquio di valutazione (eventuale)**: valutato/a e valutatore/trice effettuano un colloquio di valutazione, nel corso del quale il/la valutatore/trice procede alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali (con l'ausilio della declaratoria al paragrafo 6.1.) e alla valutazione dei comportamenti organizzativi (con l'ausilio della declaratoria al paragrafo 6.2.). **Nota**: la valutazione consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione finale (compresa tra 0 e 10) che tenga conto anche di altri aspetti, quali il grado di innovatività ed incertezza della performance attesa dall'unità organizzativa del/della valutato/a, variabili endogene ed esogene di contesto, altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance.	ƒ Valutato/a; ƒ Valutatore/trice. (v. tabella dei soggetti coinvolti nella valutazione).	31/03/N+1	Punteggio di valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi.	ƒ Software di gestione della performance (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali); ƒ procedura informatica interna (per le restanti categorie).
	2. **Finalizzazione della scheda di valutazione**: il/la valutatore/trice consegna formalmente al/alla valutato/a[12] la scheda di valutazione, che riporta inoltre, nei casi previsti dal SMVP, il punteggio di valutazione della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale.	ƒ Valutato/a; ƒ Valutatore/trice. (v. tabella dei soggetti coinvolti nella valutazione)	07/N+1 (comunque dopo l'approvazione della Relazione sulla Performance)[13].	Scheda degli obiettivi individuali compilata con la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi.	ƒ Software di gestione della performance (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali); ƒ procedura informatica interna (per le restanti categorie).
	3. **Erogazione della retribuzione di risultato**: l'Amministrazione procede all'erogazione della retribuzione di risultato con l'ausilio delle declaratorie del paragrafo 6.3.	Direzione Trattamenti Economici e Lavoro Autonomo	07/N+1 (comunque dopo l'approvazione della Relazione sulla Performance).	/	/

[11] Nel caso in cui intervenga un cambio di ruolo in corso d'anno, la misurazione e la valutazione verranno effettuate non appena possibile, senza aspettare l'inizio dell'anno successivo.
[12] Per Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e direttori/direttrici di Centri funzionali è prevista anche la firma della scheda per presa visione.
[13] Questa scadenza è legata all'approvazione della Relazione sulla Performance da parte del CdA, validata dal NdV, entro il 30/06 di ogni anno, in quanto in tale sede viene definito il punteggio di valutazione della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale.

La valutazione ex post della performance conseguita del Direttore Generale

La valutazione della performance individuale del Direttore Generale segue un iter più elaborato rispetto a quanto riportato dalla tabella precedente per cui si rendono necessari ulteriori dettagli.

Attività	Descrizione attività	Attori principali	Scadenza (N=2026)	Output
Valutazione del DG	1. **Colloquio Rettrice-DG:** la Rettrice effettua un colloquio con il Direttore Generale e definisce la propria proposta di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali (con l'ausilio della declaratoria al paragrafo 6.1.) e dei comportamenti organizzativi (con l'ausilio della declaratoria al paragrafo 6.2.). **Nota**: la valutazione consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione finale (compresa tra 0 e 10) che tenga conto anche di altri aspetti, quali il grado di innovatività ed incertezza della performance attesa dall'unità organizzativa del valutato, variabili endogene ed esogene di contesto, altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance.	ƒ DG (valutato); ƒ Rettrice (propone la valutazione al NdV).	31/05/N+1	Proposta della Rettrice di valutazione del Direttore Generale.
	2. **Proposta di valutazione del DG:** la Rettrice trasmette la propria valutazione al NdV. Il NdV, acquisita la valutazione della Rettrice, incontra il DG. Al termine di tale fase il NdV, tenendo conto sia della valutazione della Rettrice che del colloquio, redige un verbale con la proposta di valutazione del Direttore Generale.	ƒ DG (valutato); ƒ NdV (propone la valutazione).	30/06/N+1 (comunque prima dell'approvazione della Relazione sulla Performance da parte del CdA).	Proposta del NdV di valutazione del Direttore Generale.
	3. **Approvazione della valutazione del DG:** la Rettrice riceve e sottopone al CdA la proposta di valutazione del DG effettuata dal NdV. Il CdA delibera la valutazione del DG e la correlata quota di retribuzione di risultato.	ƒ Rettrice; ƒ CdA (approva la valutazione del DG).	30/06/N+1	Delibera del CdA sulla valutazione del DG.
	4. **Finalizzazione della scheda di valutazione:** la Rettrice consegna formalmente al DG la scheda di valutazione, che riporta anche il punteggio di valutazione della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale.	ƒ Rettrice; ƒ DG.	07/N+1 (comunque dopo l'approvazione della Relazione sulla Performance)[14].	Scheda degli obiettivi individuali compilata con la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi.
	5. **Erogazione della retribuzione di risultato:** l'Amministrazione procede all'erogazione della retribuzione di risultato con l'ausilio delle declaratorie del paragrafo 6.3.	Direzione Trattamenti Economici e Lavoro Autonomo.	07/N+1 (comunque dopo l'approvazione della Relazione sulla Performance).	/

[14] Questa scadenza è legata all'approvazione della Relazione sulla Performance da parte del CdA, validata dal NdV, entro il 30/06 di ogni anno, in quanto in tale sede viene definito il punteggio di valutazione della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale.

La valutazione del personale appartenente alle aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari

Ai fini dell'erogazione dell'indennità di performance individuale - Premio di produttività, ex. articolo 120, comma 2, lettera a) del CCNL 2019-2021, al personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari, la valutazione sarà effettuata dai/dalle Dirigenti, EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali nei/nelle quali il/la dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione.

Per poter percepire l'indennità di performance individuale il personale deve aver prestato servizio almeno due mesi di calendario nel corso dell'anno di riferimento (assunti/e entro il 1° novembre ovvero cessati/e dopo il 28 febbraio).

In caso di mancato svolgimento dell'attività lavorativa per l'intero anno di riferimento, il personale non potrà essere valutato.

La valutazione qualitativa è argomentata sotto forma di feedback ed è espressa sui seguenti comportamenti organizzativi da graduare per le aree di appartenenza: 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; capacità di relazionarsi in modo adeguato con l'utenza interna ed esterna e con i/le colleghe; capacità di garantire un costante apporto quali-quantitativo relativamente all'attività svolta.

Così come nel 2025, nel 2026 il/la Responsabile di Struttura potrà esprimere una valutazione positiva se i comportamenti organizzativi sopra elencati ricorrono per la maggior parte delle volte e una valutazione negativa quando questi comportamenti non ricorrono.

Nel caso di valutazione negativa, il/la responsabile dovrà corredarla con documentazione (es. e-mail, relazioni etc.) attestante il ripetuto feedback negativo e le azioni migliorative suggerite nel corso dell'anno.

La valutazione espressa deve essere restituita per iscritto al/alla valutato/a indicando i seguenti aspetti:

- valutazione discorsiva relativamente ai comportamenti organizzativi e ai principali elementi che motivano tale valutazione ed eventuali suggerimenti e indicazioni di miglioramento, anche in chiave formativa;
- valutazione complessiva, positiva o negativa sulla base della presenza o assenza dei comportamenti organizzativi.

Il personale valutato potrà inserire le proprie osservazioni rispetto alla valutazione ricevuta.

In relazione al trattamento economico da corrispondere, in presenza di una valutazione complessiva positiva, è previsto il riconoscimento dell'indennità, secondo quanto previsto dal CCI. In caso di valutazione negativa, non è previsto il riconoscimento di alcuna indennità.

5.4. Procedura di conciliazione

In caso di non condivisione della valutazione da parte dei/delle valutati/e, è prevista un'apposita **procedura di conciliazione** ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso valutativo, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

La procedura di conciliazione non è prevista per il Direttore Generale.

In caso di contestazione del provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, il/la valutato/a può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, entro 15 giorni naturali e consecutivi dalla ricezione della valutazione, e può avvalersi dell'assistenza di un/una rappresentante sindacale[15]. Tale termine è da intendersi come perentorio, decorso il quale non sarà accolta nessuna istanza di riesame.

La procedura prevede la nomina da parte della Rettrice di un'apposita "Commissione di conciliazione" composta da membri con competenze in materia di performance, la quale sarà chiamata a pronunciarsi – entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla presentazione dell'istanza di riesame - sulla correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo.

Ai fini del riesame, la Commissione potrà acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'Ateneo.

Qualora dall'analisi dell'istanza non emergano criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione redigerà apposito verbale attestante la correttezza delle procedure seguite e lo invierà ai soggetti interessati chiudendo la procedura conciliativa.

Nel caso in cui, invece, si rilevino elementi di criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione convocherà il/la valutatore/trice ed il/la valutato/a per un incontro di conciliazione. Nel corso dell'incontro la Commissione assumerà un ruolo propositivo e consultivo, formulando eventuali motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

La procedura di conciliazione per la valutazione del personale appartenente alle aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari

La procedura di conciliazione per la valutazione del personale appartenente alle aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari ai fini dell'erogazione del Premio di produttività prevede la possibilità di presentare un'istanza di riesame, anche avvalendosi dell'assistenza di un/una rappresentante sindacale, solo in caso di valutazione negativa, entro 15 giorni naturali e consecutivi dalla ricezione della valutazione. In questo caso, il Direttore Generale, coadiuvato dagli Uffici competenti, verifica – entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla presentazione dell'istanza di riesame - la correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo.

Qualora dall'analisi dell'istanza non emergano criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, il Direttore Generale attesterà la correttezza delle procedure seguite e lo comunicherà ai soggetti interessati chiudendo la procedura conciliativa. Nel caso in cui, invece, si rilevino elementi di criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, il Direttore Generale modificherà il giudizio del/della valutatore/trice e lo comunicherà ai soggetti interessati.

[15] La possibilità di avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale non è prevista per i/le Dirigenti.

6. Declaratorie per la valutazione e la valorizzazione della premialità[16]

6.1. Declaratoria per la valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi

La valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi individuali deve fare riferimento alla seguente tabella di raccordo tra giudizio sulla performance e fasce di punteggio.

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona	Performance molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
< 6,0	6,0 ≤ 6,99	7,0 ≤ 7,99	8,0 ≤ 8,49	8,5 ≤ 8,99	9,0 ≤ 9,49	9,5 ≤ 10,0

6.2. Declaratoria per la valutazione dei comportamenti organizzativi

Comportamento conseguito a livello insufficiente	Comportamento conseguito a livello sufficiente	Comportamento conseguito a livello discreto	Comportamento conseguito a livello buono	Comportamento conseguito a livello molto buono	Comportamento conseguito a livello ottimo	Comportamento conseguito a livello eccellente
< 6,0	6,0 ≤ 6,99	7,0 ≤ 7,99	8,0 ≤ 8,49	8,5 ≤ 8,99	9,0 ≤ 9,49	9,5 ≤ 10,0

6.3. Declaratoria per la valorizzazione della premialità

La fase di valutazione ex post della performance conseguita si conclude con il **feedback** del/della valutatore/trice al/alla valutato/a, al fine di comunicare e comprendere la performance conseguita e raccogliere indicazioni utili per il miglioramento della performance individuale e delle competenze personali del valutato. Vi è quindi l'attribuzione al/alla valutato/a di un **punteggio di valutazione sintetico** (da 0 a 10) che determina l'erogazione della **premialità**, secondo quanto previsto dal SMVP e dal CCNL vigente. La corrispondenza tra valutazione e premialità è riportata sinteticamente nella tabella seguente.

Performance	Punteggio di valutazione	Premialità				
		Direttore Generale	Dirigenti	EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali[(a)]	EP con PO[(a)]	Funzionari e Collaboratori (ex cat. D-C) con PO[(b)]; EP senza PO[(c)]; EP, Funzionari e Collaboratori (ex cat. D-C) titolari di funzione specialistica/a progetto
Eccellente	9,5 ≤ 10,0	100%	100%	100%	100%	100%
Ottima	9,25 ≤ 9,49	90%	95%	100%	100%	100%
	9,0 ≤ 9,24	85%	90%	100%	100%	100%
Molto buona	8,75 ≤ 8,99	80%	85%	100%	100%	100%
Buona	8,5 ≤ 8,74	70%	80%	95%	95%	100%
	8,0 ≤ 8,49	60%	70%	90%	90%	100%
Discreta	7,5 ≤ 7,99	50%	60%	85%	85%	95%
	7,0 ≤ 7,49	40%	50%	80%	80%	90%
Sufficiente	6,5 ≤ 6,99	30%	40%	70%	70%	80%
	6,0 ≤ 6,49	20%	30%	60%	60%	70%
Insufficiente	< 6,0	0%	0%	0%	0%	0%

[16] Tali declaratorie non si applicano nel 2026 al personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D), per il quale, in via sperimentale, in presenza di una valutazione complessiva positiva è previsto il riconoscimento del 100% dell'indennità; mentre in caso di valutazione negativa non è previsto il riconoscimento di alcuna indennità. Per dettagli si rimanda al box dedicato a pag. 21.

[a] Il pagamento della premialità per il personale dell'Area EP corrisponde alla retribuzione di risultato come indicato dal CCNL 2019-2021 art. 88, alla quale va destinato almeno il 15% del Fondo risorse decentrate personale Area EP. La premialità quindi viene erogata sulla base del livello di valutazione conseguito tenendo conto delle percentuali indicate nella presente tabella delle corrispondenze applicate al valore pieno della retribuzione di risultato.

[b] Il pagamento della premialità per il personale dell'Area funzionari con PO corrisponde ad un terzo dell'indennità attribuita come indicato dal CCNL 2019-2021 art. 87. Lo stesso trattamento viene riservato al personale dell'Area Collaboratori con PO. La premialità quindi viene erogata sulla base del livello di valutazione conseguito tenendo conto delle percentuali indicate nella presente tabella delle corrispondenze

[c] Ai fini dell'erogazione della quota accessoria connessa alla valutazione della performance, il personale assunto con contratto da Tecnologo di I e di II livello viene assimilato al personale EP senza PO.

Appendice: comportamenti organizzativi

Ciascuna tipologia di figura dell'Amministrazione coinvolta nella valutazione della performance individuale ha assegnato un set di comportamenti attesi coerenti con il ruolo ricoperto[17], che vengono valutati seguendo la declaratoria prevista al paragrafo 6.2.

Sono previsti quattro set di comportamenti attesi:

- comportamenti organizzativi del Direttore Generale;
- comportamenti organizzativi di Dirigenti, EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali[18];
- comportamenti organizzativi delle figure EP, Funzionari e Collaboratori (ex cat. D e C) con posizione organizzativa;
- comportamenti organizzativi delle figure EP senza posizione organizzativa e EP titolari di funzione specialistica/a progetto;

Dal 2025, seguendo le indicazioni della Direttiva Zangrillo, è stata introdotta la misura della Leadership, in sostituzione della voce "Flessibilità e capacità di innovazione" nella valutazione dei comportamenti per le figure del Direttore Generale e dei/delle Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali. Per tutte queste figure la misura della Leadership ha un peso pari al 20%.

Per limitare la discrezionalità del/della valutatore/trice, il/la valutato/a potrà fornire, in sede di colloquio di valutazione, indicatori o altre evidenze a supporto della propria valutazione, dei quali si forniscono alcuni esempi nelle tabelle che seguono. In particolare, si raccomanda di fare ricorso, ove opportuno, alle indagini di soddisfazione dei servizi, stress lavoro correlato, benessere organizzativo

Le quattro tipologie di comportamento oggetto di valutazione sono riportate nella tabella alla pagina seguente.

[17] Per i comportamenti organizzativi attesi del personale appartenente alle aree degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari, , si invita a far riferimento al box dedicato.
[18] L'Avvocatura è equiparata a Direzioni e Centri funzionali.