



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Anno 2025



Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* per l'anno 2025 è adottato ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009.

Il Nucleo di Valutazione nella seduta del 19 novembre 2024 ha espresso parere positivo sul presente documento, approvato successivamente con delibera del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 dicembre 2024.

Per informazioni si prega di contattare l'Unità Programmazione, Controllo e Qualità all'indirizzo performance@imtlucca.it.

Sommario

1.	Premessa	3
2.	La struttura amministrativa.....	4
3.	Il concetto di <i>performance</i>	4
4.	Il ciclo della <i>performance</i>	5
4.1.	Strutture di supporto alla gestione del ciclo della <i>performance</i>	5
5.	Le dimensioni della <i>performance</i>	7
5.1.	La performance istituzionale.....	8
5.2.	La performance organizzativa	8
5.2.1.	Monitoraggio della performance organizzativa.....	9
5.2.2.	Valutazione della performance organizzativa.....	10
5.3.	La performance individuale	10
5.4.	La valutazione partecipativa	13
6.	Procedure di valutazione	14
6.1.	La valutazione del Direttore Generale.....	14
6.1.1.	Obiettivi individuali del Direttore Generale.....	14
6.1.2.	Comportamenti organizzativi del Direttore Generale.....	15
6.2.	La valutazione del personale tecnico amministrativo e il calcolo del punteggio ai fini dell'erogazione della quota premiale	15
6.3.	La procedura di conciliazione in caso di contestazione della valutazione individuale.....	17
7.	Allegati	18

1. Premessa

Ai sensi del D.Lgs 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. 74/2017, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la *performance* con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

A tal fine, ciascuna amministrazione adotta e aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP), documento che raccoglie tecniche, risorse e processi che assicurino il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance* organizzativa e individuale, ossia dell'intero ciclo di *performance* dell'ente.

Nella revisione annuale dell'SMVP, la Scuola IMT Alti Studi Lucca (Scuola) ha tenuto conto di quanto previsto:

- dall'art. 4 bis del Decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, recante "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni", secondo cui *"Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento"*;
- dalla direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale".

La principale novità rispetto alla versione precedente è l'introduzione di una componente della valutazione legata ai risultati delle indagini di *customer satisfaction* ([sezione 6.2.1](#)) sia per il Direttore Generale sia per il personale tecnico amministrativo.

È stata, poi, curata una complessiva revisione e riorganizzazione dei contenuti con l'obiettivo di rafforzare, in un'ottica di trasparenza, la fruibilità del documento.

Infine, in coerenza con il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Istruzione e ricerca 2019-2021, è stato aggiornato il sistema di classificazione del personale sulla base delle quattro aree professionali (Operatori, Collaboratori, Funzionari, Elevate Professionalità).

2. La struttura amministrativa

Dal punto di vista organizzativo, la Scuola si presenta come struttura unica, articolata in Uffici di *Staff*, Uffici di *Line* e Unità in *Staff* che dipendono direttamente dal Direttore Generale. Quest'ultimo, sulla base degli atti di indirizzo generali, ne propone l'istituzione e le finalità determinandone, con propri atti, gli ambiti di competenza, le funzioni, l'organizzazione interna e le posizioni organizzative.

L'organigramma e ulteriori dettagli in merito all'organizzazione amministrativa della Scuola sono disponibili nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale¹.

3. Il concetto di *performance*

Il concetto di *performance* nell'ambito della Pubblica Amministrazione è stato introdotto dal D.Lgs. 150/2009.

In ambito organizzativo, la ***performance*** indica il contributo che l'azione di un soggetto (il singolo oppure una struttura, un gruppo di lavoro, un'unità operativa, etc.) apporta al raggiungimento di specifici risultati dell'organizzazione.

In tale contesto gli **obiettivi**, definiti *ex ante*, indicano ciò che il soggetto si prefigge di raggiungere. Ciascuno di essi deve essere definito in modo specifico, raggiungibile, realistico, misurabile e deve fare riferimento a un intervallo temporale specifico. Gli esiti sono valutati *ex post* per mezzo di indicatori e relativi *target*. L'**indicatore** rappresenta lo strumento che, tramite una misura quantificabile, sintetica e significativa, permette di determinare l'andamento dell'obiettivo; il **target** definisce il risultato atteso per considerare l'obiettivo raggiunto.

Il ciclo di gestione della *performance*, disciplinato dal D.Lgs. 150/2009, prende il via con la fase di definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse necessarie e la successiva assegnazione degli obiettivi ai soggetti che saranno responsabili del loro perseguimento.

Nel corso dell'anno viene effettuato il **monitoraggio**, che comprende il controllo in itinere delle azioni messe in atto dai soggetti responsabili degli obiettivi, ma anche eventuali interventi correttivi (rimodulazioni).

Al termine dell'anno di riferimento si hanno le fasi di **misurazione della *performance***, durante la quale vengono quantificati i risultati ottenuti grazie all'impiego degli indicatori, e di **valutazione della *performance***, nel corso della quale si interpretano, per ciascun obiettivo, le informazioni relative a risorse impiegate, attività realizzate, risultati e impatto ottenuti alla luce di quanto definito in apertura del ciclo.

Alla valutazione della *performance* è legata l'erogazione delle quote premiali.

In chiusura del ciclo è prevista la **rendicontazione** dei risultati ottenuti agli Organi di controllo interni e agli Organi di indirizzo politico-amministrativo.

¹ <http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:organizzazione>

4. Il ciclo della *performance*

La tabella 1 riassume tempistiche e soggetti coinvolti nelle attività e nella redazione dei documenti legati al ciclo della *performance*.

Come previsto dall'art. 10, comma 5, del D.Lgs. n. 150/2009 in caso di ritardo nell'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione o della Relazione sulla *Performance*, la Scuola comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della Funzione Pubblica. Contestualmente è trasmessa comunicazione ufficiale al Nucleo di Valutazione a firma del Direttore Generale.

4.1. Strutture di supporto alla gestione del ciclo della *performance*

Le strutture organizzative coinvolte nella gestione del ciclo della *performance*, dalla fase di pianificazione alla conclusione sono:

- l'Unità Programmazione, Controllo e Qualità, che cura l'aggiornamento annuale del SMVP e la definizione delle schede di valutazione della *performance* individuale, assiste il Direttore Generale nelle fasi di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi, fornisce supporto al Nucleo di Valutazione e garantisce supporto operativo a tutti gli altri attori coinvolti nelle diverse fasi del ciclo;
- l'Ufficio Risorse Umane, che gestisce la somministrazione e compilazione delle schede di valutazione della *performance* individuale, cura l'applicazione del sistema di premialità e la gestione della procedura di conciliazione.

	Tempistica/scadenza (salvo proroga o differimento)	Documento/Attività	Soggetti coinvolti
Anno x-1	Novembre-dicembre	Pianificazione degli obiettivi dell'Amministrazione (anno x - anno x+2) e del Direttore Generale (anno x)	Direttore Generale Responsabili di Ufficio e Unità in <i>Staff</i>
	Entro dicembre	Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>Performance</i> (anno x)	Direttore Generale Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione
	Entro il 31 dicembre	Documento di Programmazione Triennale (anno x - anno x+2)	Rettore, Prorettori e Delegati Senato Accademico Consiglio di Amministrazione
	Entro il 31 dicembre	Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio (anno x) e bilancio unico di previsione triennale (anno x - anno x+2)	Direttore Generale Collegio dei Revisori dei Conti Senato Accademico Consiglio di Amministrazione
Anno x	Entro il 31 gennaio	Piano Integrato di Attività e Organizzazione (anno x - anno x+2), che include gli obiettivi del Direttore Generale e dell'Amministrazione	Rettore Direttore Generale Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione
	Luglio	Monitoraggio intermedio degli obiettivi (anno x)	Direttore Generale Responsabili di Ufficio e Unità in <i>Staff</i> Nucleo di Valutazione
	Entro il 15 ottobre	Relazione annuale del Nucleo di Valutazione (sezione <i>performance</i> relativa all'anno x)	Nucleo di Valutazione
	Entro il 15 dicembre	Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione della corruzione (anno x)	Direttore Generale (in qualità di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza)
Anno x+1	Febbraio	Documento di rendicontazione finale degli obiettivi (anno x)	Direttore Generale Responsabili di Ufficio e Unità in <i>Staff</i> Nucleo di Valutazione
	Febbraio-marzo	Schede e colloqui di valutazione (anno x)	Direttore Generale Responsabili di Ufficio Tutto il PTA
	Entro il 30 aprile	Valutazione del Direttore Generale (anno x)	Rettore Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione
	Entro il 30 aprile	Valutazione del Rettore e Prorettore Vicario, dei Prorettori e Delegati (anno x)	Consiglio di Amministrazione
	Entro il 30 giugno	Relazione sulla <i>Performance</i> (anno x)	Direttore Generale Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione

Tabella 1: Tempistiche, attività, documenti e attori del ciclo della *performance* della Scuola.

5. Le dimensioni della *performance*

Le dimensioni della *performance* individuate dalla Scuola sono tre: istituzionale, organizzativa e individuale.

Per **performance istituzionale** si intende la prestazione della Scuola in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici. La strategia, delineata dal Rettore nel Documento di Programmazione Triennale, contribuisce alla generazione di Valore Pubblico ed è pertanto richiamata nella relativa sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

La **performance organizzativa** si riferisce ai risultati gestionali raggiunti dalle singole strutture dell'Amministrazione (Uffici e Unità) con riferimento a obiettivi assegnati. Tali obiettivi possono essere attuativi degli obiettivi strategici oppure di funzionamento.

Infine, la **performance individuale** fa riferimento al contributo che ogni individuo, a seconda del proprio ruolo, offre al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

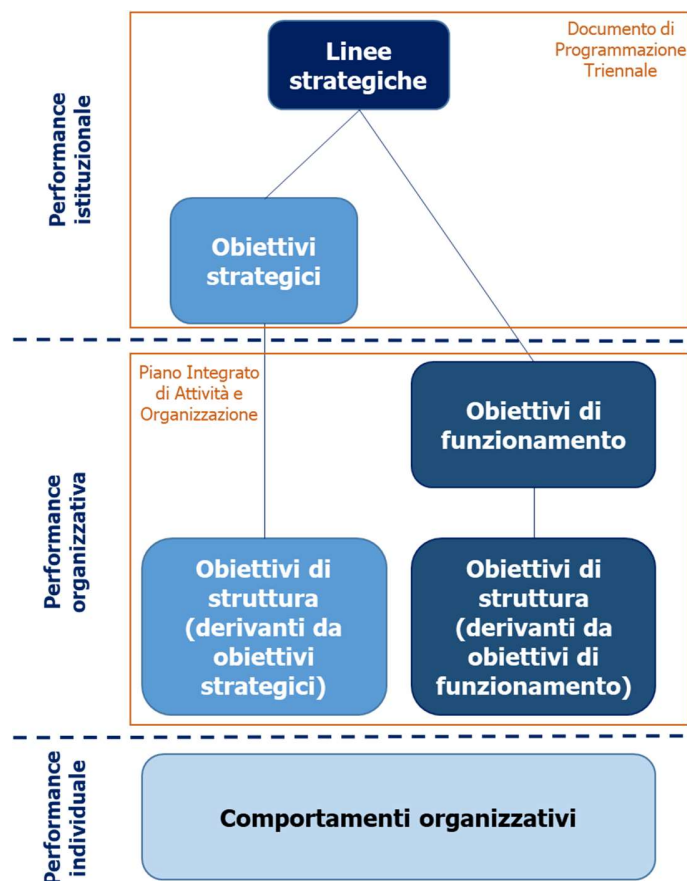


Figura 1: Le dimensioni della performance della Scuola e il collegamento con gli obiettivi e i documenti chiave.

5.1. La performance istituzionale

Le linee strategiche, sulla base delle quali sono definiti gli obiettivi strategici della Scuola, sono delineate nel Documento di Programmazione Triennale che, su proposta del Rettore, viene approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato Accademico, entro il 31 dicembre.

La performance istituzionale è monitorata e valutata facendo ricorso ai seguenti indicatori, definiti annualmente nel PIAO:

- *Key Performance Indicator (KPI)*;
- indicatori riferiti agli obiettivi strategici e agli obiettivi della Programmazione Triennale delle Università (PRO3);
- indicatori della qualità dei servizi erogati.

Le indennità annuali di carica per il Rettore, il Prorettore Vicario e i Prorettori sono suddivise in una quota base e una quota premiale legata al raggiungimento degli obiettivi strategici secondo quanto stabilito dal Consiglio Direttivo della Scuola nella seduta del 27 giugno 2018 (Delibera n. 05926(59).II.7.29.10.18). Analogamente con Decreto Rettorale n. 19332(439).II.3.04.11.24 è stata prevista anche per le indennità di carica dei Delegati del Rettore la suddivisione in una quota base e una quota premiale.

Nel mese di marzo di ogni anno, l'Unità Programmazione, Controllo e Qualità invita il Rettore, il Prorettore Vicario, i Prorettori e i Delegati a predisporre le relazioni di rendicontazione delle attività svolte nell'anno precedente con riferimento agli obiettivi strategici.

La valutazione dei risultati legati al raggiungimento degli obiettivi strategici viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione nel mese di aprile sulla base delle suddette relazioni. A seguito della valutazione, espressa in 100esimi, si procede all'erogazione della quota premiale.

5.2. La performance organizzativa

Come definito dal D.L. 9 giugno 2021, n. 80, nel PIAO, adottato annualmente entro il 31 gennaio, sono riportati gli obiettivi programmatici e strategici della performance ed è stabilito il collegamento tra la performance individuale e i risultati della performance organizzativa. Tramite questo documento la Scuola definisce, infatti, gli obiettivi, gli indicatori e gli aspetti organizzativi legati alla sfera di governo del Direttore Generale e all'infrastruttura tecnico-amministrativa in coerenza con le linee strategiche e garantendo la sostenibilità economico-finanziaria.

La performance organizzativa si concretizza in obiettivi assegnati annualmente alle singole strutture organizzative derivanti dagli obiettivi strategici oppure dagli obiettivi funzionali, improntati al miglioramento dei processi interni o dei servizi erogati, con particolare attenzione a possibili tematiche trasversali.

Il processo di proposta e definizione degli obiettivi combina l'approccio *bottom-up* a quello *top-down*, integrando cioè le proposte provenienti dalle strutture organizzative con gli obiettivi indicati dal Direttore Generale tenendo anche conto dei risultati delle rilevazioni del grado di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi offerti. Al Direttore Generale è data, altresì, facoltà di definire uno o più obiettivi trasversali, al raggiungimento dei quali concorre l'intera Amministrazione. Tali obiettivi, pur essendo soggetti al monitoraggio e alla valutazione del grado di raggiungimento, non concorrono al calcolo del punteggio utilizzato ai fini dell'erogazione della quota premiale al personale (di cui alla [sezione 6.2](#)).

Ciascun obiettivo è accompagnato da uno o più indicatori puntuali che, unitamente ai relativi *target*, consentono di misurare i risultati raggiunti. Nel caso di obiettivi complessi l'orizzonte temporale può essere superiore all'anno solare purché venga data evidenza delle fasi e attività previste e dei risultati intermedi attesi. È prevista, inoltre, la possibilità di indicare un peso per ciascun obiettivo tenendo conto del relativo grado di importanza e di complessità. Infine, poiché la pianificazione degli obiettivi si svolge in parallelo alla programmazione economico-finanziaria e in coerenza con la stessa, per ciascun obiettivo deve essere esplicitato l'eventuale budget necessario alla sua realizzazione.

Gli obiettivi dell'Amministrazione, che costituiscono parte integrante del PIAO, sono approvati dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio, previa verifica di coerenza e solidità complessiva da parte del Nucleo di Valutazione.

5.2.1. Monitoraggio della performance organizzativa

Nel mese di giugno l'Unità Programmazione, Controllo e Qualità avvia la fase di monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi per l'anno in corso trasmettendo ai Responsabili di Ufficio e alle Unità una scheda da compilare con riferimento agli obiettivi della propria struttura.

Nel mese di luglio, tramite incontri individuali con i Responsabili di Ufficio e le Unità, il Direttore Generale, con il supporto dell'Unità Programmazione, Controllo e Qualità, esamina le attività espletate e analizza lo stato dell'arte, procedendo, ove necessario, alla rimodulazione degli obiettivi. Il processo prevede la compilazione di una scheda di rimodulazione (in allegato) a prescindere dalla tipologia di modifica concordata (tempistica, contenuto, indicatore, *target*).

Gli esiti del monitoraggio intermedio e le variazioni apportate sono segnalati al Nucleo di Valutazione nella prima seduta utile.

5.2.2. Valutazione della performance organizzativa

Al termine dell'anno di riferimento si procede alla rendicontazione finale degli obiettivi dell'Amministrazione. Il Direttore Generale, coadiuvato dall'Unità Programmazione, Controllo e Qualità, procede alla verifica del raggiungimento degli obiettivi utilizzando le modalità ritenute più opportune.

Nel mese di febbraio l'Unità Programmazione, Controllo e Qualità organizza gli incontri individuali tra il Direttore Generale e i Responsabili di Ufficio o le Unità, durante i quali:

- vengono evidenziati i risultati raggiunti da ciascuna struttura organizzativa;
- vengono verificati eventuali scostamenti e analizzate le cause che li hanno determinati;
- viene indicato il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo con conseguente attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 100 (tabella 2).

Livello di raggiungimento dell'obiettivo (per ciascun obiettivo)	Punteggio (su 100)
Obiettivo pienamente raggiunto	100
Obiettivo raggiunto in modo soddisfacente	90
Obiettivo quasi raggiunto	75
Obiettivo parzialmente raggiunto	50
Obiettivo raggiunto in via residuale	25
Obiettivo non realizzato o non adeguato	0

Tabella 2: Corrispondenza tra il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo e il punteggio attribuito.

La valutazione complessiva di ciascuna struttura organizzativa è data dalla media aritmetica dei punteggi ottenuti. Qualora agli obiettivi sia stato assegnato un peso, la valutazione complessiva è espressa come media ponderata dei punteggi ottenuti.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa sono segnalati al Nucleo di Valutazione nella prima seduta utile e confluiscono nella Relazione sulla Performance, da redigersi entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, a conclusione del ciclo della performance.

5.3. La performance individuale

Non essendo prevista l'assegnazione di obiettivi individuali, la performance individuale del personale tecnico amministrativo corrisponde ai comportamenti organizzativi dimostrati (tabelle 3 e 4).

La performance individuale è misurata e valutata sulla base delle schede allegate al presente documento. Queste vengono compilate tra febbraio e marzo dell'anno successivo a quello di riferimento per ciascun soggetto valutato dal relativo valutatore a seguito di colloquio individuale e, successivamente, raccolte dall'Ufficio Risorse Umane.

La valutazione della performance individuale determina l'assegnazione di un punteggio, espresso in 100esimi, su cui è basata l'erogazione della quota premiale (di cui alla [sezione 6.2](#)). L'esito viene considerato negativo qualora il punteggio complessivo ottenuto dal soggetto valutato risulti inferiore a 60/100; questo determina la mancata corresponsione degli incentivi economici.

Nel caso di interruzione del rapporto di servizio con la Scuola per qualsiasi motivo, le tempistiche di valutazione ed erogazione della quota premiale rimangono invariate.

Comportamenti organizzativi	Descrizione
Pianificazione, organizzazione e controllo	<ul style="list-style-type: none"> - Definisce e ridefinisce costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto; - Organizza efficacemente le proprie attività con precisione, nel rispetto delle esigenze e delle priorità, fronteggiando anche situazioni impreviste.
Affidabilità	<ul style="list-style-type: none"> - Regola le proprie azioni soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui è in relazione, senza essere sollecitato; - Rispetta le scadenze e gli impegni presi; - Migliora e consolida la professionalità necessaria per ricoprire il proprio ruolo.
Collaborazione e cooperazione	<ul style="list-style-type: none"> - Partecipa attivamente alle varie attività lavorative in cui è coinvolto, assumendo comportamenti finalizzati a svolgere in modo efficace ed efficiente le proprie funzioni e agevolando i processi comunicativi e informativi, in ragione dei risultati che si devono conseguire nella struttura; - Mostra comprensione e disponibilità verso le esigenze altrui offrendo collaborazione, mettendo a disposizione informazioni, esperienza, conoscenza, facilitando il confronto, la valorizzazione dei contributi, la costruzione di legami positivi e il lavoro di gruppo; - Formula proposte per promuovere l'innovazione nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano.
Flessibilità e tensione al risultato	<ul style="list-style-type: none"> - Si adatta tempestivamente alle nuove situazioni senza opposizioni preconcepite; - Interagisce e collabora con persone e gruppi con punti di vista diversi; - Accetta i cambiamenti nel proprio ruolo utilizzando anche la precedente esperienza; - Riesce a far fronte a carichi di lavoro coerenti con la natura dei risultati da conseguire nell'ambito delle proprie attività di lavoro.
Competenze professionali dimostrate nello svolgimento delle attività	<ul style="list-style-type: none"> - Svolge in modo efficace ed efficiente le proprie attività; - Ha padronanza della normativa e degli strumenti digitali; - Applica le conoscenze teoriche e/o precedenti alle attività correnti; - È attento alla crescita professionale con l'obiettivo di migliorare le proprie conoscenze negli ambiti attinenti alle proprie attività.
Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	<ul style="list-style-type: none"> - Realizza i compiti affidati con attenzione e precisione; - Pianifica in modo efficace le proprie attività; - Rispetta le scadenze.
Contributo dato alla soluzione di problemi anche con idee innovative	<ul style="list-style-type: none"> - Individua e analizza eventuali criticità, discutendone con il proprio responsabile e i colleghi e proponendo possibili soluzioni; - Gestisce i problemi che non rientrano nella routine lavorativa in autonomia, ove possibile; - Contribuisce all'analisi e al miglioramento dei processi interni e delle modalità di lavoro.
Flessibilità verso l'utenza esterna e interna	<ul style="list-style-type: none"> - Ascolta e instaura un dialogo con l'utenza, mantenendo un atteggiamento cortese e cordiale; - Offre informazioni esaustive.

Tabella 3: Per ciascuno dei comportamenti organizzativi (colonna di sinistra) è fornita una descrizione di quali aspetti considerare (colonna di destra) quale guida per facilitare il valutatore all'atto della valutazione della performance individuale. Si precisa che la valutazione viene espressa per ciascun comportamento organizzativo e non per le singole voci riportate nella descrizione.

Soggetto valutato (a tempo determinato o indeterminato)	Valutatore	Comportamento	Punteggio massimo attribuibile (tot. 100)
Dirigenti e personale con posizione organizzativa di responsabilità appartenente all'Area dei Funzionari (art. 91 commi 3 e 4 del CCNL 2006-2009) o all'Area delle Elevate Professionalità (art. 75, 76 e 90 del CCNL 2006-2009)	Direttore Generale	Pianificazione, organizzazione e controllo	25
		Affidabilità	25
		Collaborazione e cooperazione	25
		Flessibilità e tensione al risultato	25
Dirigenti e personale con posizione organizzativa di responsabilità appartenente all'Area dei Funzionari (art. 91 commi 3 e 4 del CCNL 2006-2009) o all'Area delle Elevate Professionalità (art. 75, 76 e 90 del CCNL 2006-2009)	Responsabile di Ufficio* (Direttore Generale per il personale afferente alle Unità)	Collaborazione e cooperazione	25
		Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	25
		Contributo dato alla soluzione di problemi anche con idee innovative	25
		Flessibilità e tensione al risultato	25
Area dei Funzionari o dei Collaboratori senza incarico	Responsabile di Ufficio* (Direttore Generale per il personale afferente alle Unità)	Competenze professionali dimostrate nello svolgimento delle attività	25
		Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	25
		Contributo dato alla soluzione di problemi anche con idee innovative	25
		Flessibilità verso l'utenza esterna e interna	25
Area degli Operatori	Responsabile di Ufficio*	Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	50
		Flessibilità verso l'utenza esterna e interna	50

Tabella 4: Modalità di valutazione di comportamenti organizzativi.

*Nei casi in cui la valutazione è effettuata dal Responsabile dell'Ufficio di afferenza, questa è successivamente validata dal Direttore Generale.

5.4. La valutazione partecipativa

L'art. 19bis del D.Lgs. 150/2010, come modificato dal D.Lgs. 74/2017, ha previsto che gli utenti, esterni ed interni, partecipino al processo di misurazione della performance organizzativa.

Ai fini del miglioramento e consolidamento della qualità della didattica erogata, la Scuola si è impegnata nella definizione di un sistema di rilevazione delle opinioni delle dottorande e dei dottorandi che prevede tre tipologie di questionari:

- *Teaching Evaluation Questionnaire*: questionario per la valutazione del singolo insegnamento, somministrato al termine dello stesso alle allieve e agli allievi frequentanti;
- *End of Year Questionnaire*: questionario somministrato su base annuale alle allieve e agli allievi iscritte/i ai Programmi di Dottorato;
- *PhD Program Evaluation Questionnaire*: questionario di valutazione complessiva del Programma di Dottorato somministrato al termine del percorso dottorale.

La Scuola somministra altresì un questionario alle/ai partecipanti ai corsi perfezionamento denominati “*Master Executive*” per rilevare le loro opinioni su tutti gli aspetti caratterizzanti tali iniziative.

Infine, la Scuola partecipa dal 2016 al Progetto *Good Practice*, coordinato dal Politecnico di Milano, nell'ambito del quale viene rilevato del grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi amministrativi erogati. I questionari, somministrati annualmente nel periodo di febbraio-marzo tramite applicativo online che garantisce l'anonimato, sono differenziati per l'utenza accademica (docenti, dottorandi/e, assegnisti/e) e il personale tecnico amministrativo sulla base delle diverse tipologie di servizi a cui hanno accesso.

Il coordinamento delle attività è in capo all'Unità Programmazione, Controllo e Qualità, con la collaborazione dell'Ufficio Dottorato e Alta Formazione per quanto attiene la somministrazione dei questionari legati alla didattica rivolti alle allieve e agli allievi. I dati e le informazioni prodotte sono messi a disposizione del Nucleo di Valutazione, del Presidio della Qualità, della Commissione Paritetica Docenti-Studenti e degli altri Organi e Comitati della Scuola.

All'interno del ciclo della performance la valutazione partecipativa ha un impatto sia sulla fase iniziale di programmazione sia su quella finale di rendicontazione. Nella definizione degli obiettivi da assegnare alle strutture organizzative il Direttore Generale tiene in considerazione i risultati delle rilevazioni, in particolare qualora emergessero margini di miglioramento per i servizi erogati. Inoltre, gli esiti della valutazione partecipativa sono presentati come valutazione dei risultati conseguiti dalla Scuola come parte integrante della Relazione sulla Performance e della Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione.

Dall’anno 2025 i risultati delle rilevazioni di *customer satisfaction* impattano sulla valutazione del Direttore Generale e del personale tecnico amministrativo secondo quanto definito nelle sezioni [6.1](#) e [6.2](#).

6. Procedure di valutazione

La valutazione della performance del Direttore Generale e di tutto il personale tecnico amministrativo viene effettuata secondo quanto esplicitato di seguito.

6.1. La valutazione del Direttore Generale

La valutazione complessiva del Direttore Generale si articola in tre componenti. Come riportato nella tabella 5, ciascuna componente incide sulla valutazione con peso differente.

Componente	Peso
Raggiungimento degli obiettivi individuali*	85%
Comportamenti organizzativi	10%
Risultati delle rilevazioni di <i>customer satisfaction</i> *	5%

Tabella 5: Componenti che concorrono alla valutazione del Direttore Generale.

* Tra gli obiettivi individuali sarà data altresì evidenza del rispetto dei tempi di pagamento in coerenza con quanto previsto dall’art. 4 bis del D.L. n. 13/2023, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41.

* Per maggiori dettagli in merito si rimanda alla sezione [6.2.1](#).

A seguito della valutazione, svolta secondo le modalità esplicitate di seguito, si procede all’erogazione della quota premiale.

6.1.1. Obiettivi individuali del Direttore Generale

Annualmente, nel mese di gennaio, il Consiglio di Amministrazione approva gli obiettivi annuali del Direttore Generale², proposti dallo stesso e concordati con il Rettore, previa verifica della loro coerenza e solidità complessiva da parte del Nucleo di Valutazione.

Nella definizione di tali obiettivi il Direttore Generale tiene conto di quanto previsto dalla sezione 5 della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 contenente “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”, ovvero che “*le amministrazioni pubbliche assegnano a tutto il personale di livello dirigenziale obiettivi che impegnino il dirigente stesso a promuovere un’adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stesso e per il personale assegnato*”.

² Tra gli obiettivi individuali del Direttore Generale sarà data altresì evidenza del rispetto dei tempi di pagamento in coerenza con quanto previsto dall’art. 4 bis del D.L. n. 13/2023, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41.

Gli obiettivi del Direttore Generale, a cui sono associati indicatori e *target* che consentono di misurare i risultati raggiunti, sono legati alla dimensione organizzativa nel suo complesso e alla gestione strategica del personale tecnico amministrativo e costituiscono parte integrante del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Entro la fine di aprile dell'anno successivo a quello da valutare il Direttore Generale redige un rendiconto che, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando per ciascuno di essi l'attività svolta e i risultati conseguiti e segnalando eventuali criticità riscontrate. Il documento viene presentato al Nucleo di Valutazione e successivamente al Consiglio di Amministrazione.

Ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, il Nucleo di Valutazione, in qualità di OIV, propone la valutazione annuale del Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione con riferimento agli obiettivi individuali. Il Consiglio di Amministrazione può confermare la proposta del Nucleo di Valutazione oppure, se lo ritiene opportuno, giustificare una diversa valutazione del Direttore Generale.

6.1.2. Comportamenti organizzativi del Direttore Generale

La valutazione relativa ai comportamenti organizzativi del Direttore Generale è effettuata dal Rettore tenendo conto delle seguenti dimensioni: *leadership*³, visione strategica, managerialità, orientamento all'utenza interna ed esterna. La valutazione complessiva è espressa tramite un punteggio in 100esimi e presentata al Consiglio di Amministrazione per ratifica contestualmente alla valutazione degli obiettivi individuali.

6.2. La valutazione del personale tecnico amministrativo e il calcolo del punteggio ai fini dell'erogazione della quota premiale

Nella valutazione complessiva del personale tecnico amministrativo intervengono le seguenti componenti:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza;
- i comportamenti organizzativi dimostrati;
- i risultati delle rilevazioni di *customer satisfaction*.

L'incidenza di ciascuna componente varia a seconda dell'Area di appartenenza del personale, dell'eventuale posizione di responsabilità o funzione specialistica (tabella 6).

³ Per quanto riguarda la valutazione della *leadership* si rimanda a quanto previsto dalla sezione 4 della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 contenente "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale".

Soggetto valutato (a tempo determinato o indeterminato)	Performance organizzativa della struttura di appartenenza	Comportamenti organizzativi	Customer Satisfaction
Dirigenti e personale con posizione organizzativa di responsabilità appartenente all'Area dei Funzionari (art. 91 commi 3 e 4 del CCNL 2006-2009) o all'Area delle Elevate Professionalità (art. 75, 76 e 90 del CCNL 2006-2009)	75%	20%	5%
Area dei Funzionari o dei Collaboratori con funzioni specialistiche e di responsabilità (art. 91 commi 1 e 2 CCNL 2006-2009)	65%	30%	5%
Area dei Funzionari o dei Collaboratori senza incarico	55%	40%	5%
Area degli Operatori	45%	50%	5%

Tabella 6: Incidenza delle diverse componenti che concorrono alla valutazione della performance individuale.

La procedura di valutazione e il successivo calcolo del punteggio ai fini dell'erogazione della quota premiale per il personale tecnico amministrativo sono differenziati a seconda del ruolo del soggetto valutato e della struttura organizzativa di appartenenza. Si precisa che, ai fini dell'erogazione delle quote premiali a valere sul fondo per l'incentivazione del personale tecnico amministrativo (FIPTA), è considerato esclusivamente il personale che ha prestato servizio presso la Scuola per almeno 2 quadrimestri nel corso dell'anno solare di riferimento.

Nel caso di personale con disabilità, così come definito dalla legge 104/1992, la valutazione tiene conto della capacità lavorativa e relazionale dell'individuo. Il valutatore e il Direttore Generale concordano preventivamente i criteri di valutazione, adattandoli al caso specifico, e li condividono con il soggetto valutato.

Secondo quanto previsto dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, la valutazione del personale prevede meccanismi di confronto tra il soggetto valutato e il responsabile in qualità di valutatore. Il colloquio tra il valutato e il valutatore garantisce la condivisione dei principi riportati nel SMVP e degli esiti della valutazione oltre a permettere un riscontro positivo e a mettere in luce gli aspetti da migliorare.

I risultati della valutazione sono riportati dal valutatore nella scheda di valutazione, da compilarsi in formato digitale e trasmettere all'Ufficio Risorse Umane. Prima della trasmissione delle schede, i Responsabili degli Uffici condividono le proprie valutazioni con il Direttore Generale.

Una volta ricevute le schede con indicazione del punteggio relativo alla performance individuale, l'Ufficio Risorse Umane cura la compilazione delle ulteriori voci che concorrono al calcolo del punteggio ai fini dell'erogazione della quota premiale, la successiva protocollazione di ciascuna scheda e la trasmissione della stessa al soggetto valutato tramite posta elettronica.

I modelli di scheda di valutazione, diversificati a seconda del ruolo, sono allegati al presente documento.

Secondo quanto previsto dalla sezione 5 della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 contenente “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”, i piani formativi individuali sono definiti annualmente in coerenza con gli esiti della valutazione della performance individuale.

6.2.1. *Customer Satisfaction*

Il grado di soddisfazione dell’utenza interna in merito ai servizi erogati dalla Scuola è rilevato tramite la somministrazione di un questionario di *customer satisfaction* nell’ambito del progetto *Good Practice*, a cui la Scuola partecipa dal 2016. La somministrazione avviene in forma anonima entro il primo trimestre di ogni anno. Con riferimento ai servizi erogati nell’anno precedente, ai compilatori è chiesto di indicare il proprio livello di soddisfazione facendo ricorso a una scala di valori che va da 1 (per nulla d’accordo) a 6 (del tutto d’accordo).

Ai fini dell’attribuzione del punteggio associato alla *customer satisfaction*, si considerano i risultati del questionario somministrato a Docenti, Dottorandi e Assegnisti e, in particolare, il valore medio relativo alla voce “In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dall’Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi si ritiene complessivamente soddisfatto”.

L’attribuzione del punteggio è di tipo *on/off*, ovvero la prestazione è considerata positiva nel caso in cui il punteggio medio alla voce sopra indicata sia maggiore o uguale a 3,5.

6.3. La procedura di conciliazione in caso di contestazione della valutazione individuale

Il soggetto valutato può esprimere commenti e presentare una contestazione entro 15 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, trasmessa tramite posta elettronica dall’Ufficio Risorse Umane. La valutazione è considerata automaticamente accettata nel caso non pervenga alcuna notifica all’Ufficio Risorse Umane entro il termine predetto di 15 giorni.

Le contestazioni sono prese in carico dall’Ufficio Risorse Umane, il quale procede tempestivamente ad informare il Direttore Generale.

La procedura di riesame è gestita da un Comitato Valutatore, composto da tre membri e, di norma, nominato e presieduto dal Direttore Generale. Solo nel caso in cui quest’ultimo sia direttamente coinvolto nella contestazione in qualità di soggetto valutatore, la nomina del Comitato Valutatore spetta al Rettore, il quale provvede altresì a designarne il Presidente.

Il Comitato Valutatore può disporre approfondimenti in merito alla contestazione stabilendo, entro 30 giorni dalla ricezione della stessa, se accogliere l’istanza e riformulare il giudizio di valutazione oppure non accogliere l’istanza.

Al termine del procedimento l’Ufficio Risorse Umane cura la trasmissione della decisione del Comitato Valutatore al soggetto valutato e al valutatore tramite posta elettronica.

7. Allegati

- Schede di valutazione
- Scheda di rimodulazione obiettivo

SCHEDA DI VALUTAZIONE
ANNO XXI
Area degli Operatori

SOGGETTO VALUTATO	VALUTATORE
NOME e COGNOME:	NOME e COGNOME:
UFFICIO/UNITA':	RUOLO:

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

DESCRIZIONE COMPORTAMENTO	PUNTEGGIO*
Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	
Flessibilità verso l'utenza esterna e interna	
TOTALE (max 100 punti)	

*Per ciascun comportamento assegnare un punteggio tra 1 (comportamento non adeguato) e 50 (comportamento eccellente).

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA

	PUNTEGGIO
Performance organizzativa della struttura organizzativa di appartenenza (max 100 punti)	

PUNTEGGIO COMPLESSIVO AI FINI DELL'EROGAZIONE DELLA QUOTA PREMIALE

PERFORMANCE INDIVIDUALE RISCALATA (max 50 punti)	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA RISCALATA (max 45 punti)	
CUSTOMER SATISFACTION (on/off, max 5 punti)	
PUNTEGGIO COMPLESSIVO (max 100 punti)	

Eventuali note del valutatore

Eventuali note del soggetto valutato

NOTE

- Il risultato della valutazione viene considerato negativo quando il punteggio complessivo è inferiore a 60/100.
- Il dipendente può esprimere commenti e presentare reclamo per iscritto all'Ufficio Risorse Umane (hr@imtlucca.it) entro 15 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione
- Informazioni e documentazione sono disponibili al seguente link: http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:performance:sistema_misurazione_e_valutazione_della_performance

SCHEDA DI VALUTAZIONE
ANNO XXI
Area dei Funzionari o dei Collaboratori senza incarico

SOGGETTO VALUTATO	VALUTATORE
NOME e COGNOME:	NOME e COGNOME:
UFFICIO/UNITA':	RUOLO:

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

DESCRIZIONE COMPORTAMENTO	PUNTEGGIO*
Competenze professionali dimostrate nello svolgimento delle attività	
Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	
Contributo dato alla soluzione di problemi anche con idee innovative.	
Flessibilità verso l'utenza esterna e interna	
TOTALE (max 100 punti)	

*Per ciascun comportamento assegnare un punteggio tra 1 (comportamento non adeguato) e 25 (comportamento eccellente).

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA

DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
Performance organizzativa della struttura organizzativa di afferenza (max 100 punti)	

PUNTEGGIO COMPLESSIVO AI FINI DELL'EROGAZIONE DELLA QUOTA PREMIALE

PERFORMANCE INDIVIDUALE RISCALATA (max 40 punti)	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA RISCALATA (max 55 punti)	
CUSTOMER SATISFACTION (on/off, max 5 punti)	
PUNTEGGIO COMPLESSIVO (max 100 punti)	

Eventuali note del valutatore

Eventuali note del soggetto valutato

NOTE

- Il risultato della valutazione viene considerato **negativo** quando il punteggio complessivo è **inferiore a 60/100**.
- Il dipendente può esprimere commenti e presentare **reclamo** per iscritto all'Ufficio Risorse Umane (hr@imtlucca.it) **entro 15 giorni** dalla ricezione della scheda di valutazione
- Informazioni e documentazione sono disponibili al seguente link: http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:performance:sistema_misurazione_e_valutazione_della_performance

SCHEDA DI VALUTAZIONE
ANNO XX
Area dei Funzionari o dei Collaboratori con funzioni specialistiche e di responsabilità
(art. 91 commi 1 e 2 del CCNL 2006-2009)

SOGGETTO VALUTATO	VALUTATORE
NOME e COGNOME:	NOME e COGNOME:
UFFICIO/UNITA':	RUOLO:

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

DESCRIZIONE COMPORAMENTO	PUNTEGGIO*
Collaborazione e cooperazione	
Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	
Contributo dato alla soluzione di problemi anche con idee innovative.	
Flessibilità e tensione al risultato	
TOTALE (max 100 punti)	

*Per ciascun comportamento assegnare un punteggio tra 1 (comportamento non adeguato) e 25 (comportamento eccellente).

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA

DESCRIZIONE COMPORAMENTO	PUNTEGGIO
Performance organizzativa della struttura organizzativa di afferenza (max 100 punti)	

PUNTEGGIO COMPLESSIVO AI FINI DELL'EROGAZIONE DELLA QUOTA PREMIALE

PERFORMANCE INDIVIDUALE RISCALATA (max 30 punti)	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA RISCALATA (max 65 punti)	
CUSTOMER SATISFACTION (on/off, max 5 punti)	
PUNTEGGIO COMPLESSIVO	

Eventuali note del valutatore

Eventuali note del soggetto valutato

NOTE

- Il risultato della valutazione viene considerato negativo quando il punteggio complessivo è inferiore a 60/100.
- Il dipendente può esprimere commenti e presentare reclamo per iscritto all'Ufficio Risorse Umane (hr@imtlucca.it) entro 15 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione
- Informazioni e documentazione sono disponibili al seguente link: http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:performance:sistema_misurazione_e_valutazione_della_performance

SCHEDA DI VALUTAZIONE
ANNI XX
Dirigenti e personale con posizione organizzativa di responsabilità appartenente all'Area dei Funzionari (art. 91 commi 3 e 4 del CCNL 2006-2009) o all'Area delle Elevate Professionalità (art. 75, 76 e 90 del CCNL 2006-2009)

SOGGETTO VALUTATO		VALUTATORE	
NOME e COGNOME:		NOME e COGNOME:	
UFFICIO/UNITA':		RUOLO: Direttore Generale	

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

DESCRIZIONE COMPORTAMENTO	PUNTEGGIO*
Pianificazione, organizzazione e controllo	
Affidabilità	
Collaborazione e cooperazione	
Flessibilità e tensione al risultato	
TOTALE (max 100 punti)	

*Per ciascun comportamento assegnare un punteggio tra 1 (comportamento non adeguato) e 25 (comportamento eccellente).

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA

	PUNTEGGIO
Performance organizzativa della struttura organizzativa di afferenza (max 100 punti)	

PUNTEGGIO COMPLESSIVO AI FINI DELL'EROGAZIONE DELLA QUOTA PREMIALE

PERFORMANCE INDIVIDUALE RISCALATA (max 20 punti)	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA RISCALATA (max 75 punti)	
CUSTOMER SATISFACTION (on/off, max 5 punti)	
PUNTEGGIO COMPLESSIVO (max 100 punti)	

Eventuali note del valutatore

Eventuali note del soggetto valutato

NOTE

- Il risultato della valutazione viene considerato negativo quando il punteggio complessivo è inferiore a 50/100.
- Il dipendente può esprimere commenti e presentare reclamo per iscritto all'Ufficio Risorse Umane (hr@imtlucca.it) entro 15 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione
- Informazioni e documentazione sono disponibili al seguente link: http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:performance:sistema_misurazione_e_valutazione_della_performance

Scheda di rimodulazione obiettivo Anno XX		
Obiettivo n.		
	Assegnato a gennaio	Proposta di rimodulazione
Ufficio/Unità responsabile		
Uffici, Unità o Gruppi di Lavoro coinvolti		
Annualità		
Indicatore/i		
Target		
Da rimodulare	(nel contenuto, nella tempistica, nella scelta dell'indicatore o del <i>target</i>)	
Motivazione della rimodulazione		