Università degli Studi di Macerata

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

(aggiornamento 2025)

Parere del NdV – discussione nella seduta del 16 dicembre 2024
Approvazione del CdA – discussione nella seduta del 20 dicembre 2024

unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

Sommario

1 Quadro di riferimento e principali novità del SMVP per l'anno 2025 4
1.1 Trasparenza 4
1.2 Il ruolo del Nucleo di Valutazione 5
2 Le dimensioni della *performance* 5
2.1 Pianificazione e assegnazione degli obiettivi 5
2.2 La sezione Performance del PIAO di Ateneo 6
2.3 Performance di Ateneo 6
2.3.1 *Customer satisfaction* 7
2.3.2 Lavoro agile 7
2.4 Performance organizzativa 8
3 Le fasi del processo di valutazione della performance individuale 10
3.1 Finalità e principi 10
3.2 La metodologia adottata 10
3.3 Finalità della valutazione individuale 11
La valutazione è finalizzata a: 11
3.4 Certezza, omogeneità ed equità di trattamento nella valutazione individuale 11
3.5 Introduzione della valutazione bottom-up 11
3.6 Chi viene valutato 11
3.7 Infra *calibration* 11
4 La performance individuale 12
4.1 Misurazione e valutazione del personale dirigente 12
4.1.1 Obiettivi individuali in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e di attività formative per i Dirigenti 13
4.1.2 Chi valuta 13
4.1.3 Fasce di merito per la distribuzione dell'indennità di risultato per il personale dirigente 13
4.2 Misurazione e valutazione del personale di categoria EP 14
4.2.1 Chi valuta 14
4.2.2 Fasce di merito per la distribuzione dell'indennità di risultato per il personale di categoria EP 14
4.3 Misurazione e valutazione del personale dell'Area dei funzionari responsabile di Ufficio 14
4.3.1 Fasce di merito per la distribuzione dell'indennità di responsabilità dei funzionari responsabili di ufficio 15
4.3.2 Chi valuta 15
4.4 Misurazione e valutazione del personale delle Aree degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari 15
4.4.1 Valutazione relativa al contributo individuale 16
4.4.2 Chi valuta 16
4.5 Fattori correttivi 16
4.6 Procedura di conciliazione 17
5 Valutazione del Direttore Generale 18
5.1 Performance di Ateneo 18
5.2 Obiettivi individuali 18

5.3 Comportamenti organizzativi 19

5.4 Chi valuta 19

6 ALLEGATO 1 – Raccordo ciclo performance, programmazione di ateneo e ciclo di bilancio. 21

7 APPENDICE 1.....22

7.1 Ambito di valutazione della qualità dell'apporto individuale del personale Dirigente 22

7.2 Ambito di valutazione della qualità dell'apporto individuale del personale EP.....22

7.3 Ambito di valutazione della qualità dell'apporto individuale del personale appartenente all'area dei funzionari con incarico di responsabilità 23

7.4 Ambito di valutazione della qualità dell'apporto individuale del personale appartenente alle aree degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari (con esclusione dei funzionari con incarichi di responsabilità). 23

Capo I

1 Quadro di riferimento e principali novità del SMVP per l'anno 2025

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (nel seguito SMVP o Sistema) è lo strumento con il quale l'Università degli Studi di Macerata presenta l'impianto metodologico di riferimento per l'attuazione del ciclo della performance in Ateneo; descrive l'insieme dei principi e degli strumenti da utilizzare per misurare e valutare la performance organizzativa e individuale del personale dirigenziale, tecnico-amministrativo e bibliotecario[1]. Il SMVP definisce e descrive le fasi del ciclo della performance nell'ottica di un costante miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi resi dall'Ateneo, della crescita delle competenze professionali del personale dirigente, tecnico-amministrativo e bibliotecario, attraverso la valorizzazione del merito; individua inoltre i ruoli, le responsabilità e le unità organizzative a vario titolo coinvolte in tale ciclo. Metodi e criteri di valutazione riportati nel presente Sistema sono gli stessi per tutte le Strutture organizzative e per tutto il personale dirigenziale, tecnico-amministrativo e bibliotecario, nel rispetto del principio di parità di trattamento di cui alla vigente disciplina sul lavoro agile (cfr. art. 20 della L. n. 81/2017).

Le principali novità del SMVP aggiornato nel 2025 concernono:

- l'allineamento del SMVP alla mutata articolazione della struttura organizzativa dell'Ateneo, come risultante dal DDG n. 153 del 28.10.2024;
- l'allineamento alla classificazione del personale nelle quattro Aree professionali – Area degli Operatori, Area dei Collaboratori, Area dei Funzionari, Area delle Elevate Professionalità – di cui all'art. 85 del CCNL del comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021;
- la revisione del processo di assegnazione degli obiettivi, dalle Aree agli Uffici;
- l'introduzione, con riguardo alla performance organizzativa di struttura, della valutazione da parte degli stakeholders esterni e/o portatori di interessi, finalizzata alle conseguenti azioni di miglioramento;
- l'introduzione di un modello di valutazione *bottom up,* in forma anonima, nella quale sono i collaboratori ad esprimere un giudizio sul proprio superiore gerarchico;
- l'introduzione, tra gli obiettivi individuali del dirigente, del tema della riduzione dei tempi di pagamento, in applicazione della circolare n. 1 del 3 gennaio 2024 del MEF-RGS;
- l'introduzione, tra gli obiettivi individuali del Direttore generale e del dirigente, della promozione della formazione in "piani formativi individuali", per un impegno non inferiore alle 24 ore annue del singolo dipendente;
- la revisione del documento SMVP in chiave semplificatoria.

Il Sistema è adottato con deliberazione del Consiglio di amministrazione, previo parere del Nucleo di Valutazione di Ateneo e confronto con le RSU e OO.SS.
La disciplina riportata nel presente SMVP potrà essere oggetto di rivisitazione, rettifiche e/o integrazioni a seguito della contrattazione collettiva nazionale di comparto e della contrattazione integrativa di Ateneo.

1.1 Trasparenza

Come previsto dal D.Lgs. 33/2013 di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sono pubblicati annualmente nell'apposita sezione del sito istituzionale dell'Ateneo denominata "Amministrazione Trasparente".

[1] Riferimenti normativi: art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., D.Lgs. n. 74/2017 (noto come Riforma Madia); cfr. anche Linee guida dell'ANVUR e del Dipartimento della Funzione Pubblica. La misurazione e la valutazione della performance danno luogo – ove previsto dalla contrattazione collettiva e nei limiti da essa stabiliti – all'erogazione di specifiche voci retributive e premiali.

1.2 Il ruolo del Nucleo di Valutazione

Ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 74/2017 e delle Linee Guida ANVUR del luglio 2015, il Nucleo di Valutazione è titolare della validazione della relazione sulla performance e delle funzioni, della garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione e del monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni comunicando tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi. Sulla base di quanto sopra il Nucleo di Valutazione esprime proprio parere vincolante sull'adozione e l'aggiornamento del SMVP, è informato tempestivamente di ogni accadimento rilevante connesso al Ciclo della Performance, fornisce indicazioni e supporto, dal punto di vista metodologico, nella definizione della struttura dei principali documenti del Ciclo della Performance.

2 Le dimensioni della *performance*

La performance organizzativa attiene al contributo che le Aree dirigenziali e le altre Strutture apportano alle *missioni* istituzionali dell'Ateneo: si esplica attraverso l'assegnazione e l'attuazione di obiettivi operativi - derivati dalla pianificazione strategica e dagli altri atti di pianificazione "primaria" o comunque collegati al miglioramento delle prestazioni/servizi resi alla Comunità universitaria - e l'individuazione dei soggetti responsabili per il coordinamento e/o la gestione degli stessi, dei *target* e dei relativi indicatori.

Nel ciclo di gestione delle *performance* la dimensione *organizzativa* viene combinata con la dimensione *individuale*, ossia con l'apporto che il singolo individuo assicura per raggiungere determinati risultati organizzativi.

Gli obiettivi di *performance* del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo e bibliotecario sono così articolati:

Obiettivi istituzionali (Performance di Ateneo)	Obiettivi organizzativi			Comporta-menti
	Obiettivi organizzativi Trasversali	Obiettivi organizzativi di continuità	Obiettivi organizzativi di struttura	
sono relativi a risultati perseguiti dall'Ateneo nel suo complesso, con l'apporto di una/più componenti dell'Ammini-strazione	riguardano risultati da ottenere con il coinvolgimento trasversale di personale afferente a più strutture di Ateneo	sono collegati al miglioramento di efficienza e/o efficacia	riguardano risultati perseguiti dall'unità organizzativa di diretta responsabilità o di afferenza.	riguardano il comportamento organizzativo/ individuale

Tabella 1 – Articolazione degli obiettivi di performance

2.1 Pianificazione e assegnazione degli obiettivi

La fase della pianificazione si realizza attraverso:

- il Piano Strategico, con il quale la Governance individua le traiettorie di sviluppo ed il valore pubblico che l'Università intende creare/consolidare nel medio-lungo periodo;
- il PIAO (Piano Integrato di Attività ed Organizzazione), attraverso il quale il Piano Strategico e gli altri atti pianificatori di più alto livello - tra cui la programmazione triennale (PRO3) e il Piano di eguaglianza di genere (Gender Equality Plan-GEP) - sono tradotti in pianificazione operativa[2], ovvero in attività e progetti, tenendo conto della funzione dell'Amministrazione universitaria, ovvero di garantire i processi di supporto a tutte le missioni dell'Ateneo.

[2] A partire dal ciclo 2022-24, il piano della performance è confluito nel PIAO, con l'intento di coordinare e semplificare (evitando duplicazioni e sovrapposizioni) il processo di pianificazione, includendo in un unico documento la pianificazione della performance, le azioni finalizzate alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, la programmazione dei fabbisogni di personale e formativi, la gestione del lavoro agile, le azioni finalizzate al raggiungimento delle pari opportunità e di inclusione.

La pianificazione operativa è elaborata tenendo conto anche della strategia di Ateneo per l'etica e la trasparenza, nonché dello stato di attuazione del precedente ciclo di pianificazione, delle risultanze degli incontri tra il Rettore e il Direttore Generale ai fini dell'individuazione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, delle risultanze degli incontri del Direttore Generale con il personale dirigente e del confronto con i Responsabili delle Strutture[3].
Il PIAO è adottato con deliberazione del Consiglio di amministrazione di Ateneo, di norma entro il mese di gennaio di ciascun anno; si può procedere quindi ad *assestamento* entro il successivo mese di giugno, in modo da riallinearlo/adeguarlo alle risultanze del ciclo della *performance* dell'anno precedente.
Nella fase di pianificazione si procede altresì ad assegnare la realizzazione degli obiettivi di *performance* e/o di singole azioni/attività/progetti ad una o più unità di personale dirigenziale e tecnico amministrativo e bibliotecario oppure al personale di una o più unità organizzative, con definizione di indicatori e *target*.

2.2 La sezione Performance del PIAO di Ateneo[4]

La performance di Ateneo indica le azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico, della mission e delle finalità per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli stakeholder principali dell'Ateneo. In particolare:

- declina ed assegna gli obiettivi di *performance* rientranti nell'ambito di azione del Direttore Generale, definendone il relativo peso;
- declina ed assegna gli obiettivi di performance ai Dirigenti, definendone il relativo peso;
- definisce, inoltre, un ventaglio di obiettivi operativi, declinati nei singoli uffici afferenti alle Aree, riconducibili agli EP con il relativo peso;
- precisa o integra - ove necessario - gli obiettivi operativi di struttura in *continuità* con gli anni precedenti.

2.3 Performance di Ateneo

La prima componente del modello di valutazione è quella della performance di Ateneo che è basato su un insieme di indicatori individuati dal Piano Integrato di attività ed organizzazione (PIAO) e riferibili, a loro volta, alle linee strategiche indicate nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2025.
Al fine di garantire un forte ancoraggio tra performance e missioni istituzionali e nella consapevolezza che il risultato delle scelte strategiche d'Ateneo non può che discendere dall'azione sinergica tra la componente accademica e quella amministrativa, all'interno del PIAO approvato annualmente dal Consiglio di amministrazione sono definiti due set di indicatori di Ateneo:

1) Elenco degli indicatori che misurano complessivamente la Performance di Ateneo (I.P.AT.) che non concorrono alla distribuzione di fondi al personale;
2) Elenco degli indicatori, eventualmente pesati e in parte coincidenti con quelli di cui al punto 1, che concorrono alla valutazione del Direttore Generale (DG), del personale dirigente e del personale Tecnico-amministrativo e bibliotecario con un peso massimo pari a 20 (I.VA.P.).

Per la misurazione I.VA.P. si adotterà lo schema della tabella seguente:

Fasce	I.VA.P. (%)	Punti
1	> 80	20
2	da 66 a 80	16
3	da 51 a 65	13
4	da 26 a 50	10
5	<= 25	0

Tabella 2 – I.VA.P. - Fasce, percentuali ed esiti di valutazione

[3] La pianificazione operativa è quindi frutto della combinazione e del coordinamento tra diversi documenti e del concorso e della partecipazione dei diversi soggetti interessati.
[4] Il PIAO è pubblicato sul sito web di Ateneo in apposita sezione.

La misurazione della performance di Ateneo (I.P.AT.) e quella incidente sulla valutazione del DG, del personale dirigente e del personale amministrativo e bibliotecario (I.VA.P.) competono al Consiglio di amministrazione, e sono espressione di un giudizio valutativo basato sugli esiti dei relativi indicatori tenuto conto della eventuale rimodulazione degli obiettivi in itinere e dei fattori interni ed esterni di contesto.

2.3.1 *Customer satisfaction*

L'art. 19 bis del D.Lgs. 74/2017 introduce la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali per la misurazione delle performance organizzative. Tale partecipazione è intesa quale "grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati". L'Ateneo di Macerata dispone già di alcune indagini di *customer satisfaction*, con rilevazioni sia interne che esterne (Profilo dei laureati, Servizi di segreteria studenti, Valutazione della didattica) indirizzate ai propri utenti e i cui risultati sono pubblicati nel sito web istituzionale.
Al fine di recepire tale norma rendendola operativa all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, vengono introdotti sistematicamente nell'apposita sezione del PIAO, indicatori inerenti alcune delle indagini di *customer satisfaction* attive che contribuiranno, unitamente al set di indicatori previsti nel paragrafo precedente, alla misurazione complessiva delle performance di Ateneo. La dimensione della *customer satisfaction*, assieme alle altre dimensioni presenti negli I.VA.P., concorre alla valutazione del Direttore Generale (DG), del personale dirigente e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario con un peso pari ad almeno il 15% del totale degli indicatori.
La misurazione della *customer satisfaction* compete al Consiglio di amministrazione, ed è espressione di un giudizio valutativo basato sugli esiti dei relativi indicatori tenuto conto della eventuale rimodulazione degli obiettivi in itinere e dei fattori interni ed esterni di contesto.

2.3.2 Lavoro agile

Il tema del lavoro agile, a seguito dell'introduzione nell'ordinamento della L. 81/2017, che ne ha definito le principali caratteristiche costituisce, oggi, per l'Ateneo di Macerata un aspetto essenziale nello svolgimento dell'attività lavorativa del personale dipendente.
In base a questo assunto il lavoro agile deve essere considerato un elemento da tener conto nella valutazione sia nella performance organizzativa che in quella individuale del personale dirigente, tecnico-amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo.
Già le linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile e indicatori di performance predisposto dal Dipartimento per la funzione pubblica, indica la necessità di misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa delle amministrazioni, in particolare facendo riferimento ad indicatori di economicità, efficienza ed efficacia, quali a titolo puramente esemplificativo: la riduzione delle assenze, aumento della produttività, riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche, quantità e qualità erogata, riduzione dei costi per l'amministrazione.
Allo stesso modo, in termini di performance individuale, il lavoro agile comporta una valutazione basata su risultati e comportamenti, tenendo presente, ad ogni modo, che il lavoratore svolgerà da remoto solo una quota del proprio tempo.
Il lavoro agile, anche secondo le indicazioni contenute nel PIAO d'Ateneo, non deve essere considerato come un fattore che rappresenti una situazione diversa dalla presenza effettiva del dipendente, in quanto si tratta di una occasione per aumentare il benessere organizzativo, consentendo all'Ateneo di coltivare e sviluppare una cultura dell'organizzazione del lavoro per obiettivi e orientamento ai risultati che miri al miglioramento della performance generale dell'Ente e al rafforzamento dei processi, alla valorizzazione delle capacità individuali, al miglioramento del benessere organizzativo e alla conciliazione dei tempi vita-lavoro dei propri dipendenti, alla maggiore attenzione verso le situazioni gravate da disagi personali o familiari, alla sensibilizzazione sulle tematiche di tutela ambientale (mobilità sostenibile).
In relazione, quindi, a quanto definito nel PIAO dell'Ateneo, il lavoro agile non incide in maniera differente nella valutazione della performance delle singole figure presenti nell'organizzazione.

Nello specifico, il personale dirigente, allo stesso modo del Direttore Generale, ha assegnati obiettivi individuali, per i quali la valutazione assume criteri diversi come di seguito descritti. I responsabili di struttura (Area EP) sono anch'essi valutati sugli obiettivi loro assegnati come pure, alla stregua del personale tecnico amministrativo e bibliotecario di tutte le Aree, sono chiamati, nello svolgimento della loro attività da remoto, al rispetto di una fascia oraria di contattabilità che rileva, insieme alla prestazione in presenza, ai fini della valutazione della qualità dell'apporto individuale.

2.4 Performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa delle singole Aree persegue due principali obiettivi:

- stimolare il personale a incidere maggiormente sul raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e della propria Area di appartenenza (componente motivazionale);
- valutare l'andamento dei processi più rilevanti presidiati dalle Aree (componente di supporto alle decisioni) attraverso l'assegnazione di obiettivi specifici agli Uffici.

La metodologia utilizzata per l'assegnazione e la misurazione degli obiettivi di performance organizzativa prevede i seguenti criteri:

- ancoraggio alle risorse economiche assegnate all'Area o comunque connesse al funzionamento della stessa;
- declinazione degli obiettivi organizzativi prevalentemente sotto la forma di indicatori oggettivi in modo da poterli facilmente interpretare e da poterne garantire la misurazione, la valutazione e l'analisi degli scostamenti;
- collegamento degli indicatori organizzativi agli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Per ogni Area, infatti, la definizione della performance organizzativa deve trovare un collegamento con le finalità e gli obiettivi strategici; pertanto, con le modalità descritte, i singoli Uffici afferenti all'Area propongono uno o più obiettivi operativi. La performance organizzativa di ogni Ufficio e Area è definita e misurata in riferimento alle finalità e ai principi di cui al Capo I.

OBIETTIVO STRATEGICO	inserire il collegamento con l'obiettivo del PSA (es. 1.1 Un'offerta didattica capace di intercettare i cambiamenti)
Obiettivi operativi	Indicare la denominazione dell'obiettivo operativo che l'ufficio intende realizzare (es. contributo alla costituzione di filiere formative). In caso di un obiettivo trasversale, tutti gli uffici proponenti dovranno riportare la stessa denominazione dell'obiettivo
Descrizione	Inserire descrizione obiettivo operativo. In caso di obiettivi trasversali, indicare in questo campo le azioni di propria competenza che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo comune
Area	Inserire denominazione Area
Responsabile obiettivo	Ufficio 1… riportare la denominazione dell'Ufficio
Peso obiettivo (%)	indicare la %
Indicare se l'obiettivo ricade nell'ambito anticorruzione/trasparenza	si/no
Indicare se l'obiettivo ricade nell'ambito pari opportunità	si/no
Obiettivo trasversale	Si/no. Se si, indicare l'ufficio che condivide lo stesso obiettivo
Indicatore	Inserire la descrizione dell'indicatore (es. n. report, n. studenti, n. .....)
Situazione attuale	inserire il valore iniziale dell'indicatore di partenza anno 2024 (0 se nuovo obiettivo)
target (valore atteso) 2025	…
target (valore atteso) 2026	…
target (valore atteso) 2027	…
Risorse necessarie (in €)	Inserire ammontare di risorse eventualmente necessarie alla realizzazione dell'obiettivo operativo proposto, con riferimento all'anno di sostenimento della spesa
Risorse umane (ore lavorative)	inserire impegno temporale in termini di ore lavorative stimate necessarie alla realizzazione dell'obiettivo proposto, con riferimento all'anno solare 2025

Tabella 3 - Prospetto di rappresentazione della performance organizzativa per singolo obiettivo

Oltre a quanto sinora descritto, a ciascun obiettivo deve essere connesso un indicatore di risultato in ragione del quale verranno definiti i valori attesi o target per i quali, sia in itinere che *ex post*, verranno monitorati i livelli di valore raggiunti al fine dell'analisi degli scostamenti e dell'eventuale riorientamento della programmazione.

Dall'anno 2025, gli obiettivi di Area coincidono con quelli assegnati (nel numero massimo di 2) ad ogni singolo Ufficio appartenente all'Area medesima.

Nella tabella successiva sono riportati, per tipologia di indicatori, la descrizione del livello di raggiungimento e il relativo grado di realizzazione.

INDICATORI DI TIPO QUANTITATIVO

DESCRIZIONE LIVELLO RAGGIUNGIMENTO	GRADO DI REALIZZAZIONE (%)
Risultato raggiunto >= del 90%	100
Risultato raggiunto >=70% e <=89	70
Risultato raggiunto >=50% e <=69%	50
Risultato raggiunto <50%	0

INDICATORI DI TIPO TEMPORALE

DESCRIZIONE LIVELLO RAGGIUNGIMENTO	GRADO DI REALIZZAZIONE (%)
Attività conclusa entro la data indicata	100
Attività conclusa entro 30gg di calendario successivo alla data indicata	70
Attività conclusa tra 31 e 60gg di calendario successivo alla data indicata	50
Attività conclusa oltre i 60gg di calendario successivo alla data indicata	0

Tabella 4 - Schema di valutazione della performance organizzativa del singolo Ufficio per gli indicatori di tipo quantitativo e temporale

La valutazione finale per l'Area, si ottiene calcolando la media ponderata del raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli Uffici tenendo conto del grado di realizzazione descritto in Tabella 4 e la conseguente collocazione in una delle seguenti fasce di merito.

Fasce	Grado di realizzazione obiettivi (%)	Punti
1	Da 81 a 100	30
2	Da 51 a 80	24
3	Da 31 a 50	15
4	Da 11 a 30	10
5	Da 0 a 10	0

Tabella 5 - Grado di realizzazione degli obiettivi di struttura e relativi punteggi

Capo II

3 Le fasi del processo di valutazione della performance individuale

3.1 Finalità e principi

La performance individuale è definita e misurata in riferimento alle finalità e ai principi di cui al Capo I, in particolare la valutazione è effettuata in base ai seguenti criteri:

- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- equità di trattamento;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La trasparenza è un elemento fondamentale del sistema e una garanzia a tutela di tutto il personale. È dunque necessario che siano messi a disposizione dei responsabili, e più in generale delle strutture, strumenti informatici snelli e flessibili atti a rispondere alle esigenze dell'intero sistema.

Il processo di valutazione della performance individuale è un processo continuo a frequenza annuale, coincidente con l'anno solare. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, come mostra il cronogramma illustrato in Tabella 6.

TEMPISTICA	FASE	ATTIVITÀ' PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
DICEMBRE Anno N-1	1	Declinazione degli obiettivi strategici contenuti nelle Linee Programmatiche del Rettore, dai quali discendono gli obiettivi annuali di ciascuna struttura (Divisioni, Aree, Uffici) definiti poi all'interno del Piano Integrato di attività ed organizzazione (PIAO)
GENNAIO Anno N	2	Assegnazione da parte del Direttore Generale, a seguito di negoziazione, degli obiettivi annuali al personale Dirigente e di cat. EP e successivamente da parte di questi ultimi al personale nel ruolo dei collaboratori e dei funzionari.
MAGGIO-SETTEMBRE Anno N	3	Monitoraggio intermedio: - degli obiettivi di performance di Ateneo e di struttura; - degli obiettivi di performance individuale anche attraverso colloqui con il personale interessato Al termine del monitoraggio e della eventuale rimodulazione si darà comunicazione al Nucleo di Valutazione delle risultanze.
GENNAIO-FEBBRAIO Anno N+1	4	Valutazione della performance individuale dell'anno precedente (obiettivi e/o comportamenti organizzativi) da parte dei soggetti deputati alla valutazione
MARZO-APRILE Anno N+1	5	Confronto tra Direttore Genrale e i Dirigenti per la procedura di infra *calibration*
PROCEDURA DI CONCILIAZIONE		
Alla restituzione della scheda di valutazione	1	Istanza di riesame in caso di contestazione della valutazione
Entro 30 giorni dall'istanza	2	Pronunciamento della Commissione di Conciliazione

Tabella 6 – Cronoprogramma

3.2 La metodologia adottata

La metodologia adottata si fonda su criteri di oggettività, trasparenza e pubblicità, a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso. Infatti:

- pone i colloqui con i responsabili alla base del processo di definizione e valutazione della performance individuale, quale stimolo al confronto e alla comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori;
- riconduce la valutazione a situazioni concretamente identificabili e, all'occorrenza, richiamabili;
- istituisce un organo di valutazione *super partes*, ovvero la Commissione di Conciliazione;
- introduce la *Customer Satisfaction*[5] quale strumento, da parte dell'utenza, per esprimere il grado di soddisfazione delle attività e dei servizi erogati.

La valutazione delle prestazioni individuali, effettuata da parte del responsabile, non si limita ad un mero adempimento annuale, bensì è inserita in un processo articolato in fasi, momenti, attività, volte a fornire al

[5] Customer Satisfaction: si veda l'art. 19-bis del D.Lgs. 150/09 così come modificato dal D.Lgs 74/2017

valutato l'opportunità di effettuare verifiche, di ripensare e migliorare, se necessario, la propria attività lavorativa, anche attraverso un periodico riscontro in itinere sulla propria performance.

3.3 Finalità della valutazione individuale

La valutazione è finalizzata a:

- favorire la crescita professionale del personale;
- migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

3.4 Certezza, omogeneità ed equità di trattamento nella valutazione individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale deve garantire l'equità di trattamento di tutto il personale attraverso:

- la negoziazione tra valutato e superiore gerarchico degli obiettivi assegnati;
- il rispetto delle pluralità professionali tenendo conto delle posizioni organizzative;
- l'identificazione di obiettivi e indicatori specifici e misurabili in termini concreti e chiari, correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

3.5 Introduzione della valutazione bottom-up

Le recenti "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" emanate dal Ministro per la Pubblica Amministrazione prevedono, tra l'altro, anche una valutazione "*nella quale sono i collaboratori ad esprimere, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul proprio superiore (ad esempio, con questionari anonimi volti a verificare se l'operato del dirigente è orientato a valorizzare le attitudini del personale, a incentivarne la produttività, a garantire il benessere organizzativo, etc.)*".

In quest'ottica, il processo di valutazione della performance individuale avviene da parte:

- del personale afferente alla Divisione per il personale Dirigente;
- del personale dell'Area dei Funzionari con incarico di responsabilità degli Uffici, del personale EP, del personale Dirigente, per il Direttore Generale.

In applicazione delle indicazioni del Ministro per la Pubblica Amministrazione, i processi di valutazione avverranno tramite somministrazione di questionari anonimi da redigersi a cura dei soggetti interessati. In via sperimentale, per l'anno 2025, questa fase vedrà coinvolto il solo personale che dovrà esprimere il proprio giudizio valutativo nei confronti del Direttore Generale e del personale dirigente.

3.6 Chi viene valutato

Il sistema di valutazione ha per oggetto l'operato del Direttore Generale, dei Dirigenti e la prestazione lavorativa del personale dell'Università degli Studi di Macerata appartenente alle Aree degli Operatori, dei Collaboratori, dei Funzionari e degli E.P. a tempo indeterminato e determinato.

3.7 Infra *calibration*

Al fine di superare eventuali asimmetrie su scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale, all'interno del SMVP sono previste specifiche fasi di confronto, tra il Direttore Generale e i dirigenti, in applicazione della direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione (28.11.2023) che prevede una

valutazione collegiale denominata infra *calibration*. Tale fase della procedura si inserisce in chiusura dell'esercizio di valutazione e precede la notifica dei risultati al personale valutato.

4 La performance individuale

L'oggetto della valutazione è la prestazione individuale di lavoro, per la quale è stata predisposta apposita scheda di valutazione.
Il SMVP analizza e valuta l'apporto dei singoli al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi assegnati alla struttura di appartenenza, che contribuiscono a loro volta al raggiungimento delle performance dell'Ateneo nel suo complesso. La valutazione della performance individuale riguarda tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Università di Macerata con le modalità di misurazione e valutazione descritte in dettaglio nei paragrafi successivi.
Per il Direttore Generale, è prevista un'apposita procedura.
L'oggetto della valutazione non è la persona, ma la prestazione fornita. La valutazione si basa sull'esame di fatti, dati e informazioni e tiene conto degli obiettivi prefissati e dei comportamenti organizzativi attesi.

4.1 Misurazione e valutazione del personale dirigente

Il personale dirigente è valutato sulla base delle seguenti dimensioni:

- Obiettivi individuali;
- Comportamento organizzativo;
- Performance di Ateneo (I.VA.P.).

Ognuna di queste dimensioni, è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate come risulta dalla seguente tabella.

Dimensione di valutazione	Punti Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
Grado di realizzazione degli obiettivi	30	Grado di realizzazione degli obiettivi individuali	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 30
Qualità dell'apporto individuale	50	Capacità di negoziazione	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Leadership	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Collaborazione trasversale.	10%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Valorizzare le attitudini del personale, a incentivarne la produttività, a garantire il benessere organizzativo, etc. (*)	0%	Questa valutazione avverrà con l'introduzione di questionari di valutazione compilati da tutto il personale assegnato alla Divisione a partire dall'Anno 2027 per le valutazioni dell'anno 2026 con peso da definire.
		Livello di autonomia	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Capacità di programmazione	10%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
Performance di ateneo I.VA.P.	20	Performance organizzativa di ateneo	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 20

Tabella 7 - Fattori considerati per la performance individuale per il personale Dirigente

Relativamente alla valutazione delle singole sotto-dimensioni che compongono la "qualità dell'apporto individuale", il valutatore dovrà porre attenzione e considerare gli aspetti riportati in Appendice 1.
La valutazione finale, per ogni sotto-dimensione, costituisce una sintesi di tutti gli aspetti considerati e si basa sui seguenti criteri:

Livello	Criterio	Valore
1	A questo livello corrispondono capacità e/o competenze non adeguate che mostrano caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste	fino a 2
2	A questo livello corrispondono capacità e/o competenze parzialmente adeguate che non corrispondono pienamente a quelle attese	da 3 a 4
3	A questo livello corrispondono capacità e/o competenze adeguate, in linea con quelle attese	da 5 a 6
4	A questo livello corrispondono capacità e/o competenze più che adeguate, superiori a quelle attese	da 7 a 8
5	A questo livello corrispondono capacità e/o competenze eccellenti	da 9 a 10

Tabella 8 – Criteri di valutazione delle sotto-dimensioni riferite alla Qualità dell'apporto individuale per il personale dirigente

4.1.1 Obiettivi individuali in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e di attività formative per i Dirigenti

Nell'ambito degli obiettivi individuali del personale Dirigente riveste particolare rilievo la Circolare MEF-RGS n. 1 del 3 gennaio 2024 recante "*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*", per effetto della quale sarà assegnato ai soli dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, un obiettivo individuale funzionale al rispetto della tempistica di pagamento. Target e indicatori, nonché le modalità di misurazione, valutazione e conseguente pagamento della retribuzione di risultato connessa, rispetteranno le indicazioni riportate nella circolare suddetta.

Altrettanto rilevante risulta essere la Circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, la quale attribuisce alla formazione e allo sviluppo del capitale umano un ruolo centrale per la crescita e il successo delle amministrazioni pubbliche, affidando al personale dirigente un obiettivo specifico di performance individuale connesso ad un'adeguata attività di formazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

4.1.2 Chi valuta

Il Direttore Generale, dopo aver acquisito tutti gli elementi utili per esprimere un giudizio in merito all'attività svolta dal personale dirigente, effettua la valutazione.

Prima di procedere all'attribuzione definitiva dei punti assegnati e alla conseguente attribuzione dell'indennità di risultato, il Direttore Generale condivide con ciascun dirigente la valutazione ottenuta.

4.1.3 Fasce di merito per la distribuzione dell'indennità di risultato per il personale dirigente

In base ai punteggi conseguiti nella valutazione, il personale dirigente è collocato in una delle fasce di merito finalizzate alla distribuzione dell'indennità di risultato che è corrisposta, ai sensi del vigente CCNL, secondo lo schema che segue:

Fasce	Punteggio	Percentuale indennità di risultato spettante
1	Da 94 a 100	100%
2	Da 87 a 93	80%
3	Da 80 a 86	50%
4	Da 60 a 85	30%
5	<60	0%

Tabella 9 – Fasce di punteggi per l'attribuzione dell'indennità di risultato dei Dirigenti

4.2 Misurazione e valutazione del personale di categoria EP

Il modello prevede per il personale di Area EP la realizzazione degli obiettivi gestionali e la valutazione dei comportamenti organizzativi, ovvero una valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi attribuiti.
I fattori da prendere in considerazione per la valutazione della performance individuale e i valori massimi di riferimento sono rappresentati nella seguente Tabella 10.

Dimensione di valutazione	Punti Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto- Dimensione	Criteri di valutazione
Grado di realizzazione degli obiettivi	30	Grado di realizzazione degli obiettivi di struttura	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 30
Qualità dell'apporto individuale	50	Capacità, comportamenti organizzativi e gestionali.	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Problem solving e innovazione	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Relazioni e comunicazione	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 5
		Flessibilità e autonomia	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
Performance di ateneo I.VA.P	20	Performance organizzativa di ateneo	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 20

Tabella 10 - Fattori considerati per la performance individuale per il personale di categoria EP

Relativamente alla valutazione delle singole sotto-dimensioni che compongono la "qualità dell'apporto individuale", il valutatore dovrà porre attenzione e considerare gli aspetti contenuti nell'Appendice 1.
La valutazione finale, per ogni sotto-dimensione, costituisce una sintesi di tutti gli aspetti considerati e si basa sui criteri indicati nella precedente Tabella 8.

4.2.1 Chi valuta

Il Dirigente responsabile della Divisione, ovvero il Direttore Generale per le Aree di diretta responsabilità, dopo aver acquisito tutti gli elementi utili per esprimere un giudizio in merito all'attività svolta dai dipendenti, effettua la valutazione.
Prima di procedere all'attribuzione definitiva dei punteggi assegnati e alla conseguente attribuzione dell'indennità di risultato, il Dirigente/Direttore Generale condivide con ciascun dipendente la valutazione ottenuta.

4.2.2 Fasce di merito per la distribuzione dell'indennità di risultato per il personale di categoria EP

In base ai punteggi conseguiti nella valutazione, il personale di Area EP è collocato in una delle fasce di merito finalizzate alla distribuzione dell'indennità di risultato che è corrisposta, ai sensi del vigente CCNL, secondo lo schema che segue:

Fasce	Punteggio	Indennità di responsabilità spettante
1	Da 94 a 100	100%
2	Da 87 a 93	80%
3	Da 80 a 86	50%
4	Da 60 a 79	30%
5	<60	0%

Tabella 11 - Fasce di punteggi per l'attribuzione dell'indennità di risultato per il personale di categoria EP

4.3 Misurazione e valutazione del personale dell'Area dei funzionari responsabile di Ufficio

Al fine della corresponsione dell'indennità di responsabilità al personale responsabile di ufficio, viene preso in considerazione il punteggio ottenuto nella dimensione di valutazione "Contributo individuale", inteso come abilità e competenze attraverso i comportamenti assunti, con le quali svolgono le proprie funzioni all'interno del contesto organizzativo con l'introduzione, dal 2025, della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli uffici nell'ambito del PIAO.

Dimensione di valutazione	Punti dimensione	Sotto Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
Realizzazione obiettivi	30	Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 30
Contributo individuale	50	Competenze professionali / tecniche	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Problem solving e innovazione	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Relazioni e comunicazione	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Flessibilità e autonomia	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10

Tabella 12 - Fattori considerati per la performance individuale per il personale dell'area dei funzionari con incarichi di responsabilità

4.3.1 Fasce di merito per la distribuzione dell'indennità di responsabilità dei funzionari responsabili di ufficio

Relativamente alla corresponsione della quota corrispondente ad 1/3 dell'indennità di responsabilità in godimento del personale responsabile di unità organizzativa, gli interessati verranno collocati in una delle fasce di merito definite nella tabella seguente, in base al punteggio ottenuto nella valutazione della dimensione "Contributo individuale", opportunamente riponderato rispetto al totale dei punteggi (80) delle due dimensioni considerate.

Fasce	Punteggio	Indennità di responsabilità spettante
1	da 71 a 80	100%
2	da 61 a 70	80%
3	da 51 a 60	60%
4	da 41 a 50	40%
5	< 50	0%

Tabella 13 - Fasce di punteggi per l'attribuzione dell'indennità di risultato per il personale dell'area funzionari responsabili di ufficio

Il valutatore dovrà porre attenzione e considerare gli aspetti contenuti in Appendice 1.
La valutazione finale per ogni sotto-dimensione deve costituire una sintesi di tutti gli aspetti da considerare e si basa sui medesimi criteri di cui alla Tabella 8.

4.3.2 Chi valuta

Il Dirigente, o, in mancanza, il Direttore Generale, sentiti i responsabili di Area, dopo aver acquisito tutti gli elementi utili per esprimere un giudizio in merito all'attività svolta dai dipendenti, effettua la valutazione.
Prima di procedere all'attribuzione definitiva dei punti assegnati, il valutatore condivide con ciascun dipendente la valutazione ottenuta.

4.4 Misurazione e valutazione del personale delle Aree degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari

La misurazione e la valutazione della performance individuale risulta composta da tre dimensioni di valutazione secondo lo schema rappresentato nella tabella seguente[6]:

[6] Per il personale appartenente all'Area dei funzionari con incarico di responsabilità di ufficio, si assume, per la dimensione contributo individuale, i valori indicati nella Tabella 12

Dimensione di valutazione	Punti Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
Performance di Ateneo **I.VA.P.**	20	Performance organizzativa di Ateneo	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 20
Contributo individuale	50	Competenze professionali / tecniche	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Problem solving e innovazione	15%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Relazioni e comunicazione	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Orientamento all'utente	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Flessibilità e autonomia	15%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
Performance organizzativa	30	Grado di realizzazione degli obiettivi di struttura	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 30

Tabella 14 - Ambiti di valutazione e relativo peso per il personale delle aree degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari

4.4.1 Valutazione relativa al contributo individuale

La valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa si esplica nella capacità del singolo di incidere sulla performance della struttura di appartenenza attraverso il proprio comportamento, volto a saper gestire e applicare il patrimonio delle conoscenze e delle competenze possedute.

L'oggetto della valutazione non è dunque la persona, ma le abilità e le competenze con le quali essa svolge le proprie funzioni all'interno del contesto organizzativo, il modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), le modalità di svolgimento delle proprie competenze, nonché le capacità gestionali, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Pertanto, la valutazione dovrà riferirsi alla differenza tra i risultati attesi e quelli effettivamente conseguiti nel periodo considerato, tenendo conto che la stessa avverrà in base al peso che ogni singolo contributo apporta alla valutazione individuale, così come esplicitati nella Tabella 14.

Il valutatore dovrà considerare, per ognuno dei suddetti elementi, gli aspetti distinti in base al profilo funzionale che il personale ricopre, riportati nell'Appendice 1.

La valutazione dei singoli profili e i relativi ambiti oggetto di giudizio deve essere ricondotta alla Tabella 8.

La misurazione complessiva del personale appartenente alle Aree degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari, è data dalla somma dei punteggi attribuiti alle singole dimensioni di cui alla Tabella 14 e alla Tabella 12 per i Funzionari con incarico di responsabilità. Tale valore (che potrà assumere un punteggio massimo pari a 100) sarà assunto quale parametro di riferimento ai fini della distribuzione del Fondo Risorse Decentrate.

4.4.2 Chi valuta

Il Dirigente o, in mancanza, il Direttore Generale, sentito il Responsabile dell'Area e degli Uffici, dopo aver acquisito tutti gli elementi utili, esprime il giudizio di merito sul dipendente.

Prima di procedere all'attribuzione definitiva dei punteggi assegnati, il Dirigente/il Direttore Generale condivide con ciascun dipendente la valutazione assegnata.

4.5 Fattori correttivi

Presenza

Le performance del personale *"[…]hanno titolo ad essere valutat(e) per l'attività di servizio svolta e per i risultati effettivamente conseguiti ed hanno titolo a percepire i compensi di produttività secondo le previsioni dei contratti integrativi vigenti presso le amministrazioni, solo in misura corrispondente alle attività effettivamente svolte ed ai risultati concretamente conseguiti […]*[7]", pertanto l'effettiva presenza in servizio è utilizzata come fattore correttivo, le cui modalità di calcolo sono definite in sede di contrattazione sindacale ed esplicitate in apposito documento.

[7] Circolare n. 7/2008 del Dipartimento della Funzione Pubblica

Sanzioni disciplinari

Le sanzioni disciplinari[8], ivi compreso il rimprovero verbale, comminate nell'anno di riferimento della valutazione, determineranno la riduzione del punteggio attribuito alla dimensione "contributo individuale" nella misura minima dell'1 % e massima del 10%, definita in sede di valutazione del dipendente, sulla base della gravità dell'infrazione disciplinare.

4.6 Procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione di cui all'art. 7 comma 2-*bis* del D.lgs. n. 150/2009 si esplica attraverso due modalità:

- ricorrendo alla Commissione di conciliazione istituita in Ateneo;
- ricorrendo all'istituto di cui all'art. 410 c.p.c. (tentativo di conciliazione presso gli uffici del Ministero del lavoro).

Con riferimento alla prima modalità, il dipendente, entro il termine utile di 15 giorni dalla ricezione della valutazione, può presentare istanza formale di revisione alla Commissione di Conciliazione di Ateneo dandone contestuale notizia al proprio valutatore.

La Commissione di Conciliazione, composta da 3 membri individuati in seno al corpo docente e ricercatore di Ateneo, è nominata dal Rettore e dura in carica 3 anni.

A supporto dell'istanza di revisione, il ricorrente deve produrre elementi di evidenza fattuale; il valutatore memorie utili al contraddittorio.

La Commissione in sede di riesame, anche su richiesta delle parti, ha facoltà di audire sia il dipendente valutato che il valutatore.

Durante la procedura il dipendente valutato può essere assistito da un rappresentante sindacale.

Al termine della propria attività la Commissione esprime formalmente la propria posizione, confermando o modificando il giudizio anche invitando il valutatore a un riesame del giudizio reso.

Il giudizio finale della Commissione viene trasmesso al Nucleo di valutazione, che ne terrà conto nel predisporre la propria "*Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni*".

Il ricorso alla Commissione di Conciliazione di Ateneo non pregiudica la facoltà del dipendente di attivare in qualsiasi momento le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c. presso gli uffici del Ministero del lavoro.

[8] Le sanzioni disciplinari sono da intendersi per tutto il personale appartenente ai ruoli dell'Università di Macerata.

CAPO IV

5 Valutazione del Direttore Generale

Il Direttore Generale (di seguito DG) è valutato sulla base delle seguenti dimensioni:

- Performance di Ateneo (I.VA.P.);
- Obiettivi individuali;
- Comportamento organizzativo.

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate come risulta dalla seguente tabella.

Dimensione di valutazione	Punti Dimensione
Performance di Ateneo I.VA.P.	20
Obiettivi individuali	40
Comportamenti organizzativi	40

Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione		Criteri di valutazione
Performance organizzativa di Ateneo	100%		Viene assegnato un punteggio da 0 a 20
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	100%		Viene assegnato un valore da 0 a 40
Gestione delle reti e relazioni interne ed esterne	30%		Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali
Valorizzare le attitudini del personale, a incentivarne la produttività, a garantire il benessere organizzativo, etc. (*)	0%		Questa valutazione avverrà con l'introduzione di questionari di valutazione compilati dal personale Dirigente, dagli EP e dai funzionari con incarico di responsabilitàa partire dall'Anno 2027, per le valutazioni dell'anno 2026, con peso da definire.
Sviluppo e gestione dell'innovazione	30%	33%	Propensione all'innovazione tecnologica
		33%	Propensione all'innovazione organizzativa
		34%	Sviluppo delle risorse umane
Capacità di valutazione	20%		Valutazione del personale di categoria EP
Gestione delle situazioni critiche	20%		Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche

Tabella 15 - Ambiti di valutazione e relativo peso per il Direttore Generale

5.1 Performance di Ateneo

Per assegnare la quota relativa alla performance di Ateneo (I.VA.P.), si assumerà come parametro il valore ottenuto dagli indicatori relativi, secondo le fasce dell'esito di valutazione nel Capo II.

5.2 Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali vengono formulati dal Rettore ed approvati dal Consiglio di amministrazione con il Piano integrato. Sono misurati sulla base di specifici indicatori per il raggiungimento di target di riferimento che tengano conto della progressione storica. Possono essere declinati in uno o più progetti, anche di durata pluriennale; in quest'ultimo caso, il target di riferimento dovrà essere declinato annualmente e sarà inteso come livello di avanzamento del progetto. Nel corso dell'esercizio, gli obiettivi di performance del Direttore Generale, in funzione di fattori esogeni che ne determinano la modificazione, possono essere rimodulati su proposta del Rettore.

Come indicato nella Circolare del Ministro della Pubblica Amministrazione del 25.01.2024, la quale attribuisce alla formazione e allo sviluppo del capitale umano un ruolo centrale per la crescita e il successo delle amministrazioni pubbliche, saranno assegnati obiettivi individuali inerenti ad un'adeguata attività di formazione del personale tecnico amministrativo e bibliotecario.

In base al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, il Direttore Generale è collocato in una delle fasce di merito finalizzate alla distribuzione dell'indennità di risultato secondo i punteggi riportati nella tabella seguente:

Fasce	Grado raggiungimento obiettivi individuali (%)	Punti dimensione
1	> 80	40
2	Da 61 a 80	36
3	Da 41 a 60	20
4	Da 21 a 40	10
5	< 21	0

Tabella 16 - Fasce di punteggio per la dimensione "obiettivi individuali" del Direttore Generale

5.3 Comportamenti organizzativi

L'ultima dimensione del modello di valutazione del DG è rappresentata dai Comportamenti organizzativi, che a loro volta vengono suddivisi in sotto dimensioni e specifici livelli di valutazione come di seguito specificato:

Livello	Criterio	Valore
1	A questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste	20
2	Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi	40
3	A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi	60
4	A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi	80
5	A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti	100

Tabella 17 - Criteri di valutazione delle sotto-dimensioni riferite ai comportamenti organizzativi del Direttore Generale

Dall'anno 2025 il SMVP vede l'introduzione, della valutazione bottom-up[9] con un peso pari al 5%.
Il Direttore Generale, entro il primo semestre dell'esercizio successivo a quello per cui si richiede la valutazione, dovrà predisporre la propria autovalutazione che esponga, sulla base di evidenze documentate, lo stato di raggiungimento degli obiettivi individuali e l'eventuale scostamento, specificandone le cause e le eventuali criticità (anche esogene) che hanno impedito il pieno raggiungimento degli obiettivi.

5.4 Chi valuta

Il Rettore provvede ad acquisire:

- l'Autovalutazione del Direttore Generale sull'attività svolta, mediante la relazione prevista dall'art. 23 dello Statuto di Ateneo;
- le risultanze della Relazione sulla performance approvate dal Consiglio di Amministrazione.

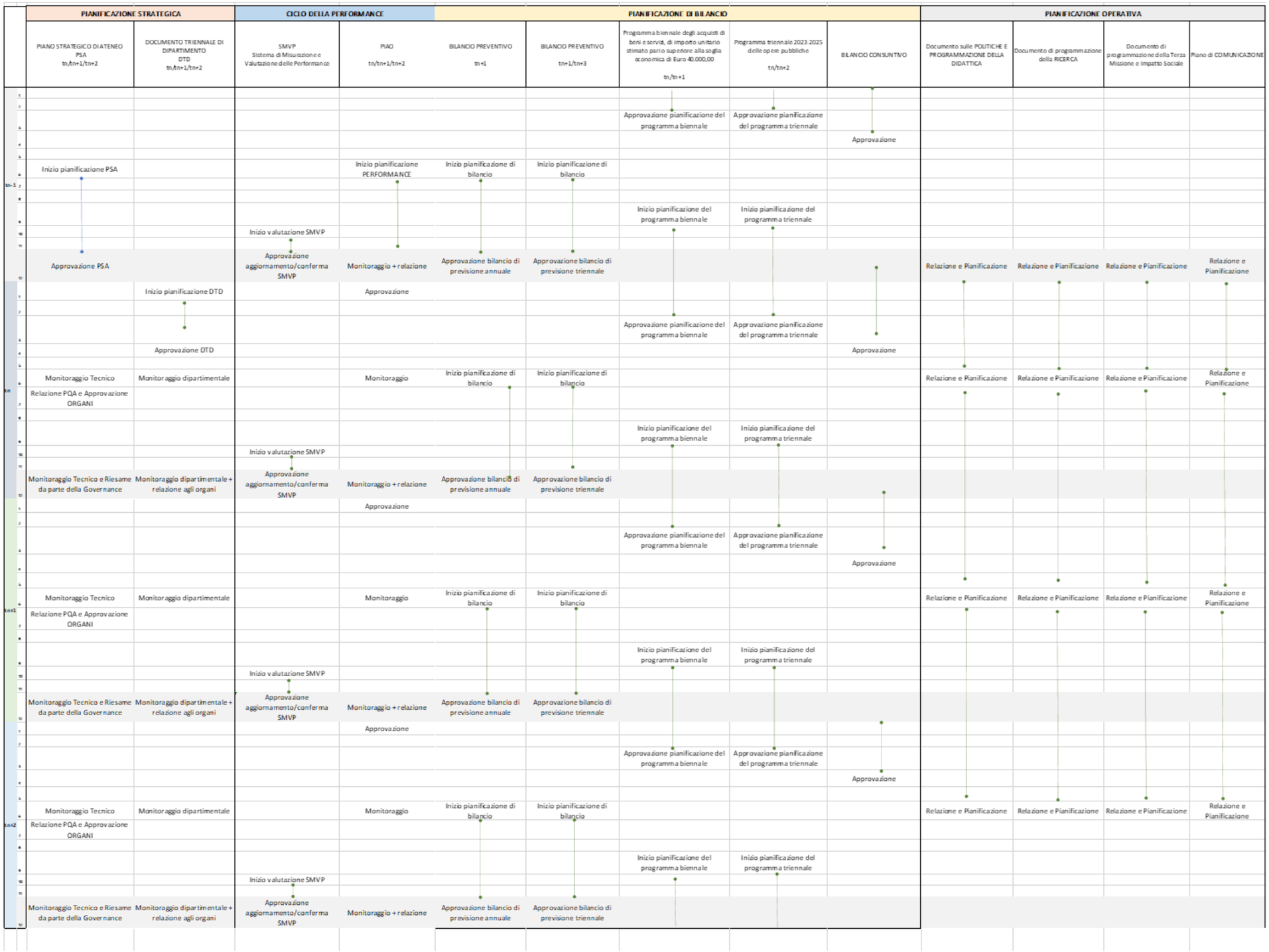
Sulla base della documentazione acquisita, dalla quale emerge chiaramente la performance di Ateneo e il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, unitamente a elementi utili per apprezzare i comportamenti organizzativi del Direttore Generale, il Rettore trasferisce le suddette risultanze con nota illustrativa al Nucleo di Valutazione.
Il Nucleo di valutazione, sulla base della suddetta nota illustrativa, formulerà ai sensi di legge il proprio parere disponendo, ove lo ritenga opportuno, audizione con il Direttore Generale al fine di acquisire eventuali osservazioni. Al termine del contraddittorio, il Nucleo di Valutazione, comunicandola all'interessato, esprime una proposta di valutazione complessiva e sintetica (indicata con un punteggio da 1 a 100) delle risultanze emerse dalle tre dimensioni sopra elencate sulla base della griglia di valutazione del Direttore Generale (Tabella 18).
Il Nucleo di Valutazione, infine, avrà cura di trasmettere la propria proposta di valutazione al Rettore che provvede alla determinazione finale e dispone l'assegnazione della retribuzione di risultato.

[9] Cfr. paragrafo 3.5 *"Introduzione della valutazione bottom-up"*

Punteggio complessivo	Percentuale di attribuzione del premio di risultato
> 80	100
Tra 61 e 80	90
Tra 41 e 60	50
Tra 20 e 40	25
< 20	0

Tabella 18 - Griglia per l'assegnazione del premio di risultato al Direttore Generale.

6 ALLEGATO 1 – Raccordo ciclo performance, programmazione di ateneo e ciclo di bilancio.



7 APPENDICE 1

7.1 Ambito di valutazione della qualità dell'apporto individuale del personale Dirigente

Capacità di negoziazione

- Il valutato è in grado di gestire situazioni di confronto o competizioni e di condurre trattative che richiedono mediazione al fine di raggiungere un risultato positivo e vantaggioso, mantenendo relazioni con tutte le parti interessate

Leadership

- Il valutato è in grado di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento e di esempio;
- Il valutato è in grado di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi;
- Il valutato è in grado di dare principi e linee di comportamento, promuovendo il coinvolgimento e la partecipazione;
- Il valutato è in grado di valutare i collaboratori in maniera motivata anche attraverso una differenziazione dei giudizi resi;
- Il valutato è in grado di porsi come punto di riferimento per i collaboratori attraverso l'esempio e la competenza professionale;

Collaborazione trasversale

- Il valutato è capace di collaborare attivamente con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi trasversali;
- Il valutato è capace di creare relazioni positive e collaborazioni con interlocutori;

Valorizzare le attitudini del personale, a incentivarne la produttività, a garantire il benessere organizzativo

- Il valutato è capace di garantire le pari opportunità e di tutelare le diversità, la conciliazione dei tempi di vita e lavoro e la qualità della vita organizzativa. Tali valutazioni discendono dall'analisi dei questionari compilati dal personale preposto.

Livello di autonomia

- Il valutato è capace di agire velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio);
- Il valutato è capace di conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia e determinazione).

Capacità di programmazione

- Il valutato è capace di programmare a lungo termine e di gestire il budget assegnato
- Il valutato è in grado di programmare, anche a lungo termine, le spese dei settori di competenza e di gestire il budget secondo una scala di priorità.

7.2 Ambito di valutazione della qualità dell'apporto individuale del personale EP

Capacità, comportamenti organizzativi e gestionali

- Il valutato è in grado di coordinare il personale assegnato indirizzandolo al conseguimento di un obbiettivo comune
- Il valutato è in grado di valutare i collaboratori in maniera motivata anche attraverso una differenziazione dei giudizi resi
- Il valutato è in grado di porsi come punto di riferimento per i collaboratori attraverso l'esempio e la competenza professionale

Problem solving e innovazione

- Il valutato è in grado di proporre soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite
- Il valutato risolve, in autonomia, problemi relativi alla propria attività
- Il valutato è in grado di assumere decisioni in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità, nell'ambito della propria funzione

Relazioni e comunicazione

- Il valutato cura il benessere lavorativo in ogni sua forma

Flessibilità e autonomia

- Il valutato gestisce autonomamente situazioni urgenti ristabilendo le priorità del proprio lavoro
- Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi

7.3 Ambito di valutazione della qualità dell'apporto individuale del personale appartenente all'area dei funzionari con incarico di responsabilità

Competenze professionali/tecniche

- Il valutato è disponibile a condividere le proprie conoscenza, informazioni e risorse al fine di garantire un'autonomia lavorativa ai colleghi
- Il valutato è in grado di interpretare e riesce ad applicare autonomamente le disposizioni del panorama normativo di riferimento

Problem solving e innovazione

- Il valutato è in grado di proporre soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite
- Il valutato risolve, in autonomia, problemi relativi alla propria attività
- Il valutato è in grado di assumere decisioni in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità, nell'ambito della propria funzione

Relazioni e comunicazione

- Il valutato è in grado di gestire problematiche tra le persone con le quali lavora, favorendo la collaborazione e dirimendo situazioni conflittuali
- Il valutato è in grado di coordinare il personale assegnato
- Il valutato garantisce la propria prestazione nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo

Flessibilità e autonomia

- Il valutato gestisce autonomamente situazioni urgenti ristabilendo le priorità del proprio lavoro
- Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi

7.4 Ambito di valutazione della qualità dell'apporto individuale del personale appartenente alle aree degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari (con esclusione dei funzionari con incarichi di responsabilità).

Bibliotecari

Competenze professionali/tecniche

- Il valutato è in grado di utilizzare in modo autonomo i principali strumenti software e/o hardware utili ad espletare le proprie mansioni

Problem solving e innovazione

- Il valutato riesce ad approcciare in senso critico al proprio operato individuando possibili errori procedurali e proponendo soluzioni efficaci

Relazioni e comunicazione

- Il valutato crea buoni rapporti con colleghi e superiori, manifestando comportamenti collaborativi
- Il valutato garantisce la propria prestazione nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo

Orientamento all'utente

- Il valutato adotta un atteggiamento proattivo nei confronti dell'utenza, ad esempio fornendo risposte non di diretta competenza ed evitando il "rimbalzo" tra più uffici
- Il valutato è in grado di mettere a proprio agio l'utente, comunicando con chiarezza e cortesia sia in presenza che a distanza (telefono, e-mail, videocall)
- Il valutato gestisce le situazioni critiche con l'utenza in modo efficiente prevenendo reclami e/o segnalazioni

Flessibilità e autonomia

- Il valutato è in grado di applicare le regole e procedure in modo flessibile in base alle peculiarità della situazione
- Il valutato presenta iniziativa personale nello svolgimento delle proprie mansioni
- Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi

Addetti ai servizi tecnici ed informatici

Competenze professionali/tecniche

- Il valutato è in grado di utilizzare in modo autonomo i principali strumenti software e/o hardware utili ad espletare le proprie mansioni.

- Il valutato è disponibile a condividere le proprie conoscenze, informazioni e risorse al fine di garantire un'autonomia lavorativa agli altri

Problem solving e innovazione

- Il valutato è in grado di proporre soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite

Relazioni e comunicazione

- Il valutato crea buoni rapporti con colleghi e superiori, manifestando comportamenti collaborativi
- Il valutato garantisce la propria prestazione nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo

Orientamento all'utente

- Il valutato riesce a cogliere le esigenze degli utenti esterni/interni, fornendo risposte esaurienti e tempestive alle richieste pervenute

Flessibilità e autonomia

- Il valutato gestisce autonomamente situazioni urgenti ristabilendo le priorità del proprio lavoro
- Il valutato presenta iniziativa personale nello svolgimento delle proprie mansioni
- Il valutato è disponibile alle richieste di collaborazione di altri colleghi, anche di strutture diverse
- Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi

Supporto amministrativo

Competenze professionali/tecniche

- Il valutato è in grado di utilizzare in modo autonomo, anche in relazione alle attività svolte in modalità di lavoro agile, i principali strumenti software e/o hardware utili ad espletare le proprie mansioni
- Il valutato è in grado di interpretare e riesce ad applicare autonomamente le disposizioni del panorama normativo di riferimento
- Il valutato è disposto al cambiamento di procedure e prassi consolidate

Problem solving e innovazione

- Il valutato riesce ad approcciare in senso critico al proprio operato individuando possibili errori procedurali e proponendo soluzioni efficaci

Relazioni e comunicazione

- Il valutato crea buoni rapporti con colleghi e superiori, manifestando comportamenti collaborativi
- Il valutato garantisce la propria presenza nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo
- Il valutato garantisce, in presenza in modalità di lavoro agile, la propria reperibilità tramite la piattaforma Teams ed il ricevimento telefonico, nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo e dall'Accordo individuale per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile

Orientamento all'utente

- Il valutato gestisce le situazioni critiche con l'utenza in modo efficiente prevenendo reclami e/o segnalazioni

Flessibilità e autonomia

- Il valutato è in grado di applicare le regole e procedure in modo flessibile in base alle peculiarità della situazione
- Il valutato presenta iniziativa personale nello svolgimento delle proprie mansioni
- Il valutato è disponibile alle richieste di collaborazione di altri colleghi, anche di strutture diverse
- Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi
- Il valutato è disponibile a riprogrammare le giornate lavorative erogabili in modalità agile, in base alle esigenze dell'ufficio e comunque nei limiti stabiliti dall'Accordo individuale per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile

Servizi generali per gli studenti (front-office)

Competenze professionali/tecniche

- Il valutato è disposto al cambiamento di procedure e prassi consolidate

Problem solving e innovazione

- Il valutato riesce ad approcciare in senso critico al proprio operato individuando possibili errori procedurali e proponendo soluzioni efficaci

Relazioni e comunicazione

- Il valutato crea buoni rapporti con colleghi e superiori, manifestando comportamenti collaborativi

- Il valutato garantisce la propria prestazione nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo

Orientamento all'utente

- Il valutato riesce a cogliere le esigenze degli utenti esterni/esterni, fornendo risposte
- esaurienti e tempestive alle richieste pervenute
- Il valutato adotta un atteggiamento proattivo nei confronti dell'utenza, ad esempio
- fornendo risposte non di diretta competenza ed evitando il "rimbalzo" tra più uffici
- Il valutato è in grado di mettere a proprio agio l'utente, comunicando con chiarezza e cortesia sia in presenza che a distanza (telefono, e-mail, videocall)
- Il valutato gestisce le situazioni critiche con l'utenza in modo efficiente prevenendo reclami e/o segnalazioni

Flessibilità e autonomia

- Il valutato è in grado di applicare le regole e procedure in modo flessibile in base alle peculiarità della situazione
- Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi

Addetti ai servizi ausiliari e di supporto

Competenze professionali/tecniche

- Il valutato è disposto al cambiamento di procedure e prassi consolidate

Problem solving e innovazione

- Il valutato riesce ad approcciare in senso critico al proprio operato individuando possibili errori procedurali e proponendo soluzioni efficaci

Relazioni e comunicazione

- Il valutato crea buoni rapporti con colleghi e superiori, manifestando comportamenti collaborativi
- Il valutato garantisce la propria presenza nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo

Orientamento all'utente

- Il valutato riesce a cogliere le esigenze degli utenti esterni/esterni, fornendo risposte
- esaurienti e tempestive alle richieste pervenute
- Il valutato adotta un atteggiamento proattivo nei confronti dell'utenza, ad esempio
- fornendo risposte non di diretta competenza ed evitando il "rimbalzo" tra più uffici
- II valutato è in grado di mettere a proprio agio l'utente, comunicando con chiarezza e cortesia sia in presenza che a distanza (telefono, e-mail, videocall)
- Il valutato gestisce le situazioni critiche con l'utenza in modo efficiente prevenendo reclami e/o segnalazioni

Flessibilità e autonomia

- Il valutato è disponibile alle richieste di collaborazione di altri colleghi, anche di strutture diverse
- Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi