



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Anno 2023

Scuola IMT Altì Studi Lucca

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2023 è adottato ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009.

Il Nucleo di Valutazione nella seduta del 7 novembre 2022 ha espresso parere positivo sul presente documento, approvato successivamente con delibera del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 dicembre 2022.

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	3
3. Il concetto di performance	4
4. Le dimensioni della performance	5
4.1 La performance istituzionale	5
4.2 La performance organizzativa.....	5
4.2.1 Monitoraggio della performance organizzativa	6
4.2.2 Valutazione della performance organizzativa	6
4.3 La performance individuale	7
4.4 Il ciclo della performance.....	7
4.4.1 Strutture di supporto alla gestione del ciclo della performance	9
5. Procedure di valutazione	9
5.1 La valutazione del Direttore Generale	9
5.1.1 Obiettivi individuali del Direttore Generale.....	9
5.1.2 Comportamenti organizzativi del Direttore Generale.....	10
5.2 La valutazione del personale tecnico amministrativo e il calcolo del punteggio ai fini dell'erogazione della quota premiale.....	10
5.3 La procedura di conciliazione in caso di contestazione della valutazione individuale	14
5.4 La valutazione partecipativa	15
6. Allegati.....	16

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 ed 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 ed individuale, ossia dell'intero ciclo di performance dell'ente.

Tenuto conto della sostanziale revisione del SMVP effettuata a fine 2021, con prima applicazione al ciclo della performance 2022, all'atto della redazione del presente documento la Scuola IMT Alti Studi Lucca (Scuola) ha stabilito di procedere in continuità con l'SMVP 2022 mantenendo le stesse procedure di valutazione della performance. Si segnala che, a valle della modifica statutaria (Decreto Direttoriale n. 04794(145).I.2.22.04.22, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana – Serie Generale – n. 105 del 6 maggio 2022), è stata uniformata la denominazione degli Organi e delle componenti della Scuola e, su suggerimento del Nucleo di Valutazione, è stata inserita un'introduzione teorica al concetto di performance e al ciclo di gestione della performance ([sezione 3](#)).

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. Questi, 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.

Si riporta di seguito l'organigramma in vigore dal 1° giugno 2021 (Figura 1).

Per ulteriori dettagli sull'organizzazione amministrativa della Scuola si rimanda ai documenti pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale¹.

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

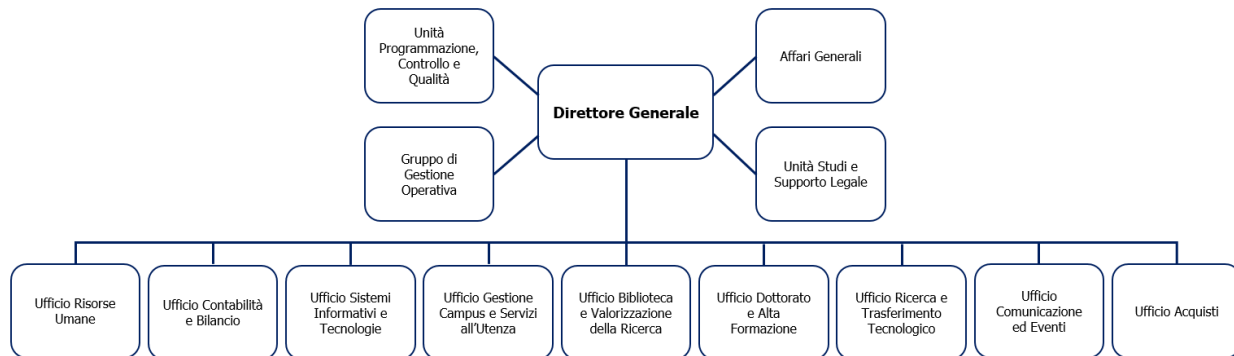


Figura 1: Articolazione degli uffici della Scuola secondo l'organigramma in vigore dal 1° giugno 2021 (Decreto del Direttore Amministrativo Prot. n. 4634 del 25/05/2021). Si precisa che, a seguito di modifica statutaria (Decreto Direttoriale n. 04794(145).I.2.22.04.22 - Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana – Serie Generale – n. 105 del 6 maggio 2022), il Direttore Amministrativo ha assunto la nuova denominazione di Direttore Generale.

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 ad 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 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 per ciascun obiettivo si interpretano 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.

4. Le dimensioni della performance

Le dimensioni della performance sono tre: performance istituzionale, performance organizzativa e performance individuale.

La performance istituzionale, ovvero la performance della Scuola, deriva dalle Linee Strategiche, declinate nel Documento di Programmazione Triennale.

La performance organizzativa è legata al raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative (Uffici e Unità). Gli obiettivi operativi assegnati a tali strutture 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 per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

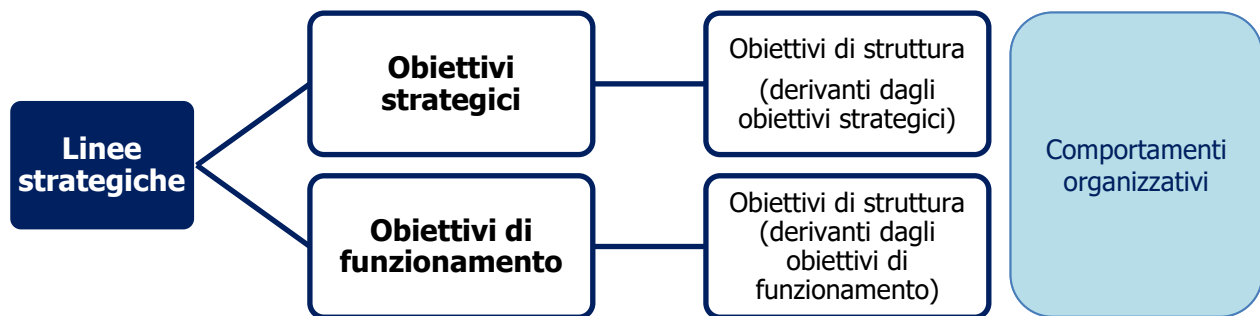


Figura 2: Le dimensioni della performance della Scuola.

4.1 La performance istituzionale

Il Rettore definisce le linee strategiche della Scuola nel Documento di Programmazione Triennale. Sulla base di tale documento, il Rettore, i Prorettori e i Delegati definiscono gli obiettivi strategici.

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 di tali obiettivi secondo quanto stabilito dal Consiglio Direttivo della Scuola nella seduta del 27 giugno 2018 (Delibera n. 05926(59).II.7.29.10.18). Analogamente il Decreto Rettorale n. 13076(405).II.3.19.10.22 prevede che le indennità di carica per i Delegati del Rettore siano suddivise 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.

4.2 La performance organizzativa

Come definito dal D.L. 9 giugno 2021, n. 80, nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione, adottato annualmente entro il 31 gennaio, sono riportati gli obiettivi programmatici e strategici della performance



ed è stabilito il collegamento tra la performance individuale ed 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 riferimento ai servizi offerti. Il presente SMVP ribadisce e valorizza l'importanza di esplicitare l'eventuale budget necessario alla realizzazione dell'obiettivo e di definire indicatori puntuali e *target* per monitorare l'effettivo grado di raggiungimento. È prevista, inoltre, la possibilità di indicare un peso per ciascun obiettivo tenendo conto del relativo grado di importanza e di complessità.

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.

4.2.1 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 esamina le attività espletate e analizza lo stato dell'arte, procedendo, ove necessario, alla rimodulazione degli obiettivi con il supporto dell'Unità Programmazione, Controllo e Qualità. Il processo prevede la compilazione di una scheda di rimodulazione (in allegato) a prescindere dalla tipologia di rimodulazione (tempistica, contenuto, indicatori, *target*).

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

4.2.2 Valutazione della performance organizzativa

Al termine dell'anno di riferimento si procede alla rendicontazione finale degli obiettivi dell'Amministrazione. In particolare, nel mese di gennaio l'Unità Programmazione, Controllo e Qualità coadiuva il Direttore Generale nella verifica del raggiungimento degli obiettivi utilizzando le modalità ritenute più opportune. A tale fase fanno seguito nel mese di febbraio gli incontri individuali tra il Direttore Generale e i Responsabili di Ufficio o le Unità, coordinati dall'Unità Programmazione, Controllo e Qualità.

Durante tale fase:

- 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 1).

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 1: 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 confluiscono nella Relazione sulla Performance da redigersi entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, a conclusione del ciclo della performance.

4.3 La performance individuale

La performance individuale del personale tecnico amministrativo corrisponde alla performance comportamentale non essendo prevista l'assegnazione di obiettivi individuali.

La performance individuale è misurata e valutata sulla base delle schede allegata 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 contribuisce, contestualmente alla valutazione della performance organizzativa della struttura di appartenenza e con peso variabile secondo quanto riportato nei paragrafi seguenti, al calcolo del punteggio, espresso in 100esimi, su cui è basata l'erogazione della quota premiale.

Il risultato della valutazione 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.

4.4 Il ciclo della performance

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

	Tempistica/ scadenza (salvo proroga o differimento)	Documento/Attività	Soggetti coinvolti
Anno x-1	Ottobre-novembre	Pianificazione degli obiettivi dell'Amministrazione - anno x - anno x+2	Direttore Generale Responsabili di Ufficio Unità in <i>Staff</i>
	Entro dicembre	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - anno x	Direttore Generale Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione
	Entro il 31 dicembre	Documento di Programmazione Triennale	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	Direttore Generale Collegio dei Revisori dei Conti Senato Accademico Consiglio di Amministrazione
Anno x	Entro il 31 gennaio	Obiettivi del Direttore Generale - anno x	Direttore Generale Rettore Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione
	Entro il 31 gennaio	Piano Integrato di Attività e Organizzazione anno x - anno x+2	Rettore Direttore Generale Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione
	Luglio	Monitoraggio intermedio degli obiettivi - anno x	Direttore Generale Responsabili di Ufficio Unità in <i>Staff</i> Nucleo di Valutazione
	Entro il 15 dicembre	Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla 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 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, del Prorettore Vicario, dei Prorettori e dei Delegati - anno x	Consiglio di Amministrazione
	Entro il 30 giugno	Relazione sulla Performance amministrativa - anno x	Direttore Generale Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione

Entro il 15 ottobre	Relazione annuale del Nucleo di Valutazione, (performance + sistema AVA) - anno x	Nucleo di Valutazione
---------------------	---	-----------------------

Tabella 2: Tempistiche, attività, documenti e attori del ciclo della performance della Scuola.

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.

4.4.1 Strutture di supporto alla gestione del ciclo della performance

Le strutture organizzative che garantiscono il supporto alla gestione del ciclo della performance, dalla fase di pianificazione alla conclusione sono:

- l'Unità Programmazione, Controllo e Qualità: supporto al Direttore Generale nella pianificazione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi, supporto al Nucleo di Valutazione, supporto operativo in tutte le fasi a tutti gli attori coinvolti;
- l'Ufficio Risorse Umane: predisposizione e gestione delle schede di valutazione, applicazione del sistema di premialità, gestione del contenzioso.

5. Procedure di valutazione

La valutazione della performance individuale riguarda il Direttore Generale e tutto il personale tecnico amministrativo secondo quanto esplicitato di seguito.

5.1 La valutazione del Direttore Generale

La valutazione complessiva del Direttore Generale si articola in:

- raggiungimento degli obiettivi individuali con un peso del 90%
- comportamenti organizzativi con un peso del 10%.

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

5.1.1 Obiettivi individuali del Direttore Generale

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

Tali obiettivi costituiscono parte integrante del Piano Integrato di Attività e Organizzazione e sono legati alla dimensione organizzativa nel suo complesso e alla gestione strategica del personale tecnico amministrativo.

Entro la fine di aprile dell'anno successivo a quello da valutare il Direttore Generale redige una relazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati. Sulla base di evidenze documentate, tale documento illustra

lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta ed i risultati conseguiti e segnalando eventuali criticità riscontrate. Il documento viene presentato al Nucleo di Valutazione e successivamente al Consiglio di Amministrazione unitamente ad una autovalutazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo sulla base di quanto riportato in tabella 3.

Valutazione del risultato (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 3: Punteggio da attribuire a ciascun obiettivo assegnato al Direttore Generale sulla base al livello di raggiungimento.

Il Consiglio di Amministrazione, sentito il Nucleo di Valutazione, può confermare l'autovalutazione del Direttore Generale oppure, se lo ritiene opportuno, indicare un diverso grado di raggiungimento per ciascun obiettivo.

La valutazione complessiva è espressa come media aritmetica dei punteggi ottenuti per ciascun obiettivo. Qualora agli obiettivi del Direttore Generale sia stato assegnato un peso, la valutazione complessiva è espressa come media ponderata dei punteggi ottenuti.

5.1.2 Comportamenti organizzativi del Direttore Generale

La valutazione relativa ai comportamenti organizzativi del Direttore Generale è effettuata dal Rettore tenendo conto delle seguenti dimensioni: *leadership*, 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.

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

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 secondo quanto esplicitato nelle tabelle 4 e 5. La descrizione dettagliata dei comportamenti organizzativi attesi è riportata in tabella 6.

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.



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

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 della performance individuale sono riportati dal valutatore nella scheda di valutazione, da compilarsi in formato digitale e trasmettere all'Ufficio Risorse Umane. 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.

Soggetto valutato	Valutatore	Ambito		Punteggio massimo attribuibile (tot. 100)
Dirigenti e personale con posizione organizzativa di responsabilità di categoria D (art. 91 commi 3 e 4 CCNL) o EP (art. 75, 76, 90 C.C.N.L.), anche a tempo determinato	Direttore Generale	Comportamenti organizzativi	Pianificazione, organizzazione e controllo	25
			Affidabilità	25
			Collaborazione e cooperazione	25
			Flessibilità e tensione al risultato	25
Categoria C o D con funzioni specialistiche e di responsabilità (art. 91 commi 1 e 2 C.C.N.L.), anche a tempo determinato	Responsabile di Ufficio* (Direttore Generale per il personale afferente alle Unità)	Comportamenti organizzativi	Collaborazione e cooperazione	25
			Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	25
			Contributo dato alla soluzione di problemi anche con idee innovative	25
Categoria C o D senza incarico, anche a tempo determinato	Responsabile di Ufficio* (Direttore Generale per il personale afferente alle Unità)	Comportamenti organizzativi	Flessibilità e tensione al risultato	25
			Competenze professionali dimostrate nello svolgimento delle attività	25
			Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	25
Categoria C o D senza incarico, anche a tempo determinato	Responsabile di Ufficio* (Direttore Generale per il personale afferente alle Unità)	Comportamenti organizzativi	Contributo dato alla soluzione di problemi anche con idee innovative	25
			Flessibilità verso l'utenza esterna e interna	25
			Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	50
Categoria B senza incarico, anche a tempo determinato	Responsabile di Ufficio*	Comportamenti organizzativi	Flessibilità verso l'utenza esterna e interna	50

Tabella 4: Procedura di valutazione della performance individuale a seconda del ruolo.

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

Soggetto valutato	Ambito	Punteggio massimo attribuibile per quota premiale (tot. 100)
Dirigenti e personale con posizione organizzativa di responsabilità di categoria D (art. 91 commi 3 e 4 CCNL) o EP (art. 75, 76, 90 C.C.N.L.), anche a tempo determinato	Performance individuale riscalata	20
	Performance organizzativa della struttura di appartenenza riscalata	80
Categoria C o D con funzioni specialistiche e di responsabilità (art. 91 commi 1 e 2 C.C.N.L.), anche a tempo determinato	Performance individuale riscalata	30
	Performance organizzativa della struttura di appartenenza riscalata	70
Categoria C o D senza incarico, anche a tempo determinato	Performance individuale riscalata	40
	Performance organizzativa della struttura di appartenenza riscalata	60
Categoria B senza incarico, anche a tempo determinato	Performance individuale riscalata	50
	Performance organizzativa della struttura di appartenenza riscalata	50

Tabella 5: Metodologia di calcolo del punteggio utilizzato ai fini dell'erogazione della quota premiale a seconda del ruolo.

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 preconcette; - 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 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 6: 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.

5.3 La procedura di conciliazione in caso di contestazione della valutazione individuale

Il soggetto valutato può esprimere commenti e presentare reclamo 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.

I reclami sono presi in carico dall'Ufficio Risorse Umane, il quale procede tempestivamente ad informare il Direttore Generale e il Nucleo di Valutazione. Quest'ultimo gestisce la procedura di riesame in qualità di Comitato Valutatore ed, entro 30 giorni dalla notifica, stabilisce se accogliere il reclamo e riformulare il giudizio di valutazione oppure non accogliere l'istanza. La decisione del Nucleo di Valutazione viene in entrambi i casi trasmessa tramite posta elettronica al soggetto valutato, al valutatore e, per conoscenza, al Direttore Generale da parte dell'Ufficio Risorse Umane.

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 allieve e degli allievi 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 al secondo anno del Programma di Dottorato e successivi;
- *PhD Program Evaluation Questionnaire*: questionario di valutazione complessiva del Programma di Dottorato somministrato al termine del percorso dottorale.

Nel contesto del sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA), l'ANVUR ha recentemente rilasciato il modello AVA3², che introduce e norma l'Assicurazione della Qualità nei Programmi di Dottorato e nell'ambito del quale è prevista la predisposizione da parte dell'ANVUR di un nuovo modello di questionario per la rilevazione delle opinioni delle dottorande e dei dottorandi. In seguito al rilascio di tale modello, nonché di Linee Guida riservate alle Scuole Superiori a Ordinamento Speciale, la Scuola si riserva di apportare le opportune modifiche al proprio sistema di rilevazione delle opinioni delle allieve e degli allievi.

La Scuola, inoltre, partecipa da diversi anni 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 vengono somministrati annualmente nel periodo di febbraio-marzo e 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.

Tutti i questionari sono somministrati tramite applicativo online che garantisce l'anonimato.

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 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

² <https://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/modello-ava3/>

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.

6. Allegati

- Schede di valutazione
- Scheda di rimodulazione obiettivo



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA



SCHEDA DI VALUTAZIONE
ANNO XX
**Dirigenti, personale di categoria EP (art. 75, 76, 90) e di categoria D con qualificati incarichi (art. 91 commi 3 e 4),
anche a tempo determinato**

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)	0.0

*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 appartenenza (max 100 punti)	

PUNTEGGIO COMPLESSIVO AI FINI DELL'EROGAZIONE DELLA QUOTA PREMIALE

PERFORMANCE INDIVIDUALE RISCALATA (max 20 punti)	0.0
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA RISCALATA (max 80 punti)	0.0
PUNTEGGIO COMPLESSIVO (max 100 punti)	0.0

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-trasparenza/trasparenza:performance:sistema_misurazione_e_valutazione_della_performance



SCHEDA DI VALUTAZIONE
ANNO XX
Personale di categoria D e C con funzioni specialistiche e di responsabilità (art. 91 commi 1 e 2), anche a tempo determinato

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

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

DESCRIZIONE COMPORTAMENTO	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)	0.0

*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 appartenenza (max 100 punti)	

PUNTEGGIO COMPLESSIVO AI FINI DELL'EROGAZIONE DELLA QUOTA PREMIALE	
PERFORMANCE INDIVIDUALE RISCALATA (max 30 punti)	0.0
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA RISCALATA (max 70 punti)	0.0
PUNTEGGIO COMPLESSIVO	0.0

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

Personale di categoria D e C senza incarico, anche a tempo determinato

SOGGETTO VALUTATO	VALUTATORE
NOME e COGNOME:	NOME e COGNOME:
UFFICI O/ 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)	0.0

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

PERFORMANCE ORGANIZZATIVE 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 40 punti)	0.0
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA RISCALATA (max 60 punti)	0.0
PUNTEGGIO COMPLESSIVO (max 100 punti)	0.0

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

Personale di categoria B senza incarico, anche a tempo determinato

SOGGETTO VALUTATO	VALUTATORE
NOME e COGNOME: UFFICIO/UNITA':	NOME e COGNOME: 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)	0.0

*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)	0.0
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA RISCALATA (max 50 punti)	0.0
PUNTEGGIO COMPLESSIVO (max 100 punti)	0.0

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 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		