



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

---

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
ANNO 2024**

Senato Accademico del 19 dicembre 2023  
Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2023

---

**A cura del Servizio Bilancio, Reporting e Performance Organizzativa  
Ufficio Performance Organizzativa**



## INDICE

<b>1. Premessa.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Assetto organizzativo dell'UnivPM.....</b>	<b>4</b>
<b>3. L'albero della performance dell'UnivPM.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Il Ciclo di gestione della performance.....</b>	<b>11</b>
4.1. La performance organizzativa .....	12
4.1.1. Programmazione .....	12
4.1.2. Monitoraggio in corso di esercizio.....	13
4.1.3. Misurazione dei risultati, valutazione e rendicontazione.....	14
4.2. Performance individuale .....	15
4.2.1. Programmazione .....	15
4.2.2. Misurazione e valutazione.....	17
4.2.2.1. Valutazione della performance individuale del Direttore Generale e dei/delle Dirigenti.....	18
4.2.2.2. Valutazione del personale tecnico amministrativo .....	24
4.2.2.3. I valutatori .....	26
4.2.2.4. Il sistema premiante collegato all'attività di valutazione individuale .....	26
4.2.2.5. Procedure di Conciliazione .....	27
<b>5. Integrazione del ciclo di gestione della performance con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.....</b>	<b>29</b>
<b>6. Multidimensionalità nella misurazione e valutazione della performance.....</b>	<b>30</b>
<b>7. Aree di miglioramento .....</b>	<b>32</b>
<b>8. Definizioni e Glossario.....</b>	<b>33</b>
<b>9. Indice delle figure.....</b>	<b>35</b>
<b>10. Allegati.....</b>	<b>35</b>

## 1. Premessa

---

Come previsto dall'art. 7 del D.lgs 150/2009, modificato dal D.lgs 74/2017, "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine, adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance" (di seguito SMVP).

Il SMVP descrive le metodologie, le responsabilità e gli strumenti adottati dall'Università Politecnica delle Marche (di seguito UnivPM) per garantire la trasparenza sulle modalità con cui il ciclo di gestione della performance è programmato, gestito e valutato, in coerenza con gli indirizzi forniti dal Dipartimento della funzione pubblica e dall'ANVUR.

In una logica di miglioramento continuo, il SMVP è uno strumento dinamico che tiene conto delle considerazioni formulate dal Nucleo di Valutazione (di seguito NdV), espresse, in particolare, nel Parere sul SMVP anno 2023 del 27/01/2023, nel "Documento di validazione della Relazione sulla Performance 2022" del 29/5/2023 e nella Relazione annuale AVA 2023 del 17/10/2023, impegnandosi a garantirne la progressiva realizzazione.

A tal fine, il SMVP 2024, accoglie l'implementazione degli aspetti già individuati quali "Aree di miglioramento" nel precedente Sistema. Nello specifico:

- recepisce l'indicazione del Nucleo di valutazione in merito a "adeguamento del peso dato agli obiettivi nella valutazione degli EP (massimo il 40%) e dei D titolari di posizioni organizzative (massimo il 28%) in conformità alle previsioni di cui all'articolo 9 del D.lgs. 150/2009;
- introduce modifiche al processo di valutazione del Direttore generale;
- implementa il collegamento delle risorse di Ateneo con gli obiettivi strategici;
- modifica il sistema di monitoraggio in corso d'esercizio;
- implementa il nuovo applicativo per la gestione della performance "SPRINT".

Al fine di semplificare e migliorare la leggibilità, il documento è stato strutturato in sette sezioni, di seguito brevemente illustrate.

*La sezione 1* presenta il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'UnivPM.

*La sezione 2* descrive sinteticamente l'assetto organizzativo dell'UnivPM, con particolare riferimento alla struttura organizzativa.

*La sezione 3* descrive l'albero della performance dell'UnivPM e le dimensioni della performance, organizzativa e individuale

*La sezione 4* illustra le fasi del ciclo di gestione della performance organizzativa e individuale, *i soggetti coinvolti, le relative responsabilità e i tempi di realizzazione delle stesse.*

*La sezione 5* descrive l'integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio.

*La sezione 6* descrive la multidimensionalità nella misurazione e valutazione della performance, con una particolare attenzione alla rilevazione della customer satisfaction delle tre principali categorie di stakeholder interni: studentesse e studenti, personale docente e personale tecnico-amministrativo.

*La sezione 7* delinea le aree di miglioramento che possono essere applicate al ciclo della performance UnivPM.

## 2. Assetto organizzativo dell'UnivPM

L'Ateneo si articola in Strutture didattico-scientifiche e Strutture amministrative.

### *Strutture didattico-scientifiche*

L'Ateneo è articolato in 16 strutture, di cui 12 Dipartimenti, 3 Facoltà e 1 Azienda agraria a cui si aggiungono i Centri interdipartimentali e interuniversitari di ricerca e servizio.

#### *Dipartimenti*

I Dipartimenti, raggruppati in cinque Aree culturali come illustrato nella tabella 1, costituiscono la struttura fondamentale in cui si articola l'Ateneo. Sono strutture organizzative autonome, che raggruppano uno o più settori scientifico-disciplinari omogenei per fini o metodo, preposte allo svolgimento della ricerca scientifica e dell'attività didattica e formativa, nonché delle attività rivolte all'esterno a esse correlate e accessorie.

Tabella 1- Dipartimenti per Area culturale

Area A - Ingegneria	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione – DII
	Dipartimento di Scienze e Ingegneria della Materia dell'Ambiente e dell'Urbanistica – SIMAU
	Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche – DIISM
	Dipartimento di Ingegneria Civile Edile e dell'Architettura – DICEA
Area B - Medicina	Dipartimento di Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche – DISCO
	Dipartimento di Scienze Biomediche e Sanità Pubblica – DISBSP
	Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica – DIMSC
	Dipartimento di Scienze Cliniche e Molecolari – DISCLIMO
Area C - Economia	Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali – DISES
	Dipartimento di Management – DIMA
Area D - Agraria	Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari ed Ambientali – D3A
Area E - Scienze	Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente – DISVA

#### *Facoltà*

Le Facoltà sono strutture di raccordo tra più Dipartimenti raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare e funzionalità organizzativa, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio e di gestione dei servizi comuni. Esse sono le seguenti:

- Facoltà di Economia "Giorgio Fuà"
- Facoltà di Ingegneria
- Facoltà di Medicina e Chirurgia

#### *Azienda agraria*

L'Azienda Agraria didattico-sperimentale "Pasquale Rosati" nasce nel 1993 come struttura dell'UnivPM a servizio delle Facoltà per la sperimentazione, valorizzazione e trasferimento delle conoscenze in ambito agrario e delle infrastrutture verdi in connessione con le attività didattiche, dimostrative e di ricerca del Dipartimento di Scienze agrarie, alimentari e ambientali e con le attività del Centro orto botanico di ricerca e servizio.

#### *Centri interdipartimentali e interuniversitari di ricerca e servizio*

I Centri di ricerca e servizio sono strutture senza personalità giuridica finalizzate allo svolgimento di ricerche di rilevante impegno scientifico e finanziario e/o ad attività di servizio di interesse comune di più Dipartimenti dell'Ateneo e anche di Dipartimenti di altri Atenei.



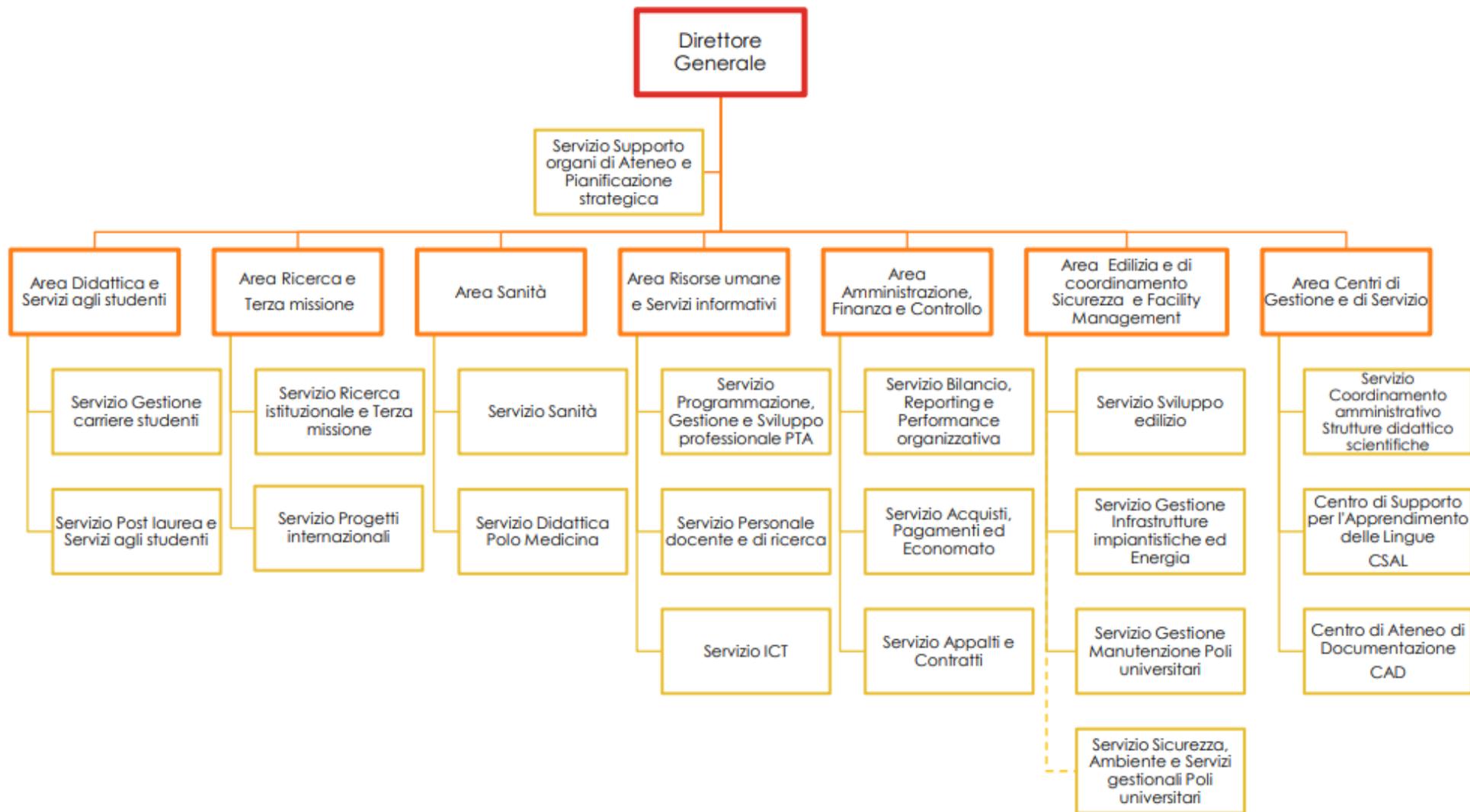
***Strutture amministrative***

Il nuovo modello organizzativo, approvato con DDG n. 688 del 20.12.2022 ed entrato in vigore dal 1° gennaio 2023, trova nell'integrazione e nella trasversalità i principi cardine per migliorare la capacità di creazione di valore pubblico dell'Ateneo. Esso risponde all'obiettivo di integrare il mondo accademico con la componente tecnico-amministrativa e di renderli funzionali attraverso processi trasversali.

Si riporta di seguito l'organigramma della nuova organizzazione dell'UnivPM, in vigore dal 1° gennaio 2023.



Figura 1 - Organigramma dell'Università Politecnica delle Marche



Fonte: Allegato A del D.D.G. n.688 del 20/12/2022

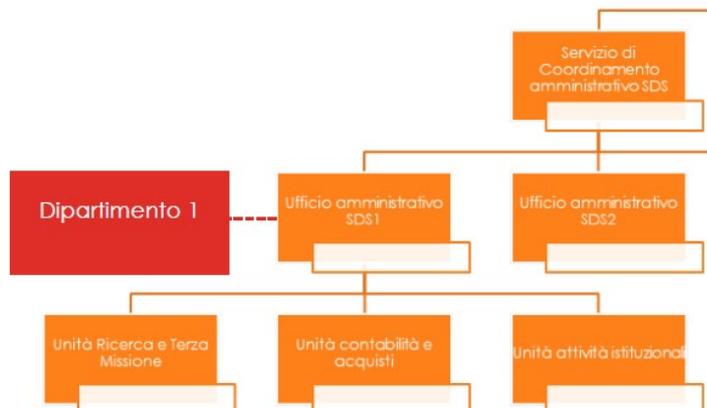
L'organigramma dell'Università Politecnica delle Marche si sviluppa su tre livelli organizzativi:

1. 7 Aree strutturali (con un dirigente responsabile) o di coordinamento (con un EP coordinatore senza responsabilità) con l'obiettivo di coordinare funzioni sinergiche in un'ottica di orientamento al servizio o di gestione efficiente dei processi di supporto; di queste le prime 3 aree sono riconducibili alle missioni di Ateneo mentre le altre 4 sono di supporto;
2. 18 Servizi di cui uno a Staff del Direttore Generale, e 2 Centri: il Centro di Ateneo di Documentazione (CAD) e il Centro di Supporto per l'Apprendimento delle Lingue (CSAL). Tali centri, per lo svolgimento delle rispettive attività, sono coadiuvati da specifici uffici competenti per polo (Polo Villarey, Polo Monte Dago, Polo Torrette);
3. Uffici con diversa declinazione di responsabilità in relazione all'esigenza organizzativa e alla natura del ruolo richiesto (ad esempio funzionale, specialistica o di coordinamento di una materia trasversale).

La macrostruttura evidenzia l'approccio integrato all'organizzazione includendo nell'organigramma anche gli uffici amministrativi e i nuclei didattici delle strutture didattico-scientifiche, in precedenza sottoposti gerarchicamente al Direttore del dipartimento o al Preside della facoltà e ora parte dell'organizzazione amministrativa, coordinati da un responsabile di Servizio che, a sua volta, è inserito in un'Area che risponde direttamente al Direttore Generale dell'Ateneo.

Nello specifico, i dipartimenti sono supportati per la gestione amministrativa e contabile della struttura da Uffici amministrativi (Ufficio amministrativo dipartimento X) con responsabili (Responsabili Amministrativi di dipartimento - RAD) gerarchicamente afferenti nell'ambito del "Servizio di coordinamento amministrativo Strutture didattico-scientifiche". Il ruolo del RAD rispetto alla Direttrice o al Direttore di dipartimento è quello di supporto gestionale e garante dell'azione amministrativa del dipartimento.

Figura 2 - Integrazione a matrice con le strutture dipartimentali



Le unità organizzative a supporto del RAD sono formate e coordinate funzionalmente direttamente dalle aree funzionali di riferimento con l'obiettivo di definire processi comuni, sviluppare sinergie organizzative e stabilire norme e regole operative valide per tutta l'organizzazione (regolamenti, atti deliberativi o linee guida con l'obiettivo di formalizzare il più possibile le procedure per standardizzare i servizi offerti).

Figura 3 - Integrazione a matrice con i Servizi funzionali dell'Amministrazione



Tale impostazione è funzionale al raggiungimento degli obiettivi prefissati di consolidare e strutturare le relazioni verticali tra Direzione generale e tutte le unità organizzative dell'Ateneo e alla ridefinizione dell'equilibrio tra responsabilità dei ruoli gestionali e di governance politici nelle strutture (in particolare nelle Strutture didattico-scientifiche).

### 3. L'albero della performance dell'UnivPM

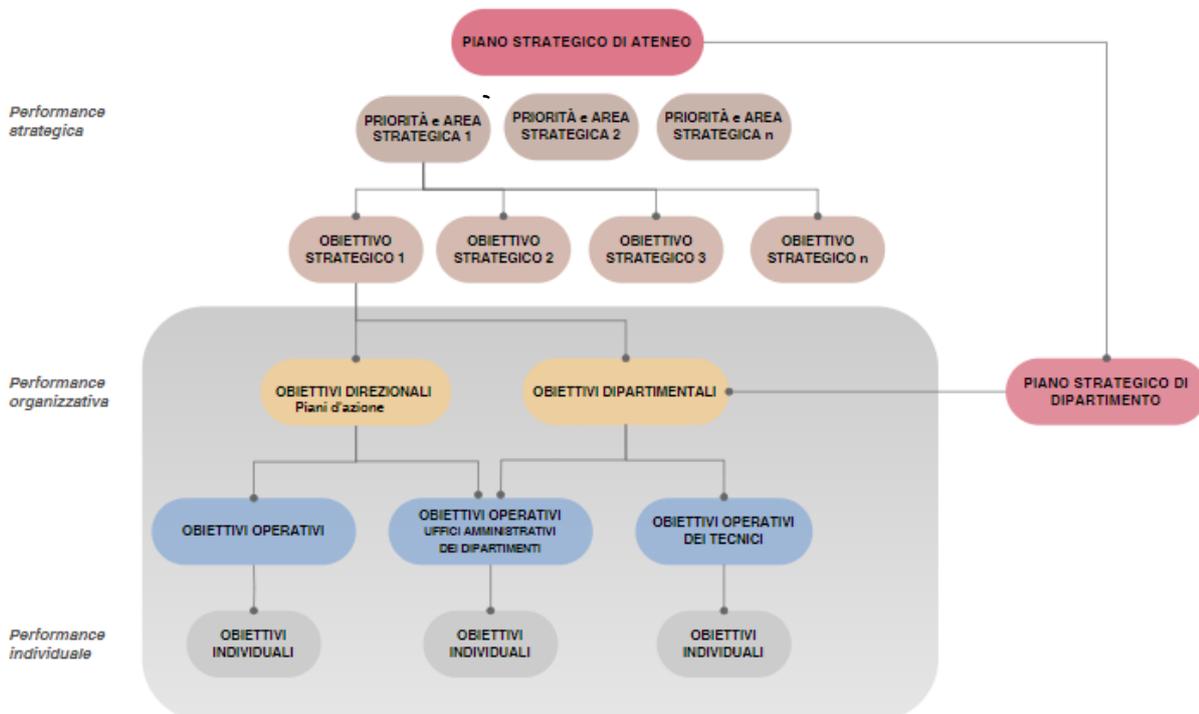
L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Tale mappa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della performance dell'amministrazione.

L'albero della performance dell'UnivPM si articola nelle dimensioni di seguito descritte:

- la **performance organizzativa**, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle singole unità organizzative;
- la **performance individuale**.

L'albero della performance di UnivPM è illustrato nella figura che segue. L'area grigia circonda gli ambiti della performance organizzativa e individuale che riguardano il solo personale tecnico-amministrativo ai fini del quale è adottato il presente Sistema. Il cascading rappresentato all'interno dell'albero della performance assicura la coerenza e l'integrazione interna con i vari livelli degli obiettivi ed esterna con le strategie dell'Ateneo.

Figura 4 - Albero delle performance dell'UnivPM



Gli obiettivi di performance organizzativa discendono dagli **obiettivi strategici** (I livello) definiti nel Piano strategico di Ateneo. Essi orientano l'azione delle strutture tecnico-amministrative nel loro complesso e sono declinati in obiettivi di II livello (direzionali e dipartimentali) e in obiettivi di III livello (operativi).

Gli **obiettivi direzionali** sono definiti dal Direttore Generale, di concerto con i/le Referenti del Rettore e i/le Responsabili delle strutture dell'amministrazione. Le Aree, i Servizi e i Centri concorrono alla realizzazione di tali obiettivi, anche trasversalmente, tenuto conto delle rispettive competenze, attraverso la definizione di specifici **piani d'azione** con durata di norma triennale.

Gli **obiettivi dipartimentali** definiti nei Piani strategici di Dipartimento considerati nell'ambito della performance organizzativa sono quelli che esplicitano il contributo del personale tecnico-amministrativo al raggiungimento degli obiettivi strategici del Dipartimento.

Gli **obiettivi operativi** contribuiscono al conseguimento degli obiettivi di II livello di cui costituiscono la declinazione operativa.

Gli obiettivi operativi *degli uffici dell'Amministrazione* discendono dagli obiettivi direzionali e dai correlati piani di azione.

Per gli *uffici amministrativi dei Dipartimenti e dell'Azienda agraria*, gli obiettivi operativi discendono, in logica di cascading, sia dagli obiettivi direzionali e dai relativi piani di azione del Servizio in cui tali uffici sono incardinati, sia dagli obiettivi dipartimentali della struttura didattico-scientifica a cui essi prestano supporto.

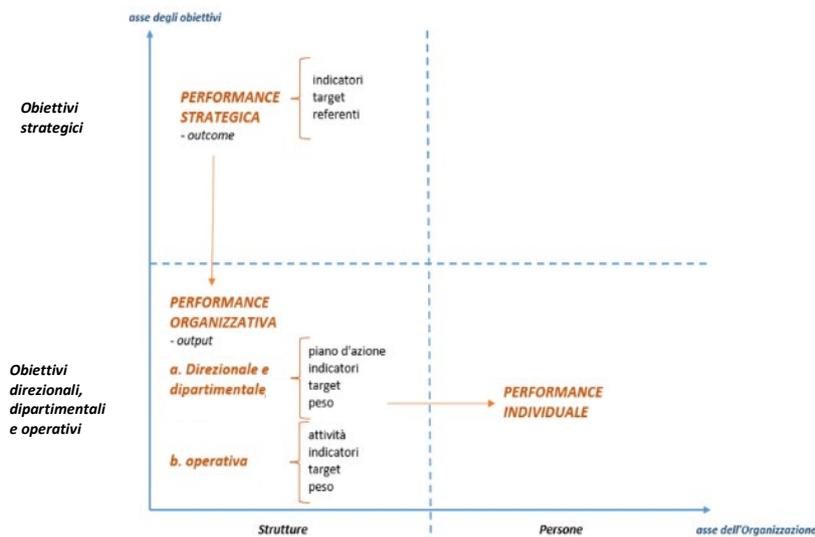
Per gli *uffici amministrativi dei nuclei didattici*, invece, gli obiettivi operativi discendono dagli obiettivi direzionali e dai correlati piani di azione dei Servizi in cui tali uffici sono incardinati, sentiti i Presidi o, per le aree culturali ove non è presente la Facoltà, i Direttori di dipartimento.

Gli operativi operativi *del personale tecnico dei Dipartimenti/Azienda Agraria*, infine, discendono dagli obiettivi dipartimentali e sono assegnati dai rispettivi Direttori.

Gli **obiettivi individuali** sono assegnati alle singole unità del personale tecnico-amministrativo nel rispetto della logica del *cascading*. Essi contribuiscono direttamente al raggiungimento degli obiettivi operativi e degli obiettivi di II livello e, indirettamente, al raggiungimento degli obiettivi strategici. Tali obiettivi sono correlati alla posizione organizzativa occupata dal soggetto.

Nella figura sottostante si fornisce una rappresentazione della profondità della performance, così come appena descritto.

Figura 5 - Profondità della Performance in UnivPM



## 4. Il Ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance organizzativa e individuale dell'UnivPM, in linea con l'art.4 del D.lgs. n. 150/2009, si articola nelle seguenti fasi:

- PROGRAMMAZIONE
- MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO
- MISURAZIONE DEI RISULTATI, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE

La tabella che segue sintetizza i soggetti coinvolti, le relative responsabilità e i tempi entro cui devono essere realizzate le fasi di gestione della performance.

Tabella 2 - Soggetti, responsabilità e tempistica

Fasi	Attività	Soggetti coinvolti	Documenti	Scadenze
Definizione di un sistema per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Definizione e adozione del modello di misurazione e valutazione della performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consiglio di Amministrazione</li> <li>▪ Senato Accademico</li> <li>▪ Direttore Generale</li> <li>▪ Dirigenti</li> <li>▪ Nucleo di Valutazione (parere vincolante)</li> </ul>	SMVP	Aggiornamento annuale (entro dicembre anno n-1)
Pianificazione-Programmazione	Definizione degli obiettivi strategici di Ateneo e di Dipartimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rettore;</li> <li>▪ Consiglio di Amministrazione</li> <li>▪ Senato;</li> <li>▪ Referenti del Rettore</li> </ul>	Piano Strategico di Ateneo Piani strategici di Dipartimento	settembre/dicembre anno n-1
	Definizione degli obiettivi direzionali, piani di azione e obiettivi operativi e delle risorse collegate	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consiglio di Amministrazione</li> <li>▪ Direttore Generale</li> <li>▪ Strutture</li> </ul>	Piano di Attività e Organizzazione (PIAO)	Entro il 31 gennaio anno n
Monitoraggio in corso d'anno (anno n)	Misurazione dello stato di avanzamento degli obiettivi di performance organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Senato Accademico</li> <li>▪ CDA</li> <li>▪ Direttore Generale</li> <li>▪ NDV</li> <li>▪ Strutture</li> </ul>	Report di monitoraggio con eventuali proposte di rimodulazione	Entro il 31 luglio con riferimento ai dati rilevati al 30 giugno (anno n)
Misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati	Misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati della performance organizzativa e individuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CDA</li> <li>▪ DG</li> <li>▪ Dirigenti</li> <li>▪ NDV</li> <li>▪ Strutture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schede di valutazione della performance individuale</li> </ul>	Entro 31 dicembre
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relazione sulla performance e invio al NdV</li> </ul>	Entro il 31 maggio invio al NdV
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento di validazione</li> </ul>	Entro il 30 giugno (anno n +1)

Le singole fasi sono analizzate separatamente con riferimento alle due dimensioni, organizzativa e individuale, della performance.

## 4.1. La performance organizzativa

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione sia nel suo complesso sia delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'Ateneo, consapevole dello stato delle risorse, utilizzi le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

La performance organizzativa si articola in:

- Performance organizzativa di Ateneo;
- Performance organizzativa di struttura.

### 4.1.1. Programmazione

La programmazione consiste nella definizione degli obiettivi che l'Ateneo intende raggiungere nel breve e medio periodo e ha lo scopo di orientare il contributo delle persone e delle strutture alla creazione di valore pubblico come definito da UnivPM con la pianificazione strategica.

Come previsto dall'art. 5 del D.lgs. 150/2009, modificato D.lgs 74/2017, nonché dalla normativa riguardante le linee generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario, l'Ateneo sviluppa il Piano strategico su base triennale in coerenza con gli indirizzi definiti dalla programmazione triennale delle università. Il Piano strategico di Ateneo costituisce la base per la definizione dei Piani strategici di dipartimento, la cui adozione ha l'obiettivo primario di coinvolgere tutte le strutture dell'Ateneo nel processo di pianificazione, al fine di sviluppare una concreta integrazione fra i vari livelli della programmazione e di diffondere la cultura della progettazione strategica anche a livello dipartimentale.

Dal Piano Strategico di Ateneo e dai Piani strategici di dipartimento si sviluppa il Piano della performance che è contenuto nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), documento nel quale, in logica integrata, sono messi a sistema tutti gli ambiti di programmazione dell'Ateneo (le politiche per la qualità, la programmazione degli obiettivi di performance del personale tecnico-amministrativo, la programmazione di bilancio, la programmazione delle politiche relative allo sviluppo delle risorse umane, le politiche in materia di anticorruzione e trasparenza e quelle volte ad assicurare la parità di genere). Il PIAO è approvato dagli Organi di Governo entro il 31 gennaio di ogni anno e presentato al Nucleo di Valutazione.

Dal 2024, la programmazione e le successive fasi del ciclo della performance sono gestite tramite l'utilizzo dell'applicativo SPRINT del Consorzio Interuniversitario CINECA.

La programmazione degli obiettivi di performance organizzativa è effettuata con riferimento ai seguenti livelli:

- **Obiettivi direzionali:** sono definiti dal Direttore generale, di concerto con i/le Referenti del Rettore e i/le Responsabili delle strutture dell'amministrazione in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo. Gli obiettivi direzionali hanno durata triennale.
- **Obiettivi dipartimentali:** sono definiti nel Piano strategico di Dipartimento. Gli obiettivi dipartimentali che rilevano ai fini della performance organizzativa sono solo quelli che esplicitano il contributo del personale tecnico-amministrativo al raggiungimento degli obiettivi strategici del Dipartimento. Essi hanno durata triennale.
- **Piani di azione:** sono definiti dalle Aree, dai Servizi e dai Centri, tenuto conto delle rispettive competenze, per evidenziare il loro contributo, anche trasversale, alla realizzazione degli obiettivi direzionali. I piani di azione hanno durata di norma triennale e per essi sono definiti indicatori e target. Il Direttore Generale può assegnare piani di azione comuni a tutte le strutture amministrative in ottica di omogeneizzazione della performance di Ateneo. All'interno dello stesso triennio di programmazione, il Responsabile della struttura può confermare, modificare o eliminare i piani

d'azione rollati dall'anno precedente. In caso di modifica di un piano d'azione il Responsabile della Struttura deve inserire una motivazione tramite l'applicativo SPRINT; qualora intenda eliminare il piano d'azione è richiesta nota motivata al Direttore Generale, inviata per conoscenza anche all'Ufficio Performance organizzativa.

- **Obiettivi operativi:** sono gli obiettivi attraverso cui gli uffici contribuiscono al conseguimento degli obiettivi direzionali e dipartimentali. Tali obiettivi hanno una prospettiva annuale e sono misurati attraverso indicatori e target. Essi possono avere natura progettuale o di miglioramento e/o mantenimento delle attività ordinarie e possono essere definiti con una logica *top-down* (assegnati dal Direttore generale alle Strutture) e *bottom-up* (proposti dalle Strutture e valutati del Direttore Generale).

Gli obiettivi rispondono a una logica SMART, in quanto sono *Specifici, Misurabili, Accessibili* (raggiungibili anche se sfidanti), *Rilevanti* e *Tempificabili*.

Per ogni obiettivo sono definiti i seguenti elementi:

- uno o più indicatori per la misurazione del raggiungimento in termini quantitativi assoluti o percentuali;
- il target annuale definito anche sulla base di confronti temporali e/o spaziali;
- il peso, su una scala da 1 a 100, valutato in relazione all'importanza strategica e al livello di complessità che la realizzazione dell'obiettivo richiede;
- le attività funzionali alla sua realizzazione.

Inoltre, i piani di azione e gli obiettivi operativi possono essere classificati per le seguenti categorie: (Programmazione triennale - PRO3, P.T.P.C. - prevenzione e corruzione, P.T.P.C. – trasparenza e accessibilità, Dipartimenti di eccellenza, qualità – sistema AVA, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, carta dei servizi, PNRR, sostenibilità e generico).

#### 4.1.2. Monitoraggio in corso di esercizio

Il monitoraggio è volto a verificare, in corso d'anno, l'andamento degli obiettivi, al fine di misurarne lo stato di avanzamento rispetto ai risultati attesi e garantire l'adozione di interventi correttivi a fronte di eventuali criticità emerse.

Il monitoraggio è effettuato con cadenza semestrale con riferimento ai dati rilevati al 30 giugno.

Per gli **obiettivi direzionali**, il monitoraggio avviene tramite la misurazione dello stato di avanzamento, calcolato come media dello stato di avanzamento rispetto ai target dei piani di azione ad essi collegati.

Per gli **obiettivi dipartimentali**, poiché essi sono espressione dell'integrazione delle componenti tecnico-amministrativa e docente, gli indicatori sono di norma sintesi dei risultati ottenuti da entrambe le componenti. Pertanto, nell'ambito del ciclo della performance, non sono definiti indicatori specifici, ma il monitoraggio avviene tramite la misurazione della media degli stati di avanzamento rispetto ai target degli obiettivi operativi ad essi collegati.

Per i **piani di azione** e gli **obiettivi operativi**, il monitoraggio avviene tramite la misurazione dello stato di avanzamento rispetto ai target definiti con riferimento a ciascun indicatore. Nel caso in cui ad un piano di azione o ad un obiettivo operativo siano associati più indicatori, lo stato di avanzamento è dato dalla media delle percentuali di avanzamento calcolate per ciascun indicatore.

Lo stato di avanzamento degli obiettivi è espresso da un numero percentuale al quale è associato un simbolo nel rispetto dei range definiti nella tabella che segue:

Stato di avanzamento degli obiettivi e piani d'azione	
Stato di avanzamento $\geq 70\%$	 In anticipo
Stato di avanzamento $\geq 40\%$ e $< 70\%$	 In linea
Stato di avanzamento $\geq 20\%$ e $< 40\%$	 In ritardo
Stato di avanzamento $< 20\%$	 In forte ritardo

Ai responsabili delle strutture devono motivare adeguatamente le situazioni di ritardo e forte ritardo.

In occasione del monitoraggio intermedio, le Strutture possono richiedere rimodulazioni dei piani di azione e degli obiettivi operativi e/o dei relativi indicatori e target, in relazione a mutamenti del contesto interno e/o esterno. Le richieste di rimodulazione sono proposte con nota formale del/della responsabile della struttura e indirizzate alla Direzione generale entro il 31 luglio per l'opportuna valutazione delle stesse.

Le richieste di rimodulazione, vagliate dal Direttore Generale, unitamente ai risultati del monitoraggio semestrale, illustrati nel Report di sintesi del monitoraggio intermedio della performance, sono sottoposte all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

Di tale attività di monitoraggio e rimodulazione viene data idonea informativa al Nucleo di Valutazione, successivamente alle delibere degli Organi competenti, mediante nota del Direttore Generale. Opportune comunicazioni sono inoltre indirizzate a tutte le Strutture.

### 4.1.3. Misurazione dei risultati, valutazione e rendicontazione

La misurazione dei risultati ha lo scopo di quantificare il raggiungimento degli obiettivi rispetto ai risultati attesi e di dare avvio alla fase di valutazione, ovvero alla formulazione di un giudizio complessivo sulla performance, esaminando i fattori che possano aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi in un'ottica di miglioramento continuo.

Le strutture assegnatarie degli obiettivi di performance organizzativa, entro il mese di febbraio successivo all'anno di riferimento, rilevano i dati di misurazione dei risultati riferiti al 31 dicembre dell'anno precedente.

Il grado di raggiungimento degli **obiettivi direzionali** è calcolato come media del grado di raggiungimento dei piani di azione ad essi collegati.

Il grado di raggiungimento degli **obiettivi dipartimentali** è espresso dalla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi operativi ad essi collegati.

Il grado di raggiungimento dei **piani di azione** e degli **obiettivi operativi** è determinato considerando la percentuale di realizzazione dell'indicatore o, in caso di più indicatori, la media delle percentuali di realizzazione degli stessi.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è espresso da un valore percentuale al quale è associato un simbolo nel rispetto dei range definiti nella tabella che segue:

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	
raggiungimento $< 70\%$	 non raggiunto
raggiungimento $\geq 70\%$ e $< 90\%$	 parzialmente raggiunto
raggiungimento $\geq 90\%$	 raggiunto

Gli esiti della misurazione e valutazione sono presentati nella “Relazione sulla performance” che evidenzia in modo integrato i risultati raggiunti nell’anno precedente. La Relazione è lo strumento di rendicontazione agli Organi di governo e agli organismi di controllo interni ed esterni dei risultati ottenuti dall’Ateneo. Essa è pubblicata nel sito web dell’Ateneo e nel Portale della performance e i risultati sono condivisi con gli stakeholder interni ed esterni attraverso i canali di comunicazione previsti.

Inoltre, i risultati della performance sono tra gli elementi in ingresso del Riesame del Sistema di governo e del Sistema AQ.

## 4.2. Performance individuale

La performance individuale consiste nel “contributo fornito dalla singola persona al raggiungimento degli obiettivi dell’amministrazione, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati”. È improntata alla valorizzazione del personale.

In particolare, la performance individuale contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi operativi e degli obiettivi direzionali, e quindi solo indirettamente al raggiungimento degli obiettivi strategici (secondo il modello dei *cascading goal*), risultando così strettamente correlata alla performance organizzativa. Inoltre, la performance individuale viene correlata alla posizione organizzativa occupata.

La performance individuale trova fondamento nell’articolo 3, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009, il quale sancisce che “Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a 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**”

L’articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2009 riguarda gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale. In particolare, stabilisce che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei/delle **dirigenti** e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di **performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità**, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di **specifici obiettivi individuali**;
- c) alla **qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura**, alle **competenze professionali e manageriali** dimostrate nonché ai **comportamenti organizzativi richiesti** per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori e collaboratrici**, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il processo di valutazione della performance individuale è supportato da un sistema informatizzato che consente di gestire tramite piattaforma on-line la scheda di valutazione individuale e le relative fasi di inserimento delle valutazioni e di visualizzazione delle valutazioni medesime da parte del personale valutato, in conformità a quanto previsto dal sistema di valutazione della performance individuale

### 4.2.1. Programmazione

#### La performance individuale del Direttore Generale

Gli obiettivi del Direttore Generale sono collegati in larga misura alla capacità dell’organizzazione di perseguire gli obiettivi strategici dell’Ateneo attraverso gli obiettivi di II livello (obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà) assegnati in concomitanza dell’approvazione del PIAO (Performance organizzativa). Non mancano tuttavia gli obiettivi individuali specifici assegnati al Direttore Generale, dal Consiglio di Amministrazione, di solito in occasione dell’approvazione del PIAO, su proposta del Rettore.



Inoltre, il Direttore Generale è valutato sulla base delle proprie capacità gestionali attraverso una specifica scheda di valutazione.

Dei risultati ottenuti nella performance organizzativa così come negli obiettivi individuali specifici, il Direttore Generale deve rendere conto al Consiglio di Amministrazione nella Relazione Annuale.

#### La performance individuale dei/delle Dirigenti

Gli obiettivi dei/delle Dirigenti sono collegati in larga misura alla capacità dell'Area organizzativa di perseguire gli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso gli obiettivi Direzionali dell'Area di appartenenza dei/delle Dirigenti, assegnati in concomitanza dell'approvazione del PIAO (Performance organizzativa). Non mancano tuttavia gli Obiettivi individuali specifici assegnati al/alla Dirigente dal Direttore Generale, di solito in occasione dell'approvazione del PIAO. Le/I Dirigenti, inoltre, sono valutati sulla base della propria capacità gestionale attraverso una specifica scheda di valutazione.

Dei risultati ottenuti nella performance organizzativa, così come negli obiettivi individuali specifici, il/la Dirigente dovrà dare conto al Direttore Generale nella Relazione annuale.

#### La performance individuale del personale EP assegnato all'Amministrazione

Gli obiettivi del personale di categoria EP dell'Amministrazione sono assegnati dal Direttore Generale o dai/dalle Dirigenti per il personale delle Aree Dirigenziali e corrispondono agli obiettivi assegnati alla struttura di cui sono responsabili. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi inclusi obiettivi trasversali. Altresì, il Direttore Generale o i/le Dirigenti per il personale delle Aree Dirigenziali potrà assegnargli ulteriori specifici obiettivi individuali.

#### La performance individuale del personale D con incarichi di responsabilità assegnato all'Amministrazione

Gli obiettivi del personale di categoria D con incarichi di responsabilità dell'Amministrazione sono assegnati dalla/dal Responsabile di Area/Servizio/Centro tra quelli assegnati all'ufficio di cui sono responsabili.

#### La performance individuale del personale D, C e B senza incarichi di responsabilità dell'amministrazione

Gli obiettivi del personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità, sono assegnati dal/dalla responsabile dell'Area/Servizio Centro in collaborazione con il/la responsabile dell'unità organizzativa di appartenenza. Gli obiettivi sono individuati tra quelli assegnati alla struttura di appartenenza.

#### La performance individuale del personale tecnico delle Strutture Didattico Scientifiche EP, D, C e B con e senza incarichi di responsabilità

Gli obiettivi del personale tecnico con e senza incarichi di responsabilità, assegnato alle strutture didattico scientifiche, sono attribuiti dal Direttore/dalla Direttrice /Preside della struttura e corrispondono in misura prevalente agli obiettivi operativi assegnati alla struttura stessa. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi, inclusi obiettivi trasversali. Altresì, il Direttore /la Direttrice della Struttura didattico scientifica potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali.

#### 4.2.2. Misurazione e valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è previsto all'art. 9 del D.lgs. 150/2009 che differenzia tre livelli distinti:

- 1) la valutazione della prestazione individuale dei/delle dirigenti;
- 2) la valutazione della prestazione individuale del personale responsabile di unità organizzative;
- 3) la valutazione dei contributi individuali del personale non in posizione di responsabilità;

Inoltre, la valutazione della performance individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei/delle dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

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

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

- 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.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è poi necessariamente collegato al sistema di incentivazione economica del personale sulla base di quanto stabilito dalla normativa vigente (D.Lgs. n. 150/2009), dal CCNL vigente e dagli Accordi di contrattazione decentrata.

Relativamente agli accordi di contrattazione integrativa emerge un forte collegamento fra performance individuale, obiettivi strategici e relativi obiettivi direzionali e operativi con la distribuzione della parte accessoria della retribuzione. In particolare, a partire dall'accordo triennale del 14/11/2014, si è attuato un processo che ha collegato in misura crescente una parte preponderante dell'accessorio alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali.

L'Università Politecnica delle Marche per la valutazione della performance individuale ha adottato un modello che contempla sia i risultati, sia la qualità del contributo assicurato, sia le competenze dimostrate.

Tale modello è basato su due ambiti distinti e integrati di valutazione:

- i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi organizzativi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità o appartenenza;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale).

I livelli di attenzione sul sistema di misurazione individuale dell'Ateneo concernono:

- il Direttore Generale;
- i/le Dirigenti;
- il personale tecnico amministrativo.

#### 4.2.2.1. Valutazione della performance individuale del Direttore Generale e dei/delle Dirigenti

La valutazione del Direttore Generale e dei/delle Dirigenti dell'Ateneo è regolata secondo quanto disposto dall'art. 9 del D.lgs. n. 150/09.

#### Valutazione del Direttore Generale

##### Dimensioni e criteri di valutazione

La performance individuale del Direttore Generale viene misurata e valutata relativamente a tre dimensioni: performance organizzativa (peso 50%), obiettivi individuali specifici (peso 30%) e capacità gestionali (peso 20%). Le prime due (performance organizzativa e obiettivi individuali specifici) sono le dimensioni sulle quali si basa la proposta di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione; la terza dimensione (capacità gestionali) è a cura del Magnifico Rettore

Figura 6 - Dimensioni di valutazione del Direttore Generale



- **Performance organizzativa – peso 50%**

La performance organizzativa, ai fini della valutazione del Direttore Generale, si compone della performance organizzativa di Ateneo, calcolata come media della performance degli obiettivi di II livello (obiettivi direzionali e dipartimentali)<sup>1</sup>.

I criteri per la valutazione della performance organizzativa vengono di seguito riportati:

		Valore della performance conseguita	Valutazione dimensione Performance organizzativa
<b>Performance organizzativa di Ateneo</b>	peso 50%	≥ 85%	100%
		≥60% e < 85%	80%
		≥ 40% e < 60%	50%
		<40%	0%

- **Obiettivi individuali specifici – peso 30%**

Il Direttore Generale è valutato anche sulla base del livello di conseguimento di specifici obiettivi direzionali individuati tra quelli approvati nel PIAO e/o di ulteriori obiettivi specifici, definiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Magnifico Rettore e condivisi e accettati dal Direttore Generale, al fine di focalizzare l'attenzione su aspetti critici o di particolare rilevanza per il percorso strategico dell'Ateneo. La performance degli obiettivi individuali specifici è calcolata come media delle percentuali di raggiungimento degli stessi.

I criteri per la valutazione della performance conseguita relativamente agli obiettivi individuali specifici sono di seguito riportati:

<sup>1</sup> La performance del singolo obiettivo dipartimentale è calcolata come media dei risultati degli obiettivi operativi sottostanti.

		<i>Valore della performance conseguita</i>	<i>Valutazione dimensione obiettivi individuali specifici</i>
<b>Obiettivi individuali specifici</b>	peso 30%	≥ 85%	100%
		≥60% e < 85%	80%
		≥ 40% e < 60%	50%
		<40%	0%

• **Capacità gestionali – peso 20%**

La valutazione delle capacità gestionali è proposta dal Magnifico Rettore tramite la compilazione di una apposita scheda, sulla base di categorie, sottocategorie e relativi pesi, come di seguito illustrato:

<b>Categorie</b>	<b>Sottocategoria</b>	<b>Peso</b>
Capacità di programmazione e controllo	Capacità di programmazione e controllo del Ciclo economico-finanziario	40%
	Capacità di programmazione e controllo del Ciclo di gestione della performance	
Capacità organizzative	Capacità decisionali	40%
	Capacità di coordinamento	
	Capacità di delega	
	Capacità di valorizzazione delle risorse umane	
Flessibilità e capacità di gestione del cambiamento	Flessibilità operativa e capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto interno ed esterno	20%
	Spirito di iniziativa, proattività e capacità di innovazione	

Ad ogni sottocategoria è attribuito un punteggio, secondo una scala metrica da 1 a 5 come segue:

- Molto soddisfacente = 5
- Soddisfacente = 4
- Né soddisfacente né insoddisfacente = 3
- Insoddisfacente = 2
- Molto insoddisfacente = 1

Il punteggio di ciascuna categoria è calcolato come media dei punteggi delle singole sottocategorie. La valutazione finale delle “capacità gestionali” è calcolata come somma delle medie ponderate dei punteggi ottenuti in ciascuna categoria a cui sono applicati i criteri di valutazione di seguito illustrati:

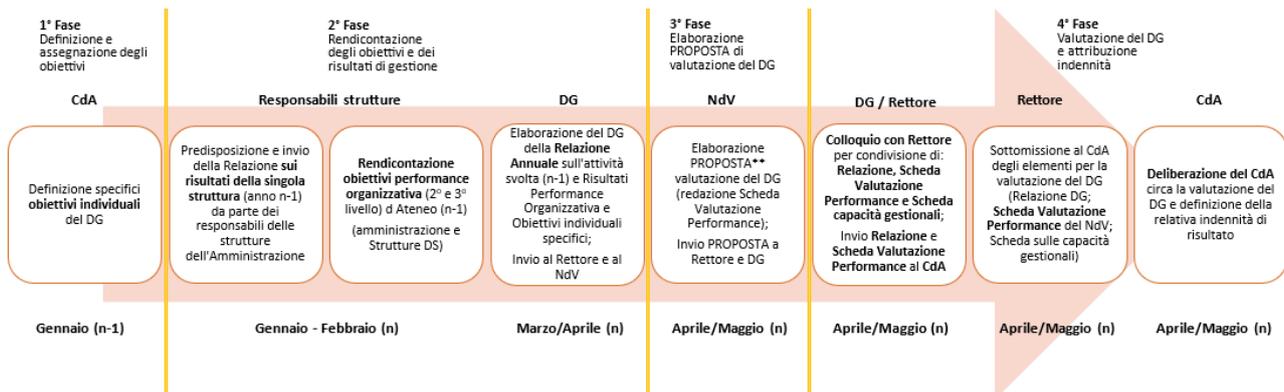
<b>Media ponderata dei punteggi ottenuti</b>	<b>Valutazione dimensione capacità gestionali</b>
≥ 4 e ≤ 5	100%
≥ 3 e < 4	80%
≥ 2 e < 3	60%
≥ 0 e < 2	0%

La valutazione complessiva del Direttore Generale è infine calcolata come somma delle singole valutazioni ponderate di ciascuna delle tre dimensioni, come riportato nella “Scheda di sintesi” (All. 1).

### Il processo valutativo

Il processo di valutazione della performance del Direttore Generale si articola principalmente in quattro fasi secondo una tempistica collegata, ma non coincidente, con quella prevista per la gestione del ciclo della performance.

Figura 7 – Processo di valutazione della performance del Direttore Generale



#### Fase 1 – Definizione e assegnazione degli obiettivi

Il Consiglio di Amministrazione fornisce al Direttore Generale gli indirizzi della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale dirigente e tecnico amministrativo. Nel mese di gennaio (anno  $n-1$ ), in occasione dell'approvazione del PIAO, e quindi degli obiettivi cui è collegata la performance del Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione definisce e assegna, altresì, specifici obiettivi individuali su proposta del Rettore, condivisi e accettati dal Direttore Generale.

#### Fase 2 – Rendicontazione degli obiettivi e dei risultati di gestione

La rendicontazione degli obiettivi e dei risultati di gestione si sviluppa nell'intervallo temporale *gennaio-aprile* dell'anno successivo (anno  $n$ ). In particolare, nei mesi di gennaio e febbraio i/le Responsabili delle Strutture dell'Amministrazione predispongono e inviano la Relazione sui risultati raggiunti dalla singola struttura (relativamente all'anno  $n-1$ ). Sono inoltre rendicontati gli obiettivi della performance organizzativa (di secondo e terzo livello) sia da parte dei/delle Responsabili delle Strutture dell'Amministrazione, sia da parte dei/delle Responsabili tecnici delle Strutture didattico-scientifiche.

Nei mesi di marzo e aprile, il Direttore Generale elabora la Relazione annuale sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti (nell'anno  $n-1$ ) nel quadro dei programmi, dei progetti e degli obiettivi definiti dagli Organi di governo e sulla base delle risorse.

Tale Relazione tiene conto:

- delle Relazioni presentate, entro i mesi di gennaio e febbraio dai/dalle Responsabili delle strutture dell'Amministrazione (Dirigenti, Responsabili dei Servizi e Direttori dei Centri di Ateneo);
- dei risultati complessivi relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi previsti nella programmazione dell'Ateneo;
- degli obiettivi individuali specifici assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione.

Il Direttore Generale provvede al successivo invio al Rettore e al Nucleo di Valutazione della Relazione annuale corredata dai risultati conseguiti nelle dimensioni "Performance organizzativa" e "Obiettivi individuali specifici".



### Fase 3 – Elaborazione proposta del Nucleo sulla valutazione del Direttore Generale

Nei mesi di aprile-maggio, il Nucleo di Valutazione, sulla base degli elementi forniti, formula la proposta di valutazione annuale del Direttore Generale in merito alle dimensioni della Performance organizzativa e degli Obiettivi individuali specifici, riportandone gli esiti nella “Scheda di valutazione della Performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Direttore Generale” (allegato 1).

Successivamente procede all’invio della proposta della “Scheda di valutazione della Performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Direttore Generale” al Magnifico Rettore e al Direttore Generale.

### Fase 4 – Valutazione del DG e attribuzione indennità

Nel periodo aprile-maggio, la Relazione annuale del Direttore Generale sull’attività svolta, la proposta della Scheda di valutazione della Performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Direttore Generale, la proposta della Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali (allegato 2), sono discusse dal Direttore Generale in un apposito colloquio con il Magnifico Rettore.

Successivamente, sempre nello stesso periodo (aprile-maggio) il Rettore porta all’attenzione del CdA gli elementi per la valutazione dell’operato del Direttore Generale, in particolare la Relazione del Direttore Generale, la proposta del Nucleo della Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici, nonché la proposta della *Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali* e la *Scheda di sintesi* (allegato 3), ai fini dell’attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente.

Il Consiglio di Amministrazione, quindi, approva la Relazione del Direttore Generale e delibera in merito alla valutazione del Direttore Generale definendone la relativa indennità di risultato.

Il processo valutativo sopra definito risponde a una logica tale per cui:

- il Direttore Generale in qualità di Organo dell’Università viene valutato dal Consiglio di Amministrazione, altresì Organo di Ateneo;
- Il Nucleo di Valutazione, secondo quanto previsto dal D.lgs. 150/2009, effettua la proposta di valutazione del dirigente di vertice;
- il Rettore, che ha proposto la nomina del Direttore Generale, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia.

### Valutazione dei/delle Dirigenti

Per il management dell'Università, costituito dai/dalle Dirigenti, il processo valutativo avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, in relazione agli obiettivi direzionali dell'Area di appartenenza dei/delle Dirigenti, assegnati in concomitanza dell'approvazione del PIAO (performance organizzativa) e agli obiettivi specifici individuali assegnati dal Direttore Generale, di solito in occasione dell'approvazione del PIAO. Le/i Dirigenti, inoltre, sono valutati sulla base della propria capacità gestionale attraverso una specifica scheda di valutazione.

La performance individuale del personale Dirigente viene dunque misurata e valutata relativamente alle stesse dimensioni previste per il Direttore Generale: performance organizzativa (peso 50%), obiettivi individuali specifici (peso 30%) e capacità gestionali (peso 20%).

Figura 8 - Dimensioni di valutazione dei/delle Dirigenti



- Performance organizzativa – peso 50%**

La performance organizzativa, ai fini della valutazione dei/delle Dirigenti, si compone della performance organizzativa generale dell'Area dirigenziale che viene calcolata come media aritmetica della performance ottenuta con riferimento agli obiettivi di II livello (obiettivi direzionali) dell'Area di appartenenza del/della Dirigente. Nello specifico, viene calcolata la media delle percentuali di raggiungimento dei piani di azione degli obiettivi direzionali relativi all'Area di appartenenza.

I criteri per la valutazione della performance organizzativa vengono di seguito riportati:

		Valore della performance conseguita	Valutazione del/della Dirigente
<b>Performance organizzativa generale dell'Area dirigenziale</b>	<i>peso 50%</i>	≥ 85%	100%
		≥ 60% e < 85%	80%
		≥ 40% e < 60%	50%
		< 40%	0%

- Obiettivi individuali specifici (obiettivi chiave – key performance indicators) – peso 30%**

Le/i Dirigenti vengono valutati anche sulla base del livello di raggiungimento di specifici obiettivi direzionali dell'Area di competenza (Piani di azione dell'Area di competenza collegati all'obiettivo direzionale), individuati tra quelli approvati con PIAO e/o di ulteriori obiettivi specifici e relativi indicatori e target, definiti dal Direttore, condivisi e accettati dal/dalla Dirigente.

I criteri per la valutazione della performance conseguita relativamente agli obiettivi individuali specifici vengono di seguito riportati:



		<i>Valore della performance conseguita</i>	<i>Valutazione del/della Dirigente</i>
<b>Obiettivi individuali specifici</b>	peso 30%	≥ 85%	100%
		≥60% e < 85%	80%
		≥ 40% e < 60%	50%
		<40%	0%

• **Capacità gestionali – peso 20%**

Al fine di rendere la valutazione delle capacità gestionali il più trasparente possibile, vengono definite in maniera puntuale le categorie oggetto di valutazione, il relativo peso e la scala metrica di riferimento. In particolare, ai fini della valutazione delle capacità gestionali da parte del Direttore Generale, è prevista la compilazione di un'apposita scheda di valutazione in cui ogni categoria di capacità gestionale viene declinata in specifiche sottocategorie, di seguito elencate.

<b>Capacità gestionale</b>	<b>Sottocategoria</b>	<b>Peso</b>
Capacità di gestione delle risorse assegnate	Capacità di programmazione e gestione del budget	40%
	Aderenza alla programmazione e capacità di tradurre la stessa in azione	
Capacità organizzative	Capacità decisionali	40%
	Capacità di coordinamento e orientamento ai risultati	
	Capacità di delega	
	Capacità di gestione dei conflitti	
	Motivazione al cambiamento	
Flessibilità e capacità di gestione del cambiamento	Lavoro di gruppo e lavoro in rete	20%
	Flessibilità operativa e capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto interno ed esterno	
	Spirito di iniziativa, proattività, capacità di innovazione	

Come anticipato, ad ogni categoria di capacità gestionali vengono assegnati un peso, in relazione alla rilevanza ad essa attribuita, e un punteggio, calcolato come media dei punteggi attribuiti a ciascuna sottocategoria di riferimento, sulla base della seguente scala metrica con la quale la singola sottocategoria di capacità viene valutata:

- Molto soddisfacente = 5
- Soddisfacente = 4
- Né soddisfacente né insoddisfacente = 3
- Insoddisfacente = 2
- Molto insoddisfacente = 1

La valutazione finale dell'ambito "capacità gestionali" viene determinata come media ponderata dei punteggi ottenuti in ciascuna categoria. Al punteggio così ottenuto, vengono applicati i criteri di valutazione di seguito illustrati:

Media ponderata dei punteggi ottenuti	Valutazione Dirigente
$\geq 4$ e $\leq 5$	100%
$\geq 3$ e $< 4$	80%
$\geq 2$ e $< 3$	60%
$\geq 0$ e $< 2$	0%

La valutazione complessiva del/della Dirigente viene infine calcolata come somma delle valutazioni dei risultati, ottenute applicando i range definiti in ogni dimensione (performance organizzativa, obiettivi individuali specifici e capacità gestionali), ponderate in relazione al peso attribuito a ciascuna dimensione.

La valutazione del personale Dirigente avviene in seguito alla presentazione nel mese di gennaio successivo al periodo di riferimento, al Direttore Generale, della Relazione annuale nella quale sono riportate le attività svolte ed i risultati conseguiti nel periodo di riferimento.

I risultati conseguiti nelle dimensioni "Performance organizzativa" e "Obiettivi individuali specifici" vengono altresì riassunti nella "Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del/della Dirigente" (allegato 4) annessa alla Relazione del/della Dirigente; ad essa va ad aggiungersi la "Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali del/della Dirigente", definita dal Direttore Generale. La "Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del/della Dirigente", la "Scheda di valutazione relativa alle Capacità gestionali del/della Dirigente" e la Scheda di sintesi compongono nel loro insieme la "Scheda di valutazione del/della Dirigente" (allegato 5) che verrà consegnata al Dirigente dal Direttore Generale al termine della valutazione.

La procedura di valutazione avverrà con il contraddittorio dell'interessato.

A seguito della valutazione positiva viene corrisposta al/alla Dirigente l'indennità di risultato.

#### **4.2.2.2. Valutazione del personale tecnico amministrativo**

Per quanto concerne la misurazione e valutazione delle performance individuale del personale tecnico amministrativo, l'Ateneo fin qui ha utilizzato questi due seguenti elementi:

- i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza (risultati di gruppo);
- i comportamenti organizzativi adottati nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività (risultati individuali).

Per la valutazione della performance attualmente vengono utilizzate delle schede di performance che sono state riviste nel 2015 accogliendo, almeno parzialmente, alcune delle osservazioni formulate dal personale dell'Ateneo. Nel 2023 sono state apportate delle modifiche alle schede di valutazione per il personale di categoria EP, accogliendo le osservazioni del Nucleo di Valutazione.

La rimodulazione delle schede è stata preliminarmente concertata fra tutti i valutatori finali (al tempo Direttore generale, Presidi di Facoltà, Direttori di Dipartimento) e le OOSS e RSU, per poi approdare allo studio di una apposita commissione all'uopo istituita. Tale procedura sarà adottata per le modifiche che derivano dalla nuova organizzazione dell'Ateneo tenuto conto di tutte le osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione e, in particolare, di quella relativa all'adeguamento del peso dato agli obiettivi nella valutazione degli EP e dei D titolari di posizioni organizzative in conformità alle previsioni di cui all'articolo 9 del D.lgs. 150/2009 come modificato dal D.lgs. 74/2017.

La commissione si è posta l'obiettivo di ricercare un modello valutativo che nel suo complesso rappresentasse e potesse far emergere la professionalità del personale di UNIVPM e il suo grado di coinvolgimento alle finalità dell'Ateneo adottando le seguenti misure:

- Il valore complessivo massimo delle schede è stato differenziato per ciascuna categoria di personale

(categoria B: 60 punti; categoria C: 120 punti; categoria D: 100 punti). Tale differenziazione ha lo scopo di evitare, nel processo di valutazione, confronti impropri fra categorie diverse, cercando di rappresentarne correttamente le specificità;

- le valutazioni sono state ripartite in quattro fasce di merito: sufficiente, buono, ottimo, eccellente.

L'inserimento nelle fasce avviene sulla base di intervalli di punteggi, arrotondati alla prima cifra decimale, predeterminati e diversi per ogni categoria;

- la valutazione complessiva tiene conto del tasso di assenza, calcolato sulla base del 5% del punteggio complessivo di ogni scheda su una scala decimale;

- per la fascia più bassa, oltre alle motivazioni viene indicato un possibile percorso per il miglioramento della prestazione;

- per la fascia più alta, devono essere chiaramente indicate le motivazioni, supportate da evidenze, che ne hanno giustificato il raggiungimento.

Per il personale di categoria EP la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità o appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegato 6 nel quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi **il peso di massimo del 60%** ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

Sono stati individuati quattro ambiti di valutazione:

- Competenze organizzative (l'EP e il suo ruolo nell'organizzazione);
- Leadership (l'EP e il ruolo di Responsabile);
- Competenze relazionali;
- Competenze tecniche.

All'interno di ogni ambito di valutazione sono stati esplicitati i comportamenti e le capacità attese, attribuendo a ciascuno di essi un livello da 1 a 5, secondo la seguente tabella.

Livello	Descrizione del livello
1	Capacità/competenza non osservabile, evidenza negativa
2	Scarso possesso della capacità / competenza
3	Il possesso della capacità / competenza è a un livello adeguato, ma la persona è consapevole delle capacità / competenze agite solo in parte.
4	Possiede un livello più che adeguato della capacità / competenza con possibilità di ulteriori margini di miglioramento.
5	Mostra di possedere la capacità / competenza ad alto livello e ne ha piena consapevolezza.

Per il personale di categoria D titolare di posizioni organizzative la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità ed in base alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegato 7 nel quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 28% (28 punti su 100 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

Per il personale di categoria D non titolare di posizioni organizzative la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi

(apporto professionale) secondo l'allegato 8 nel quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 28% (28 punti su 100 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

Per il personale di categoria C la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegato 9 nel quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 20% (24 punti su 120 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

Per il personale di categoria B la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegato 10 nel quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 20% (12 punti su 60 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

#### **4.2.2.3. I valutatori**

La valutazione della performance individuale è basata su un processo di valutazione operato da parte di valutatori finali e di valutatori intermedi.

In base al nostro sistema organizzativo i valutatori intermedi sono i/le Responsabili dei Servizi e i Direttori dei Centri che esprimono una proposta di valutazione al Direttore Generale per il personale loro assegnato. I/le Responsabili dei Servizi Coordinamento amministrativo strutture didattico-scientifiche e Servizio Didattica Polo Medicina sono valutatori intermedi del personale degli Uffici amministrativi dei Dipartimenti e degli Uffici Nuclei didattici loro assegnati e formulano una proposta di valutazione al Direttore generale, d'intesa con il Direttore/Direttrice del Dipartimento e il/la Preside.

Sono invece Valutatori finali:

- il Consiglio di Amministrazione nei confronti del Direttore Generale su proposta del Rettore che tiene conto della proposta del Nucleo di Valutazione relativamente all'ambito della performance organizzativa;
- il Direttore Generale nei confronti dei Dirigenti e dei Responsabili dei Servizi ove non organizzati in Aree Dirigenziali;
- il Dirigente nei confronti dei Responsabili dei Servizi assegnati all'Area Dirigenziale dallo stesso diretta;
- il Presidente del Comitato Tecnico scientifico nei confronti dei Direttori dei Centri;
- i Responsabili di Struttura per il personale tecnico-amministrativo assegnato ai Servizi e ai Centri;
- i Direttori/Direttrici di Dipartimento e Azienda Agraria nei confronti del personale tecnico assegnato ai Dipartimenti.

#### **4.2.2.4. Il sistema premiante collegato all'attività di valutazione individuale**

L'attività di valutazione delle prestazioni individuali anche se da parte di molti viene percepita come un obbligo discendente dalla normativa di legge e dal vigente CCNL, nell'intenzione del legislatore aveva lo scopo pedagogico di coinvolgere il personale nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno essi.

Fare passare questa diversa prospettiva non è cosa facile anche perché il sistema premiante collegato alla valutazione sconta una inadeguatezza di risorse dedicate allo scopo.

Fatta questa doverosa considerazione va detto che l'Ateneo, già con la revisione della formulazione delle schede di performance, ha cercato di sopperire alle carenze intrinseche del sistema con una capillare attività di informazione rivolta a tutte le categorie di personale interessato.

In base al sistema in vigore la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti è utilizzata per le seguenti finalità:

- a) la corresponsione di una quota dei compensi incentivanti di cui all'art. 64 e 66 del CCNL del 19/04/2018;
- b) gli indicatori delle progressioni economiche di cui all'art. 82, comma 2, lett. b) e c) del CCNL del 16/10/2008;
- c) l'attribuzione dell'indennità di risultato;
- d) quale titolo, qualora previsto dai regolamenti di Ateneo e da altri procedimenti.

Alla valutazione delle prestazioni in particolare sono collegate le seguenti indennità:

- per il personale di categoria EP l'indennità di risultato, in misura almeno pari al 10% della retribuzione di posizione, che viene corrisposta in relazione alla valutazione positiva dell'attività svolta, previa presentazione di apposita relazione annuale sull'attività svolta dalla propria struttura e alla verifica del risultato raggiunto, parzialmente raggiunto, non raggiunto a fronte degli obiettivi prefissati nella scheda di valutazione individuale;
- per il personale di categoria D titolare di posizioni organizzative l'indennità di risultato a fronte degli obiettivi assegnati nella scheda di valutazione sulla base della seguente ripartizione: raggiunto, parzialmente raggiunto, non raggiunto Tale valutazione viene effettuata dal Direttore Generale;
- un'indennità mensile (art. 64 del C.C.N.L. 2016/2018), differenziata per categorie secondo i parametri predefiniti (D=1 – C=0,75 – B=0,50) ed in considerazione dei risultati complessivamente raggiunti dall'Ateneo;
- una quota individuata annualmente ripartita sulla base delle risultanze della valutazione individuale e in relazione all'effettiva presenza in servizio, determinando il valore punto con i seguenti criteri: 1 per la categoria D - 0,75 per la categoria C - 0,50 per la categoria B.
- una quota derivante dall'attività "Conto Terzi" e da altre fonti individuate è ripartita sulla base dei risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso.

Tutte le considerazioni fatte inducono questa Amministrazione a procedere ad una ulteriore revisione del sistema di valutazione della performance individuale realizzando un sistema composito di valutazione attraverso il coinvolgimento attivo degli stakeholder interni ed esterni.

#### **4.2.2.5. Procedure di Conciliazione**

Per procedure di conciliazione di cui all'art. 7 comma 2-bis del D.lgs. n. 150/2009 si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale per prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Si tratta di procedure che costituiscono una fase eventuale al processo di valutazione, finalizzate al raggiungimento di un accordo tra le parti.

Tali procedure volte alla soluzione di contrasti sorti tra gli attori del processo valutativo (i valutatori e i valutati) nell'ambito della valutazione della performance individuale, devono rispettare i principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità tenendo conto anche del principio del contraddittorio e delle prerogative sindacali in materia.

La Delibera CIVIT n. 124/2010, inoltre, intervenendo in materia, ha chiarito che l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione può essere soddisfatta con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione, attore terzo e imparziale rispetto al processo di valutazione, fatta salva la possibilità di un intervento del soggetto gerarchicamente sovraordinato.



L'Università nel caso in cui alla fine del processo di valutazione insorgano conflitti, ha deciso di introdurre una procedura conciliativa atta a risolvere le situazioni di contrasto.

Per tale finalità è istituito presso l'Università Politecnica delle Marche un Collegio di Conciliazione.

Il Collegio di conciliazione è composto da tre membri effettivi e tre supplenti, scelti, al fine di garantirne la terzietà tra soggetti in possesso di specifiche competenze nelle materie giuridiche e della valutazione. Il Collegio è nominato con decreto dal Rettore, che provvede contestualmente a stabilirne la durata e a indicarne il/la Presidente. Il Collegio si riunisce secondo tempi e modi coordinati con le fasi del processo di valutazione

La procedura di conciliazione si svolge attraverso le seguenti fasi:

Prima fase: Il personale dirigente e tecnico amministrativo che reputa di aver subito un nocumento dall'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, propone istanza di conciliazione al Collegio di Conciliazione. Nell'istanza, alla quale deve essere allegata copia della scheda di valutazione, devono essere esposte in forma chiara ed esaustiva le ragioni sottese alla presentazione della stessa, eventualmente supportate da ogni atto ritenuto utile dal valutato.

Seconda fase: Il Collegio di conciliazione nel rispetto dei principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, previa istruttoria:

- a) se dall'istanza del valutato emergono sufficienti elementi, assume direttamente la decisione;
- b) se viceversa dall'istanza del valutato non emergano sufficienti elementi acquisisce dal valutatore una documentata relazione e, tenuto conto anche della stessa, assume la propria decisione;
- c) se la complessità della prospettazione del caso da parte di valutato e valutatore comporta la necessità di un ulteriore approfondimento, fissa, in contraddittorio tra le parti, un incontro e, successivamente, assume la propria decisione.

Terza fase: la decisione che deve essere assunta entro il termine di 60 giorni dal ricevimento dell'istanza viene notificata al valutato e al valutatore. La decisione del Collegio non preclude le forme di tutela giurisdizionale esperibili dalle parti.

Quarta fase: Il giudizio finale 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".

Durante tutte le fasi della procedura il dipendente appartenente ai ruoli del personale tecnico amministrativo di qualifica non dirigenziale potrà essere assistito da un rappresentante sindacale. Resta salva la facoltà del dipendente di attivare in qualsiasi momento le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla recente Legge 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

## 5. Integrazione del ciclo di gestione della performance con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio

---

La normativa vigente in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni pone un' enfasi particolare sul collegamento tra gli obiettivi e le risorse strumentali al loro conseguimento.

Per consentire tale collegamento l'Ateneo investe nello sviluppo della contabilità analitica e, più in generale, del controllo di gestione al fine di programmare e misurare il consumo delle risorse per la realizzazione degli obiettivi. Come evidenziato nelle Linee guida Anvur per la gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio, infatti, la contabilità analitica, insieme agli altri strumenti di controllo di gestione, si delinea come una *conditio sine qua non* di un approccio integrato, proprio perché costituisce un supporto informativo funzionale alla governance sia in fase di programmazione che di valutazione.

A partire dall'esercizio 2024, il Bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio rende esplicito il collegamento tra gli obiettivi strategici e le risorse economico-finanziarie autorizzate sia con il budget economico (relative quindi ai costi programmati per l'esercizio) che con il budget degli investimenti (volte quindi a potenziare la struttura dell'Ateneo attraverso l'acquisizione di nuovi fattori strumentali ad utilità pluriennale). Tale dettaglio informativo consente di valutare le risorse destinate al conseguimento degli obiettivi strategici e permetterà, a consuntivo, di misurare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità della gestione.

Ciascuna struttura didattico-scientifica e amministrativa dell'Ateneo, nel formulare la propria proposta di budget conformemente alle linee di indirizzo per la programmazione approvate dagli organi, individua l'obiettivo strategico al cui conseguimento sono finalizzati i costi e gli investimenti programmati per l'esercizio successivo. I costi annuali e pluriennali indiretti rispetto agli obiettivi strategici confluiscono in *cost pool* per i quali sono individuate opportune basi di ripartizione per l'allocazione agli obiettivi strategici. Nello specifico, *cost pool* sono definiti con riferimento ai costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica, ai costi del personale tecnico-amministrativo e ai costi generali.

Tale sistema rappresenta l'evoluzione di quello finora in uso che riclassificava i dati di bilancio, sia preventivi che consuntivi, per missioni e programmi secondo la nomenclatura COFOG non scendendo tuttavia nel dettaglio degli obiettivi.

L'Ateneo si è posto, inoltre, l'obiettivo di sviluppare ulteriormente il proprio sistema di contabilità analitica in ottica consuntiva valutando l'introduzione della nuova funzionalità del gestionale U-Gov contabilità che prevede della coordinata COAN Obiettivo per tracciare nelle scritture contabili relative ai fatti di gestione il collegamento con gli obiettivi. In tal modo sarà possibile controllare in itinere e ex post le risorse impiegate per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'ente.

Un'integrazione più spinta potrà essere garantita mediante la progettazione ed implementazione di un cruscotto di KPI destinato alla Direzione Generale e ai Responsabili delle Aree, Servizi e Centri dell'Amministrazione che consenta di integrare in un unico report, in base alle esigenze informative del destinatario, le informazioni contabili, di performance e gli andamenti di parametri rilevanti per il governo della gestione.

## 6. Multidimensionalità nella misurazione e valutazione della performance

---

In coerenza con le novità introdotte dal D.lgs 74/2017 relative al coinvolgimento degli utenti esterni ed interni nel processo di misurazione e valutazione della performance e l'implementazione di sistemi di customer satisfaction, l'UnivPM ha introdotto un sistema multidimensionale di valutazione della performance.

Nello specifico, l'Ateneo somministra questionari di rilevazione dell'opinione delle tre principali categorie di stakeholder interni (studentesse e studenti, personale docente e di ricerca e personale tecnico e amministrativo).

A partire dal 2023, ha sviluppato la Carta dei Servizi, che entrerà a regime nel 2024, e che è rivolta a futuri/e studenti e studentesse, studentesse e studenti, borsisti, dottorandi, assegnisti, laureati, personale, istituzioni, imprese e enti e tutti coloro che quotidianamente entrano in contatto con l'Ateneo. Essa è uno *strumento di comunicazione* per promuovere la conoscenza dei servizi attraverso informazioni sempre più accessibili, trasparenti e complete finalizzate a implementare la qualità dei servizi erogati e la partecipazione attiva degli utenti destinatari dei servizi medesimi; allo stesso tempo è uno strumento di *programmazione* in quanto consente di definire obiettivi utilizzando come input i risultati della customer satisfaction.

### *Rilevazione del benessere organizzativo*

Le indagini di clima, anche in virtù delle recenti innovazioni normative, costituiscono uno strumento gestionale tramite il quale pianificare e valutare la performance organizzativa e individuare elementi di miglioramento a livello di funzionamento organizzativo.

L'UnivPM, anche tramite il Comitato Pari Opportunità/CUG (Comitato Unico di Garanzia), svolge periodicamente indagini di clima relativamente all'opinione del personale su temi di interesse; anche attraverso le organizzazioni sindacali possono essere svolte indagini rivolte al benessere organizzativo.

Inoltre, in coerenza con l'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004 i datori di lavoro valutano i rischi stress lavoro-correlato per gruppi omogenei di persone.

A partire dal 2022, l'Ateneo somministra annualmente il questionario relativo al benessere organizzativo per il personale predisposto nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano che ha l'obiettivo di comparare le prestazioni dei servizi di supporto delle università e identificare buone pratiche da diffondere.

### *Rilevazione dell'opinione delle studentesse e degli studenti in merito ai servizi*

La rilevazione dell'opinione della componente studentesca svolta dall'Ateneo è obbligatoria per le studentesse e gli studenti frequentanti, ai sensi dell'art. 1, comma 2, della L. 370/1999, e costituisce parte integrante del sistema di Assicurazione Qualità (AQ) dell'Ateneo. Nell'ambito della didattica, l'UnivPM ha adottato le indicazioni ANVUR per la somministrazione dei questionari di valutazione per la rilevazione dell'opinione dei/delle docenti, degli studenti e studentesse, dei/delle tirocinanti e dei/delle laureandi/e per monitorare il grado di performance percepita. La rilevazione dell'opinione della componente studentesca permette di identificare i punti di forza e le criticità relativi all'erogazione delle attività didattiche e dei connessi servizi di supporto. Tale rilevazione è altresì uno degli strumenti previsti nel sistema AVA (Accreditamento – Valutazione – Autovalutazione), di cui al documento ANVUR del 10 agosto 2017, per lo svolgimento delle attività di monitoraggio della qualità della didattica e dei CdS ed è parte integrante del sistema AQ di Ateneo, costituendo pertanto un requisito necessario per l'accREDITAMENTO.

L'UnivPM, nell'ambito degli stessi questionari, rileva il gradimento dei servizi di supporto collegati alla didattica, sia per le studentesse e gli studenti frequentanti, sia non frequentanti. Tali questionari prevedono specifiche domande attinenti alla valutazione dell'organizzazione complessiva degli insegnamenti, del



servizio svolto dalla Segreteria degli Studenti, delle aule e spazi studio (dotazione di prese elettriche, tavoli, climatizzazione), delle biblioteche e laboratori, delle attrezzature per la didattica (proiettore, lavagna/schermo, computer), delle piattaforme online (esse3web, sito UNIVPM, helpdesk, Moodle o piattaforme di e-learning) e della rete wireless. I suddetti questionari di valutazione sono somministrati alle studentesse e agli studenti a partire dal 2° anno tramite il portale Esse3web, in forma volontaria, secondo delle finestre temporali di compilazione coerenti con il calendario didattico.

Inoltre, a partire dal 2022, l'Ateneo somministra questionari di soddisfazione dei servizi tecnico-amministrativi agli studenti iscritti al primo anno e agli anni successivi predisposti nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano. I risultati di tali questionari e di quelli relativi alla soddisfazione di docenti, dottorandi, assegnisti e personale tecnico-amministrativo, sempre relativamente ai servizi tecnico-amministrativi di supporto, sono analizzati nell'ambito di Focus Group che coinvolgono i Referenti e i Responsabili dei servizi per analizzarne punti di forza e ambiti di miglioramento, in una logica di confronto non solo temporale ma anche spaziale, e garantire una programmazione coerente degli obiettivi di performance organizzativa.



## 7. Aree di miglioramento

---

Si identificano quali aree di miglioramento i seguenti elementi:

- il miglioramento continuo della qualità della filiera obiettivi-indicatori-target;
- il proseguimento dell'azione di collegamento delle risorse di Ateneo con gli obiettivi in logica consuntiva;
- la definizione di indicazioni puntuali sulle caratteristiche degli indicatori in coerenza con le indicazioni della delibera CIVIT n. 89/2010.

## 8. Definizioni e Glossario

---

### **Accountability**

Nel campo della Governance, accountability si riferisce all'obbligo per un soggetto di rendere conto delle proprie decisioni e di essere responsabile per i risultati conseguiti.

### **Efficienza**

Può definirsi come rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate (input) e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (output).

### **Efficacia**

Può essere interpretata a due livelli:

1. come rapporto tra obiettivi programmati/obiettivi conseguiti - **efficacia gestionale**;
2. come rapporto tra le modificazioni ottenute nei bisogni di riferimento per effetto delle prestazioni erogate e l'entità e le caratteristiche dei bisogni stessi - **efficacia sociale** (outcome/obiettivi strategici).

### **Indicatore**

L'indicatore è uno strumento in grado di misurare, è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa in grado di rappresentare in modo valido pertinente e affidabile un certo fenomeno di interesse.

Di seguito alcune tipologie di indicatori:

- di accessibilità: esprime la capacità dell'Ente di pervenire ad un miglioramento dei livelli di fruibilità in favore dell'utenza, nonché dei livelli di interfaccia.
- di economicità: esprime la capacità di riduzione dei costi nello svolgimento delle attività istituzionali e nell'erogazione dei servizi
- di efficacia: esprime la capacità di raggiungere gli obiettivi ed è rivolta alla misurazione di azioni, progetti e programmi specifici. Esprime, cioè, la capacità del risultato di incidere sulla realtà.
- di efficienza: esprime la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse. È data dal rapporto tra le risorse impiegate e il prodotto raggiunto, nel nostro caso l'obiettivo.
- di qualità: esprime la capacità nel dare risposta, pronta ed esauriente, alle richieste degli utenti, minimizzando ad esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti, in altre parole esprime la capacità di semplificazione tesa al miglioramento dei servizi e delle attività
- di tempestività: esprime la capacità di riduzione dei tempi nello svolgimento delle attività istituzionali e nell'erogazione dei servizi
- di trasparenza: esprime la capacità di miglioramento nel livello di trasparenza, in ossequio alla normativa vigente, relativamente all'attività complessiva dell'Ente, alle scelte strategiche operate, alla performance organizzativa e individuale, al personale.

### **Obiettivo**

Rappresenta lo scopo, la meta, il risultato che si vuole perseguire.

### **Outcome**

È l'impatto, il risultato ultimo di un'azione, la conseguenza di un'attività o di un processo dal punto di vista degli utenti del servizio e più in generale degli stakeholder.

Rappresenta il valore pubblico prodotto dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi per la collettività. L'outcome è misurabile come risultato di lungo periodo.



### **Output**

È il risultato che si ottiene immediatamente al termine di un'attività o di un processo. Sono misure interne di breve periodo.

### **Piano di Attività e Organizzazione**

È il documento previsto dall'art.6 del Decreto Legge n.80/2021 convertito dalla Legge n. 113 del 6 agosto 2021, istituito al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso. Il Piano deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, ha durata triennale e viene aggiornato annualmente.

### **Relazione sulla Performance**

È il documento che l'Ateneo redige, a consuntivo, per rendicontare i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente.

### **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

Rappresenta l'architettura di base nonché l'impianto metodologico di riferimento per l'implementazione del ciclo della performance dell'Ateneo.

Costituisce l'insieme dei metodi, delle scelte operative e degli strumenti da utilizzare per l'attività di misurazione e valutazione della performance.

### **Target**

Rappresenta il livello atteso di performance, cioè la definizione del risultato atteso, fatta attraverso l'assegnazione all'indicatore(i) prescelto(i) di un certo valore o di una certa modalità (se SI/NO).



## 9. Indice delle figure

---

Figura 1 - Organigramma dell'Università Politecnica delle Marche .....	6
Figura 2 - Integrazione a matrice con le strutture dipartimentali .....	7
Figura 3 - Integrazione a matrice con i Servizi funzionali dell'Amministrazione .....	8
Figura 4 - Albero delle performance dell'UnivPM .....	9
Figura 5 - Profondità della Performance in UnivPM.....	10
Figura 6 - Dimensioni di valutazione del Direttore Generale .....	18
Figura 7 – Processo di valutazione della performance del Direttore Generale.....	20
Figura 8 - Dimensioni di valutazione dei/delle Dirigenti.....	22

## 10. Allegati

---

- Allegato 1 - Scheda di valutazione della Performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Direttore Generale
- Allegato 2 - Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali del Direttore Generale
- Allegato 3 - Scheda di sintesi Direttore Generale
- Allegato 4 - Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del/della Dirigente
- Allegato 5 - Scheda di valutazione del/della Dirigente
- Allegato 6 - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria "EP"
- Allegato 7 - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria "D" con posizione organizzativa
- Allegato 8 - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria "D"
- Allegato 9 - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria "C"
- Allegato 10 - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria "B"
- Allegato 11 – Nota metodologica relativa alle modalità di calcolo



## Allegato 1

### Scheda di valutazione della Performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Direttore Generale

**Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Direttore Generale** (annessa alla Relazione del Direttore Generale)

anno xxx

Dimensione	Peso dimensione (A)	Risultato performance (B)	Valutazione risultato performance applicando il range definito in ogni dimensione* (C)	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (A*C)
Performance organizzativa generale	50%			
Obiettivi individuali specifici	30%			
<b>RISULTATO</b>				<b>0%</b>

celle da compilare

**\*Range di valutazione dimensione Performance organizzativa e Obiettivi individuali specifici**

Valore performance conseguita	Valutazione DG
≥85%	100%
60% ≤ e < 85%	80%
40% ≤ e < 60%	50%
< 40%	0%



## Allegato 2

### Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali del Direttore Generale

Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali del Direttore Generale								
anno xxx								
Categorie	Peso categoria (A)	Sottocategoria	Punteggio ottenuto per sottocategoria *	Media punteggio ottenuto per categoria (C)	Media ponderata punteggio ottenuto per categoria (A*C)	Risultato performance applicando il range definito per la dimensione C.G. ** (D)	Peso dimensione (E)	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (D*E)
Capacità di programmazione e controllo	40%	Capacità di programmazione e controllo del Ciclo economico-finanziario						
		Capacità di programmazione e controllo del Ciclo di gestione della performance						
Capacità organizzative	40%	Capacità decisionali						
		Capacità di coordinamento						
		Capacità di delega						
Capacità di valorizzazione delle risorse umane								
Flessibilità e capacità di gestione del cambiamento	20%	Flessibilità operativa e capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto interno ed esterno						
<b>RISULTATO</b>							<b>20%</b>	

**\* Scala punteggi**  
 Molto soddisfacente=5  
 Soddisfacente = 4  
 Né soddisfacente né insoddisfacente = 3  
 Insoddisfacente = 2  
 Molto insoddisfacente = 1

**\*\*Range di valutazione dimensione capacità gestionale**

media ponderata dei punteggi ottenuti nelle singole categorie	Valutazione DG
4 ≤ e ≤ 5	100%
3 ≤ e < 4	80%
2 ≤ e < 3	60%
0 ≤ e < 2	0%

celle da compilare



### Allegato 3

#### Scheda di sintesi Direttore Generale

##### Scheda di sintesi

anno xxx

Dimensione	Peso dimensione (A)	Risultato performance (B)	Valutazione risultato performance applicando il range definito in ogni dimensione* (C)	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (A*C)
Performance organizzativa generale	50%			
Obiettivi individuali specifici	30%			
Capacità gestionali	20%			
% di indennità assegnata al Direttore Generale				



## Allegato 4

### Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del/della Dirigente

**Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del/della Dirigente** (annessa alla relazione del Dirigente)

anno xxx  
celle da compilare

Dimensione	Peso dimensione (A)	Risultato performance (B)	Valutazione risultato performance applicando il range definito in ogni dimensione* (C)	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (A*C)
Performance organizzativa generale	50%			
Obiettivi individuali specifici	30%			
RISULTATO				

\*Range di valutazione dimensione Performance organizzativa e Obiettivi individuali specifici

Valore performance conseguita	Valutazione Dirigente
$\geq 85\%$	100%
$60\% \leq ? < 85\%$	80%
$40\% \leq e < 60\%$	50%
$< 40\%$	0%



## Allegato 5

### Scheda di valutazione del/della Dirigente

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL/DELLA DIRIGENTE anno xxxx

Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del/della Dirigente (annessa alla relazione del Dirigente)

celle da compilare

Dimensione	Peso dimensione (A)	Risultato performance (B)	Valutazione risultato performance applicando il range definito in ogni dimensione* (C)	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (A*C)
Performance organizzativa generale	50%			
Obiettivi individuali specifici	30%			
<b>RISULTATO</b>				

\*Range di valutazione dimensione Performance organizzativa e Obiettivi individuali specifici

Valore performance conseguita	Valutazione Dirigente
$\geq 85\%$	100%
$60\% \leq e < 85\%$	80%
$40\% \leq e < 60\%$	50%
$< 40\%$	0%



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024

---



Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali del/della Dirigente

celle da compilare

Categorie	Peso categoria (A)	Sottocategoria	Punteggio ottenuto per sottocategoria (B)	Media punteggio ottenuto per categoria (C)	Media ponderata punteggio ottenuto per categoria (A*C)	Risultato performance applicando il range definito per la dimensione	Peso dimensione (E)	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (D*E)
Capacità di gestione delle risorse assegnate	40%	Capacità di programmazione e gestione del budget						
		Aderenza alla programmazione e capacità di tradurre la stessa in azione						
Capacità organizzative	40%	Capacità decisionali						
		Capacità di coordinamento e orientamento ai risultati						
		Capacità di delega						
		Capacità di gestione dei conflitti						
		Motivazione al cambiamento						
		Lavoro di gruppo e lavoro in rete						
Flessibilità e capacità di gestione del cambiamento	20%	Flessibilità operativa e capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto						
		Spirito di iniziativa, proattività, capacità di innovazione						
<b>RISULTATO</b>							20,00%	

\* Scala punteggi

Molto soddisfacente=5  
Soddisfacente = 4  
Ne soddisfacente né insoddisfacente = 3  
Insoddisfacente = 2  
Molto insoddisfacente = 1

\*\*Range di valutazione dimensione capacità gestionale

media ponderata dei punteggi ottenuti nelle singole categorie	Valutazione Dirigente
4 ≤ e ≤ 5	100%
3 ≤ e < 4	80%
2 ≤ e < 3	60%
0 ≤ e < 2	0%

Scheda di sintesi

Dimensione	Peso dimensione (A)	Risultato performance (B)	Valutazione risultato performance applicando il range definito in ogni dimensione* (C)	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (A*C)
Performance organizzativa	50%			
Obiettivi individuali specifici	30%			
Capacità gestionali	20%			
<b>% di indennità assegnata al Dirigente</b>				



## Allegato 6

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO per il personale inquadrato nella **Categoria "EP"**

#### SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO

#### **A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO**

COGNOME E NOME
<b>CATEGORIA EP</b> – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

#### **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ( PIANI DI AZIONE E OBIETTIVI OPERATIVI )**

**Peso: 60% (75 pt su 125 pt complessivi)**

- descrizione:
- azione necessaria:
- indicatore:
- target (valore atteso):

#### **A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I**

--



**L'OBIETTIVO** è stato rimodulato in data \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ per le seguenti motivazioni:

**Descrizione dell'obiettivo rimodulato:**

- azione necessaria:
- indicatore:
- target (valore atteso):

**A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I**

OBIETTIVO/I	RAGGIUNTO/I	PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I	NON RAGGIUNTO/I
	75 pt	50 pt	0 pt
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI PESO 40%

A ciascuna competenza è attribuito un livello che va da 1 (insufficiente) a 5 (ottimo)

Livello / punteggio	Descrizione del livello
1	Capacità/competenza non osservabile, evidenza negativa
2	Scarso possesso della capacità / competenza
3	Il possesso della capacità / competenza è a un livello adeguato, ma la persona è consapevole delle capacità / competenze agite solo in parte.
4	Possiede un livello più che adeguato della capacità / competenza con possibilità di ulteriori margini di miglioramento.
5	Mostra di possedere la capacità / competenza ad alto livello e ne ha piena consapevolezza.

	<b>B1 – COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b>				
Descrizione degli elementi di valutazione	LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3	LIVELLO 4	LIVELLO 5
<b>Flessibilità operativa e adattabilità ai contesti mutevoli</b> Dimostra capacità di adattarsi al costante cambiamento del contestato lavorativo. Capacità di cogliere opportunità nel cambiamento.					



Collaborazione ed integrazione organizzativa con altre Aree/Servizi/Centri Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione nonché capacità di accettare il confronto e di lavoro in gruppo, tenendo conto delle esigenze degli altri Servizi					
TOTALE B1					

	<b>B2 – LEADERSHIP</b>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>LIVELLO 1</b>	<b>LIVELLO 2</b>	<b>LIVELLO 3</b>	<b>LIVELLO 4</b>	<b>LIVELLO 5</b>
<b>Proattività</b> Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.					



<p><b>Autonomia decisionale</b> Capacità di prendere decisioni in modo autonomo, anche in situazioni critiche, cercando di prevenire eventuali complicazioni.</p>					
<p><b>Gestione del team</b> Coordina e coinvolge il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza.</p>					
<p><b>Sviluppo e crescita professionale del team</b> Riconosce i bisogni e valorizza le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.</p>					
<b>TOTALE B2</b>					

	<b>B3 – COMPETENZE RELAZIONALI</b>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>LIVELLO 1</b>	<b>LIVELLO 2</b>	<b>LIVELLO 3</b>	<b>LIVELLO 4</b>	<b>LIVELLO 5</b>
<p><b>Disponibilità</b> Dimostra disponibilità all'ascolto delle esigenze espresse dagli stakeholder interni ed esterni, mantenendo un atteggiamento costruttivo anche in situazioni complesse.</p>					



Affidabilità Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri. Adotta uno stile comunicativo adeguato per ogni situazione.					
TOTALE B3					

	<b>B4 – COMPETENZE TECNICHE</b>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>LIVELLO 1</b>	<b>LIVELLO 2</b>	<b>LIVELLO 3</b>	<b>LIVELLO 4</b>	<b>LIVELLO 5</b>
<b>Conoscenze normative</b> Conoscenza del quadro normativo e capacità di declinazione dello stesso ai fini dello sviluppo della gestione dei servizi assegnati.					
<b>Competenze di gestione delle risorse</b> Dimostra capacità di pianificare, gestire e rendicontare le risorse assegnate, anche sulla base delle priorità strategiche dell'Ateneo.					
TOTALE B4					

La performance complessiva sarà data la somma fra il valore registrato nella performance organizzativa e la somma delle valutazioni date alle competenze e comportamenti organizzativi. Il giudizio complessivo va da una scala da 0 a 125.

	Performance complessiva
INSUFFICIENTE	0-74
SUFFICIENTE	75-84
DISCRETO	85- 94
BUONO	95-104
OTTIMO	105-114



Eccellente	115-125
------------	---------

**Feed Back del valutato**

<b>Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta</b>	
---	--

<input type="checkbox"/>	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data /___/____
<input type="checkbox"/>	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stata effettuata in data ___/___/____
<input type="checkbox"/>	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ___/___/____

Data \_\_\_\_\_

**Il Lavoratore / La Lavoratrice**

(firma)

---

**IL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE**

(firma)

---



## Allegato 7

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO**  
per il personale inquadrato nella **Categoria "D" – CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

### SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO

#### A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
<b>CATEGORIA D</b> – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

<p><b>OBIETTIVO/I INDIVIDUALE/I ANNUALE/I</b> (max 3 obiettivi) <b>Peso: 28% (28 PUNTI SU 100 COMPLESSIVI)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ descrizione:</li><li>➤ azione necessaria:</li><li>➤ indicatore:</li><li>➤ target (valore atteso):</li></ul>

#### A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

<p><b>L'OBIETTIVO</b> è stato rimodulato in data ___/___/_____ per le seguenti motivazioni:</p>
<p><b>Descrizione dell'obiettivo rimodulato:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ azione necessaria:</li><li>➤ indicatore:</li><li>➤ target (valore atteso):</li></ul>

#### A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	RAGGIUNTO/I	PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I	NON RAGGIUNTO/I
	punti 28	punti 14	punti 0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (DA 36 A 72 PUNTI SU 100 COMPLESSIVI)**

Può essere attribuito un punteggio di "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

**B1 - CAPACITÀ DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO.**

**ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI**

*punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto*

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6
<b>Proposta di miglioramenti</b> Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia				
<b>Partecipazione alle finalità della struttura</b> Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura				
<b>Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non richieste.				
<b>TOTALE B1</b>				

**B2 – ORIENTAMENTO ALL'UTENZA**

**E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI**

*punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto*

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6



<p><b>Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni)</b> Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate</p>				
<p><b>Capacità di gestione delle relazioni</b> Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione</p>				
<p><b>Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati</b> Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio</p>				
<b>TOTALE B2</b>				

<b>B3 – CAPACITÀ ORGANIZZATIVA E DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE, CONTRIBUENDO ALLA REALIZZAZIONE DI MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI</b>				
<i>punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE</b> da 3 a 3,4	<b>BUONO</b> da 3,5 a 4,4	<b>OTTIMO</b> da 4,5 a 5,4	<b>ECCELLENTE</b> da 5,5 a 6
<p><b>Abilità di intervento</b> E' capace di motivare le persone, gestendo con padronanza e abilità anche le situazioni di lavoro impreviste.</p>				
<p><b>Attenzione ai risultati</b> Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa, anche in assenza di specifiche direttive.</p>				



Proposte per eliminare gli sprechi e risparmiare risorse Propone soluzioni realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.				
TOTALE B3				

<b>B4 – ESPERIENZA</b>				
<i>punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE</b> da 3 a 3,4	<b>BUONO</b> da 3,5 a 4,4	<b>OTTIMO</b> da 4,5 a 5,4	<b>ECCELLENTE</b> da 5,5 a 6
<b>Preparazione</b> Grado di approfondimento (giuridico e/o tecnico) per lo svolgimento delle mansioni affidate				
<b>Competenza</b> Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la competenza necessaria, senza appesantire i procedimenti.				
<b>Qualificazione del lavoro svolto</b> Allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati				
TOTALE B4				



<b>VALORE COMPLESSIVO SCHEDA</b> (MASSIMO 100 PUNTI)	<b>SUFFICIENTE</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>	<b>ECCELLENTE</b>
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + <b>28</b>		da 70	da 82	da 94 a 100
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + <b>14</b>	da 50	da 56	da 68 a 78,8	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + <b>0</b>	da 36	da 42	da 54 a 64,8	

<b>Giudizio sintetico complessivo</b>	
---------------------------------------	--

**Feed Back del valutato**

<b>Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta</b>	
---	--



<input type="checkbox"/>	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ____/____/____

Data \_\_\_\_\_

**Il Lavoratore / La Lavoratrice**  
(firma)

\_\_\_\_\_

**IL RESPONSABILE DELLA  
VALUTAZIONE**

(firma)

\_\_\_\_\_

### DECURTAZIONE ASSENZE

**Assenze paramtrate sul differenziale tra punteggio minimo (36) e punteggio massimo (72) su scala decimale.**

#### RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITÀ PER ASSENZA (MAX 1,80 PUNTI)

Decurtazione assenze cat. D massimo punti 1,80	0	0,18	0,36	0,54	0,72	0,90	1,08	1,26	1,44	1,62	1,80
g di assenza (*)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	>27

**Valutazione al netto della penalità (\*\*)**

(\*) Nel range dei giorni è indicato il periodo massimo di assenza. Es.: 3 equivale a "fino ad un massimo di 3 giorni di assenza".

(\*\*) Il valutato non può avere neppure per effetto delle penalizzazioni derivanti dalle assenze, un punteggio inferiore al punteggio minimo della scheda (36 punti)



## Allegato 8

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

per il personale inquadrato nella **Categoria "D"**

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO

#### A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
<b>CATEGORIA D</b> – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

#### OBIETTIVO/OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA

**Peso: 28% (28 PUNTI SU 100 COMPLESSIVI)**

#### A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

<b>L'OBIETTIVO</b> è stato rimodulato in data ___/___/_____ per le seguenti motivazioni:
<b>Descrizione dell'obiettivo rimodulato:</b>

#### A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	RAGGIUNTO/I	PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I	NON RAGGIUNTO/I
	punti 28	punti 14	punti 0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (DA 36 A 72 PUNTI SU 100 COMPLESSIVI)**

Può essere attribuito un punteggio di "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

**B1 - CAPACITÀ DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO.**

**ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI**

*punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto*

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6
<b>Proposta di miglioramenti</b> Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia				
<b>Partecipazione alle finalità della struttura</b> Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura				
<b>Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non richieste.				
<b>TOTALE B1</b>				



**B2 – ORIENTAMENTO ALL'UTENZA**

**E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI**

*punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto*

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6
Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni) Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate				
Capacità di gestione delle relazioni Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione				
Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio				
TOTALE B2				

**B3 – CAPACITÀ ORGANIZZATIVA E DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE,**

**CONTRIBUENDO ALLA REALIZZAZIONE DI MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI**

*punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto*

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6



<b>Abilità di intervento</b> E' capace di motivare le persone, gestendo con padronanza e abilità anche le situazioni di lavoro impreviste.				
<b>Attenzione ai risultati</b> Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa, anche in assenza di specifiche direttive.				
<b>Proposte per eliminare gli sprechi e risparmiare risorse</b> Propone soluzioni realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.				
<b>TOTALE B3</b>				

**B4 – ESPERIENZA**

*punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto*

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6
<b>Preparazione</b> Grado di approfondimento (giuridico e/o tecnico) per lo svolgimento delle mansioni affidate				
<b>Competenza</b> Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la competenza necessaria, senza appesantire i procedimenti.				
<b>Qualificazione del lavoro svolto</b> Allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati				
<b>TOTALE B4</b>				



VALORE COMPLESSIVO SCHEDA (MASSIMO 100 PUNTI)	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + <b>28</b>		da 70	da 82	da 94 a 100
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + <b>14</b>	da 50	da 56	da 68 a 78,8	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + <b>0</b>	da 36	da 42	da 54 a 64,8	

<b>Giudizio sintetico complessivo</b>	
---------------------------------------	--

**Feed Back del valutato**

<b>Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta</b>	
---	--



<input type="checkbox"/>	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ____/____/____

Data \_\_\_\_\_

**Il Lavoratore / La Lavoratrice**  
(firma)

\_\_\_\_\_

**IL RESPONSABILE DELLA  
VALUTAZIONE**  
(firma)

\_\_\_\_\_

#### DECURTAZIONE ASSENZE

**Assenze paramtrate sul differenziale tra punteggio minimo (36) e punteggio massimo (72) su scala decimale.**

#### RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITA' PER ASSENZA (MAX 1,80 PUNTI)

Decurtazione assenze cat. D massimo punti 1,80	0	0,18	0,36	0,54	0,72	0,90	1,08	1,26	1,44	1,62	1,80
gg di assenza (*)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	>27

**Valutazione al netto della penalità (\*\*)**

(\*) Nel range dei giorni è indicato il periodo massimo di assenza. Es.: 3 equivale a "fino ad un massimo di 3 giorni di assenza".

(\*\*) Il valutato non può avere neppure per effetto delle penalizzazioni derivanti dalle assenze, un punteggio inferiore al punteggio minimo della scheda (36 punti)



## Allegato 9

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

per il personale inquadrato nella **Categoria "C"**

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO

#### A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
<b>CATEGORIA C</b> – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

#### OBIETTIVO/OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA

**Peso: 20% (24 PUNTI SU 120 COMPLESSIVI)**

#### A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

L' <b>OBIETTIVO</b> è stato rimodulato in data ___/___/___ per le seguenti motivazioni:
<b>Descrizione dell'obiettivo rimodulato:</b>

#### A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	RAGGIUNTO/I	PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I	NON RAGGIUNTO/I
	punti 24	punti 12	punti 0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (DA 60 A 96 PUNTI SU 120 COMPLESSIVI)**

Può essere attribuito un punteggio di "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

<b>B1 - CAPACITÀ DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI</b> <i>punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE</b> da 5 a 5,4	<b>BUONO</b> da 5,5 a 6,4	<b>OTTIMO</b> da 6,5 a 7,4	<b>ECCELLENTE</b> da 7,5 a 8
<b>Proposta di miglioramenti</b> Propone miglioramenti anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori (in minor tempo e con maggiore efficacia).				
<b>Partecipazione alle finalità della struttura</b> Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione.				
<b>Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste.				
<b>TOTALE B1</b>				



<b>B2 – ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI</b> <i>punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE</b> da 5 a 5,4	<b>BUONO</b> da 5,5 a 6,4	<b>OTTIMO</b> da 6,5 a 7,4	<b>ECCELLENTE</b> da 7,5 a 8
Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni) Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.				
Capacità di gestione delle relazioni Dimostra capacità di relazione con gli utenti sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.				
Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e capacità di integrazione con gli altri; è flessibile nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi, scambiando con questi pareri ed informazioni; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio				
<b>TOTALE B2</b>				



**B3 - ABILITÀ DI INTERVENTO**

*punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto*

<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE</b> da 5 a 5,4	<b>BUONO</b> da 5,5 a 6,4	<b>OTTIMO</b> da 6,5 a 7,4	<b>ECCELLENTE</b> da 7,5 a 8
<i>Iniziativa</i> E' capace, nell'ambito della categoria di appartenenza, di affrontare con padronanza anche le situazioni di lavoro impreviste.				
<b>Capacità operative in situazioni impreviste</b> <i>Sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.</i>				
<b>Capacità operative in situazioni di emergenza</b> <i>Sa affrontare la situazione in modo positivo e collaborativo anche se sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti.</i>				
<b>TOTALE B3</b>				

**B4 – ESPERIENZA**

*punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto*

<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE</b> da 5 a 5,4	<b>BUONO</b> da 5,5 a 6,4	<b>OTTIMO</b> da 6,5 a 7,4	<b>ECCELLENTE</b> da 7,5 a 8
--	----------------------------------	------------------------------	-------------------------------	---------------------------------



<b>Preparazione</b> Grado di approfondimento per lo svolgimento delle mansioni affidate.				
<b>Competenza</b> Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la precisione e perizia necessaria, rispettando tempi e scadenze.				
<b>Qualificazione del lavoro svolto</b> Allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati.				
TOTALE B4				
<b>VALORE COMPLESSIVO SCHEDA</b> <b>(MASSIMO 120 PUNTI)</b>	<b>SUFFICIENTE</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>	<b>ECCELLENTE</b>
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b> <b>CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I</b> Somma B1+B2+B3+B4 + <b>24</b>		da 90	da 102	da 114 a 120
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b> <b>CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I</b>  Somma B1+B2+B3+B4 + <b>12</b>	da 72	da 78	da 90 a 100,8	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b> <b>CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I</b> Somma B1+B2+B3+B4 + <b>0</b>	da 60	da 66	da 78 a 88,8	

<b>Giudizio sintetico complessivo</b>	
---------------------------------------	--

**Feed Back del valutato**

<b>Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta</b>	
---	--



<input type="checkbox"/>	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ____/____/____

Data \_\_\_\_\_

**Il Lavoratore / La Lavoratrice**  
(firma per presa visione)

**IL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE**  
(firma)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### DECURTAZIONE ASSENZE

**Assenze paramtrate sul differenziale tra punteggio minimo (60) e punteggio massimo (96) su scala decimale.**

#### RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITÀ PER ASSENZA (MAX 1,80 PUNTI)

Decurtazione assenze cat. C massimo punti 1,80	0	0,18	0,36	0,54	0,72	0,90	1,08	1,26	1,44	1,62	1,80
gg di assenza (*)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	>27

**Valutazione al netto della penalità (\*\*)**

(\*) Nel range dei giorni è indicato il periodo massimo di assenza. Es.: 3 equivale a "fino ad un massimo di 3 giorni di assenza".

(\*\*) Il valutato non può avere neppure per effetto delle penalizzazioni derivanti dalle assenze, un punteggio inferiore al punteggio minimo della scheda (60 punti)



## Allegato 10

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

per il personale inquadrato nella **Categoria "B"**

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO

#### A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
<b>CATEGORIA B</b> – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE
<b>OBIETTIVO/OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA</b> <b>Peso: 20% (12 PUNTI SU 60 COMPLESSIVI)</b>

#### A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

<b>L'OBIETTIVO</b> è stato rimodulato in data ___/___/_____ per le seguenti motivazioni:
<b>Descrizione dell'obiettivo rimodulato:</b>

#### A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	RAGGIUNTO/I	PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I	NON RAGGIUNTO/I
	punti 12	punti 6	punti 0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (DA 33 A 48 PUNTI SU 60 COMPLESSIVI)**

Può essere attribuito un punteggio "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

<b>B1 – COMPETENZA E FLESSIBILITA'</b>				
<i>punteggio minimo 16,5 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE da 5,5 a 5,9</b>	<b>BUONO da 6 a 6,4</b>	<b>OTTIMO da 6,5 a 7,4</b>	<b>ECCELLENTE da 7,5 a 8</b>
<b>Attenzione ai risultati</b> Conosce gli aspetti del proprio lavoro e li gestisce adeguatamente, anche in situazioni impreviste, in modo affidabile e preciso; rispetta i tempi e le scadenze.				
<b>Partecipazione alle finalità della struttura</b> Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione, operando con discrezione e riservatezza.				
<b>Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste.				
<b>TOTALE B1</b>				



**B2 – RELAZIONI NELL'AMBIENTE DI LAVORO E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA**

*punteggio minimo 16,5 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto*

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 5,5 a 5,9	BUONO da 6 a 6,4	OTTIMO da 6,5 a 7,4	ECCELLENTE da 7,5 a 8
Capacità di relazione nell'ambiente di lavoro Dimostra capacità di interagire con i colleghi in modo costruttivo e collaborativo.				
Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza Mostra sensibilità e disponibilità alle esigenze degli utenti.				
Abilità comunicative Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.				
TOTALE B2				

VALORE COMPLESSIVO SCHEDA (MASSIMO 60 PUNTI)	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I</b> Somma B1+B2 + <b>12</b>		da 48	da 51	da 57 a 60
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I</b> Somma B1+B2 + <b>6</b>	da 39	da 42	da 45 a 50,4	
	da 33	da 36	da 39 a 44,4	



<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>				
<b>CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I</b>				
Somma B1+B2 + <input type="text" value="0"/>				

<b>Giudizio sintetico complessivo</b>	
---------------------------------------	--

**Feed Back del valutato**

<b>Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta</b>	
---	--

<input type="checkbox"/>	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ____/____/____

Data \_\_\_\_\_

**Il Lavoratore / La Lavoratrice**  
(firma)

**IL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE**  
(firma)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**DECURTAZIONE ASSENZE**

**Assenze paramtrate sul differenziale tra punteggio minimo (33) e punteggio massimo (48) su scala decimale.**

**RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITA' PER ASSENZA (MAX 0,75 PUNTI)**

Decurtazione assenze cat. B massimo punti 0,75	0	0,08	0,15	0,23	0,30	0,38	0,45	0,53	0,60	0,68	0,75
gg di assenza (*)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	>27

Valutazione al netto della penalità (\*\*)

(\*) Nel range dei giorni è indicato il periodo massimo di assenza. Es.: 3 equivale a "fino ad un massimo di 3 giorni di assenza".

(\*\*) Il valutato non può avere neppure per effetto delle penalizzazioni derivanti dalle assenze, un punteggio inferiore al punteggio minimo della scheda (33 punti)

## Allegato 11

### NOTA METODOLOGICA

#### Misurazione performance organizzativa Ateneo

Il grado di performance organizzativa a livello di Ateneo è dato dalla media delle percentuali di realizzazione di tutti gli obiettivi di II livello.

La percentuale di realizzazione dell'obiettivo direzionale è data dall'indicatore "Grado di raggiungimento dell'obiettivo direzionale" il cui algoritmo di calcolo è la media delle percentuali di raggiungimento dei piani di azione ad esso collegati. Nel caso in cui un piano di azione preveda più indicatori, la percentuale di raggiungimento del piano di azione è data dalle media delle percentuali di raggiungimento degli indicatori ad esso associati.

La percentuale di realizzazione dell'obiettivo Dipartimentale è data dalla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi operativi agganciati all'obiettivo Dipartimentale; nel caso in cui un obiettivo operativo preveda più indicatori, il grado di raggiungimento dell'obiettivo operativo è dato dalla media delle percentuali di raggiungimento degli indicatori ad esso associati.

#### Misurazione performance organizzativa a livello di struttura

Il grado di performance organizzativa delle singole strutture dell'Amministrazione è dato dalla media delle percentuali di raggiungimento dei singoli piani di azione della struttura. Nel caso in cui un piano di azione abbia più indicatori, la percentuale di realizzo del piano di azione è data dalla media delle percentuali di raggiungimento degli indicatori ad esso associati.

Il grado di performance organizzativa delle singole strutture didattico-scientifiche è dato dalla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi Dipartimentali della struttura. La percentuale di realizzo dell'obiettivo Dipartimentale è data dalla media delle percentuali di realizzo degli obiettivi operativi associati all'obiettivo dipartimentale. Nel caso in cui un obiettivo operativo preveda più indicatori, la percentuale di realizzo è data dalla media delle percentuali di realizzo degli indicatori associati all'obiettivo operativo.

#### Valutazione finale performance organizzativa

Ad ogni livello di obiettivi, alla percentuale di realizzazione dell'obiettivo è associato un simbolo secondo il range definito nella tabella sottostante attraverso il quale l'obiettivo può essere definito:

- Raggiunto
- Parzialmente raggiunto
- Non raggiunto

*Raggiungimento < 70%*

*Raggiungimento ≥ 70% e < 90%*

*Raggiungimento ≥ 90%*

	Non raggiunto
	Parzialmente raggiunto
	Raggiunto



\*\*\*\*\*

Nel caso di percentuali di realizzo superiori al 100%, queste sono riportate al valore massimo del 100%.

Nella sequenza di operazioni sono mantenuti 2 decimali, procedendo ad un unico arrotondamento finale all'unità. L'arrotondamento è effettuato con metodo matematico in base al terzo decimale: se il terzo decimale è minore o uguale a 4 si procede all'arrotondamento per difetto, se il terzo decimale è uguale o superiore a 5 si procede all'arrotondamento per eccesso.