

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

(aggiornamento 2026)



Sommario

1	Quadro di riferimento e principali novità del SMVP per l'anno 2026	4
1.1	Trasparenza	5
1.2	Il ruolo del Nucleo di Valutazione	5
2	Principi e nozioni di base sulla performance	5
3	Le dimensioni della <i>performance</i>	6
3.1	Pianificazione e assegnazione degli obiettivi	7
3.2	La sezione Performance del PIAO di Ateneo	8
3.3	Performance istituzionale	8
3.3.1	Customer satisfaction.....	9
3.3.2	Lavoro agile	9
3.4	Performance organizzativa.....	10
4	Le fasi del processo di valutazione della performance individuale.....	12
4.1	Finalità e principi	12
4.2	La metodologia adottata	13
4.3	Finalità della valutazione individuale	13
	La valutazione è finalizzata a:.....	13
4.4	Monitoraggio intermedio delle competenze e dei comportamenti organizzativi	13
4.5	Certezza, omogeneità ed equità di trattamento nella valutazione individuale	14
4.6	Introduzione della valutazione bottom-up	14
4.7	Chi viene valutato.....	14
4.8	Infra calibration	14
5	La performance individuale	14
5.1	Misurazione e valutazione del personale dirigente	15
5.1.1	Obiettivi individuali in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e di attività formative per i Dirigenti	16
5.1.2	Chi valuta	16
5.1.3	Fasce di merito per la distribuzione dell'indennità di risultato per il personale dirigente	16
5.2	Misurazione e valutazione del personale di categoria EP	16
5.2.1	Chi valuta	17
5.2.2	Fasce di merito per la distribuzione dell'indennità di risultato per il personale di categoria EP	17
5.3	Misurazione e valutazione del personale dell'Area dei funzionari responsabile di Ufficio.....	17
5.3.1	Fasce di merito per la distribuzione dell'indennità di responsabilità dei funzionari responsabili di ufficio.	18
5.3.2	Chi valuta	18
5.4	Misurazione e valutazione del personale delle Aree degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari	18
5.4.1	Valutazione relativa al contributo individuale.....	18
5.4.2	Chi valuta	19
5.5	Fattori correttivi	19
6	Procedura di conciliazione	19
7	Valutazione del Direttore Generale	21
7.1	Performance istituzionale	21

7.2	Obiettivi individuali	21
7.3	Comportamenti organizzativi	22
7.4	Chi valuta.....	22
8	ALLEGATO 1 – Raccordo ciclo performance, programmazione di ateneo e ciclo di bilancio.....	24
9	APPENDICE 1	25
10	APPENDICE 2	29

Capo I

1 Quadro di riferimento e principali novità del SMVP per l'anno 2026

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (nel seguito SMVP o Sistema) è lo strumento con il quale l'Università degli Studi di Macerata presenta l'impianto metodologico di riferimento per l'attuazione del ciclo della performance in Ateneo; descrive l'insieme dei principi e degli strumenti da utilizzare per misurare e valutare la performance istituzionale, organizzativa ed individuale del personale dirigenziale, tecnico-amministrativo e bibliotecario¹. Il SMVP definisce e descrive le fasi del ciclo della performance nell'ottica di un costante miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi resi dall'Ateneo, della crescita delle competenze professionali del personale amministrativo e bibliotecario, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati conseguiti; individua inoltre i ruoli, le responsabilità e le unità organizzative a vario titolo coinvolte in tale ciclo. Metodi e criteri di valutazione riportati nel presente Sistema sono gli stessi per tutte le Strutture organizzative e per tutto il personale dirigenziale, tecnico-amministrativo e bibliotecario, nel rispetto del principio di parità di trattamento di cui alla vigente disciplina sul lavoro agile (cfr. art. 20 della L. n. 81/2017).

La Legge 7 agosto 2015, n. 124 ha introdotto importanti interventi di semplificazione e razionalizzazione, finalizzati a rendere più integrata la gestione della performance con la programmazione economico-finanziaria e con i sistemi di controllo interni.

Successivamente, il D.Lgs. n. 74/2017 ha apportato modifiche sostanziali al D.Lgs. n. 150/2009, sostenendo l'evoluzione del comparto pubblico e armonizzandosi con la disciplina propria del sistema universitario. In tale contesto, è stata attribuita all'ANVUR la gestione del sistema di valutazione della performance del settore universitario, svolto nel ruolo di OIV dal Nucleo di Valutazione.

Rimangono in capo al Dipartimento della Funzione Pubblica le funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento in materia di misurazione e valutazione della performance nelle amministrazioni pubbliche, per le quali esso predispone Linee guida, metodologie e strumenti di riferimento.

Il SMVP definisce criteri, modelli e procedure per valutare la performance organizzativa e individuale dell'Ateneo, con l'obiettivo di migliorare il lavoro, la qualità dei servizi e la crescita professionale del personale. Il Sistema opera in coerenza con missione, strategia e programmazione dell'Ateneo e si basa su principi quali il raccordo con la pianificazione strategica, il modello di *cascading*, la valutazione coordinata su più livelli e la valorizzazione del contributo di persone e strutture.

Il SMVP promuove trasparenza, responsabilizzazione e allineamento tra performance e obiettivi istituzionali, collegando la valutazione ai meccanismi di incentivazione. Integra inoltre tutti gli elementi del ciclo della performance e rispetta il quadro normativo e gli indirizzi degli organismi competenti.

La valutazione riguarda dirigenti, responsabili e personale, considerando obiettivi, competenze e comportamenti organizzativi.

L'aggiornamento del SMVP mantiene i principi fondativi, introducendo nel tempo adeguamenti alla normativa e alle indicazioni del Nucleo di Valutazione.

Le principali novità del SMVP introdotte nel presente documento riferito all'applicazione nell'anno 2026 concernono:

- l'introduzione di un modello di valutazione *bottom up*, in forma anonima, nella quale sono i collaboratori ad esprimere un giudizio sul proprio superiore gerarchico e che concorre all'assegnazione finale del punteggio di valutazione per il Direttore Generale e per il personale Dirigente;

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

- introduzione, tra gli obiettivi individuali del Direttore generale e del personale dirigente, della promozione della formazione in "piani formativi individuali", per un impegno non inferiore alle 40 ore annue del singolo dipendente (cd Direttiva Zangrillo 2025);
- revisione della procedura in capo alla Commissione di conciliazione;
- introduzione della procedura di verifica intermedia;
- la revisione del documento SMVP in chiave semplificatoria e maggiormente descrittiva e chiara ai fini applicativi.

Il Sistema è adottato con deliberazione del Consiglio di amministrazione, previo parere del Nucleo di Valutazione di Ateneo e informativa con le RSU e OO.SS., ed è pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto della trasparenza.

1.1 Trasparenza

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

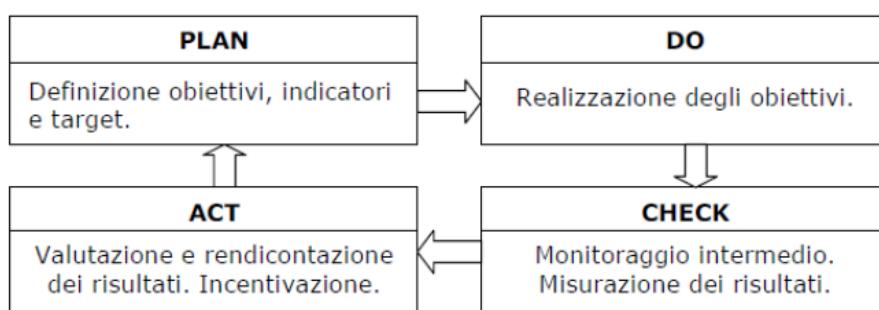
1.2 Il ruolo del Nucleo di Valutazione

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

2 Principi e nozioni di base sulla performance

I D.lgs. 150/2009 individua tre concetti fondamentali: **performance, misurazione e valutazione**.

Per **performance** si intende il contributo – in termini di risultati e modalità di azione – che individui, gruppi o strutture apportano al raggiungimento degli obiettivi e delle finalità istituzionali. Essa collega attività, risorse utilizzate e risultati ottenuti, in un'ottica di miglioramento continuo secondo il ciclo PDCA.



Gli **obiettivi**, declinazione operativa delle strategie dell'Ateneo, devono essere chiari, misurabili, realistici, rilevanti e temporalmente definiti (criteri SMART) e corredati da indicatori e target. Sono attribuiti al personale dirigente e ai titolari di responsabilità, che ne presidiano l'attuazione.

La **misurazione** della performance è il processo che, una volta definiti gli obiettivi e target, consente di assumere informazioni atte a identificare i risultati ottenuti in termini di prodotti (*output*) e di impatto (*outcome*) su utenti e stakeholder, nonché le attività da svolgere per conseguire i risultati e le risorse (*input*) necessarie. Consiste nella raccolta e analisi dei dati relativi a risorse, attività, prodotti e impatti, tramite

indicatori di stato delle risorse, efficienza, efficacia e impatto. Gli indicatori devono essere precisi, completi, tempestivi e misurabili, mentre i target rappresentano il livello atteso di risultato entro un periodo definito.

Per **valutazione** della performance si intende, invece, l'attività di analisi e interpretazione dei dati e dei valori misurati, che considera i fattori di contesto che possono determinare scostamenti rispetto ai valori programmati, per determinare l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'Ateneo. La valutazione si basa su elementi fattuali e circostanziati, si attua attraverso l'analisi comparativa tra risorse impiegate, attività, prodotti e impatti realizzati comparati con gli obiettivi che l'Ateneo aveva il compito di raggiungere e dei fattori di contesto.

Misurazione e valutazione sono fasi distinte: la prima quantifica i risultati, la seconda attribuisce loro significato e valore.



Obiettivi strategici: rappresentano l'impatto atteso dell'attuazione delle politiche di Ateneo



Obiettivi operativi: rappresentano un risultato specifico e misurabile che traduce gli obiettivi strategici in azioni concrete, definendo attività, responsabilità, tempi, indicatori e risorse necessari alla loro realizzazione.



Indicatori: rappresentano un'informazione sintetica che misura il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi



Target: valore atteso di performance, misurato attraverso gli indicatori



Comportamenti organizzativi: consistono in modalità operative e comportamento professionale osservabile, aventi impatto sulla qualità della prestazione resa

3 Le dimensioni della *performance*

La **performance istituzionale** (o **di Ateneo**) rappresenta il risultato complessivo conseguito dall'Ateneo nell'assolvimento delle proprie missioni istituzionali, alla strategia definita nel PSA e alla connessa programmazione economico-finanziaria, al cui perseguitamento concorrono le Divisioni, le Aree e le ulteriori strutture amministrative. Essa si esplica attraverso la definizione e l'attuazione di obiettivi operativi derivanti dalla pianificazione strategica e dagli altri strumenti di programmazione primaria, nonché da iniziative orientate al miglioramento delle prestazioni e dei servizi resi alla comunità universitaria. A tali obiettivi sono associati i soggetti responsabili del coordinamento e/o della gestione, i relativi target e gli indicatori di monitoraggio.

Nel ciclo di gestione della performance, la **dimensione organizzativa** assume carattere multidimensionale, riferendosi all'amministrazione nel suo complesso, nonché alle unità organizzative e ai centri di responsabilità in cui essa si articola. Essa esprime il risultato dell'azione complessiva dell'Ateneo e comprende attività tecnico-gestionali, articolandosi in obiettivi operativi coerenti con quelli strategici o in obiettivi specifici volti a garantire una gestione efficiente delle attività ordinarie. Tale dimensione pone particolare attenzione al miglioramento qualitativo dei processi organizzativi, alla razionalizzazione e semplificazione delle procedure, nonché alla qualità dei servizi erogati, nel rispetto dei principi di economicità e di buon andamento dell'azione amministrativa.

La dimensione **individuale** attiene ai risultati conseguiti, alle competenze dimostrate e ai comportamenti attuati dal singolo dipendente nell'espletamento delle proprie funzioni, rappresentando l'apporto individuale al raggiungimento dei risultati organizzativi.

Concorrono alla valutazione della performance individuale le seguenti dimensioni:

1. **I risultati**, riferiti agli obiettivi annuali stabiliti nel PIAO o in altri documenti di programmazione, connessi a obiettivi specificatamente assegnati al dipendente, sia a obiettivi dell'Ateneo o dell'unità organizzativa di appartenenza o di diretta responsabilità;
2. **Le competenze**, intese come il complesso delle conoscenze acquisite tramite percorsi formativi e delle esperienze maturate nello svolgimento della prestazione lavorativa;
3. **I comportamenti**, intesi quali attitudini, modalità operative ed atteggiamenti manifestati nello svolgimento dell'attività lavorativa, aventi impatto sulla qualità della prestazione resa.

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

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

Tabella 1 – Articolazione degli obiettivi di performance

Gli strumenti del SMVP sono:

- a. Il Piano Strategico (PSA), che definisce gli obiettivi a livello di Ateneo;
- b. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che definisce la performance attesa (organizzativa e individuale);
- c. Il Monitoraggio intermedio della performance: consente di misurare l'andamento e introdurre eventuali interventi correttivi in presenza di rilevanti fattori esogeni;
- d. Il dialogo tra valutato e valutatore, che permette di definire la performance attesa e il riscontro sulla performance in corso, al fine di restituire feedback per la crescita personale e professionale del valutato;
- e. Scheda di valutazione, che riporta per ciascun valutato, la performance conseguita, nonché la valutazione finale, previo contraddittorio;
- f. La relazione sulla performance, approvata dal Cda e validata dal NdV, illustra i risultati di performance.

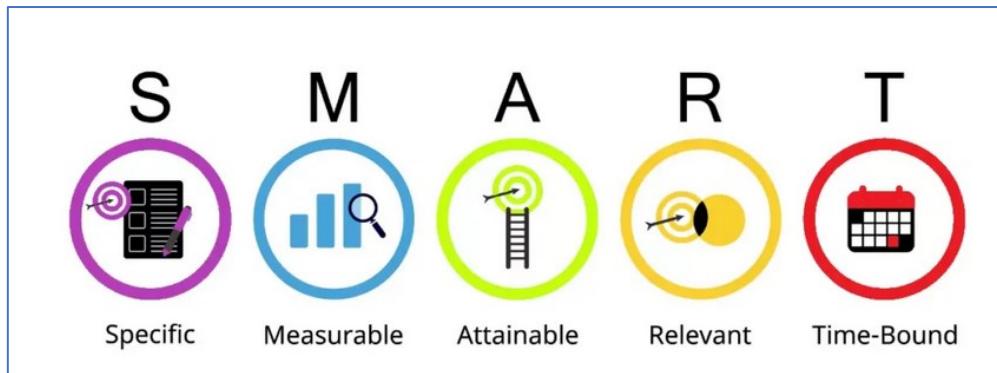
3.1 Pianificazione e assegnazione degli obiettivi

La fase della pianificazione si realizza attraverso:

- il Piano Strategico, con il quale la Governance individua le traiettorie di sviluppo ed il valore pubblico che l'Università intende creare/consolidare nel medio-lungo periodo;
- il PIAO (Piano Integrato di Attività ed Organizzazione), attraverso il quale il Piano Strategico e gli altri atti pianificatori di più alto livello - tra cui la programmazione triennale (PRO3) e il Piano di egualianza di genere (Gender Equality Plan-GEP) - sono tradotti in pianificazione operativa², ovvero in attività e progetti, tenendo conto della funzione dell'Amministrazione universitaria, ovvero di garantire i processi di supporto a tutte le missioni dell'Ateneo.

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

Gli obiettivi dovranno essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ateneo e ad essi funzionali e tali da determinare un significativo miglioramento nella qualità dei servizi e degli interventi. Tipicamente i criteri in base al quale definire un obiettivo operativo sono riassunti tramite l'acronimo S.M.A.R.T.



La pianificazione operativa è elaborata tenendo conto anche della strategia di Ateneo per l'etica e la trasparenza, nonché dello stato di attuazione del precedente ciclo di pianificazione, delle risultanze degli incontri tra il Rettore e il Direttore Generale ai fini dell'individuazione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, delle risultanze degli incontri del Direttore Generale con il personale dirigente e del confronto con i Responsabili delle Strutture³.

3.2 La sezione Performance del PIAO di Ateneo⁴

Nella fase di pianificazione si procede ad assegnare la realizzazione degli obiettivi di *performance* e/o di singole azioni/attività/progetti ad una o più unità di personale dirigenziale e tecnico amministrativo e bibliotecario oppure al personale di una o più unità organizzative, con definizione di indicatori e *target*.

Il PIAO è adottato con deliberazione del Consiglio di amministrazione di Ateneo, di norma entro il mese di gennaio di ciascun anno; si può procedere quindi ad *assestamento* entro il successivo mese di luglio, in modo da riallinearlo/adegualo alle eventuali sopravvenute esigenze di contesto.

In particolare:

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

3.3 Performance istituzionale (o di Ateneo)

La prima componente del modello di valutazione è quella della performance di Ateneo che è basato su un insieme di indicatori individuati dal Piano Integrato di attività ed organizzazione (PIAO) e riferibili, a loro volta, alle linee strategiche indicate nel Piano Strategico di Ateneo.

Per la misurazione delle dimensioni di efficacia e di efficienza delle proprie attività, l'Ateneo si avvale delle esperienze acquisite nell'ambito della partecipazione al Progetto *Good Practice*, di seguito riportato (cfr. par. 3.3.1).

³ La pianificazione operativa è quindi frutto della combinazione e del coordinamento tra diversi documenti e del concorso e della partecipazione dei diversi soggetti interessati.

⁴ Il PIAO è pubblicato sul sito web di Ateneo in [apposita sezione](#).

Al fine di garantire un forte ancoraggio tra performance e missioni istituzionali e nella consapevolezza che il risultato delle scelte strategiche d'Ateneo non può che discendere dall'azione sinergica tra la componente accademica e quella amministrativa, all'interno del PIAO sono definiti due set di indicatori di Ateneo:

1) Elenco degli indicatori che misurano complessivamente la Performance di Ateneo (I.P.AT.) che non concorrono alla distribuzione di fondi al personale;

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

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

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

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

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

3.3.1 *Customer satisfaction*

L'art. 19 bis del D.Lgs. 74/2017 introduce la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali per la misurazione delle performance organizzative. Tale partecipazione è intesa quale "grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati". L'Ateneo di Macerata dispone già di alcune indagini di *customer satisfaction*, con rilevazioni sia interne che esterne (Profilo dei laureati, Servizi di segreteria studenti, Valutazione della didattica) indirizzate ai propri utenti e i cui risultati sono pubblicati nel sito web istituzionale.

Al fine di recepire tale norma rendendola operativa all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, vengono introdotti sistematicamente nell'apposita sezione del PIAO, indicatori inerenti alcune delle indagini di *customer satisfaction* attive che contribuiranno, unitamente al set di indicatori previsti nel paragrafo precedente, alla misurazione complessiva delle performance di Ateneo. La dimensione della *customer satisfaction*, assieme alle altre dimensioni presenti negli I.VA.P., concorre alla valutazione del Direttore Generale (DG), del personale dirigente e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario con un peso pari al 20% del totale degli indicatori.

Concorre alla misurazione della performance dei servizi resi, in termini di efficacia ed efficienza, il progetto Good Practice, cui l'Ateneo di Macerata partecipa da diversi anni, promosso dalla Scuola di management del Politecnico di Milano, con l'obiettivo di analizzare i principali servizi offerti dalle università e di sviluppare un modello condiviso per la valutazione delle attività amministrative. Le indicazioni ottenute in seguito alle rilevazioni consentono di cogliere margini di miglioramento continuo e di utilizzare il *benchmarking* come elemento di confronto per l'attuazione di azioni correttive.

3.3.2 *Lavoro agile*

L'introduzione del lavoro agile con la L. 81/2017 ha reso tale modalità un elemento strutturale dell'organizzazione del lavoro dell'Università di Macerata. Esso rileva ai fini della valutazione sia della performance organizzativa sia di quella individuale del personale dirigente, tecnico-amministrativo e bibliotecario.

Come previsto dal PIAO, il lavoro agile non costituisce una modalità valutativa distinta rispetto alla presenza, ma uno strumento per rafforzare l'organizzazione per obiettivi, migliorare il benessere lavorativo e favorire la conciliazione vita-lavoro.

La valutazione della performance resta uniforme per tutte le figure professionali dell'Ateneo.

3.4 Performance organizzativa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INDICATORI DI TIPO QUANTITATIVO

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

INDICATORI DI TIPO TEMPORALE

DESCRIZIONE LIVELLO RAGGIUNGIMENTO	GRADO DI REALIZZAZIONE (%)
Attività conclusa entro la data indicata	100
Attività conclusa entro 30gg di calendario successivo alla data indicata e comunque non oltre il 31/12 dell'anno di riferimento	70
Attività conclusa tra 31 e 60gg di calendario successivo alla data indicata	50
Attività conclusa oltre i 60gg di calendario successivo alla data indicata	0

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

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

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

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

Capo II

4 Le fasi del processo di valutazione della performance individuale

4.1 Finalità e principi

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

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

La misurazione della performance individuale consiste in un processo continuo, a cadenza annuale, basato sull'analisi di fatti, dati, informazioni che il valutatore e i responsabili osservano costantemente e possono annotare nel **diario di bordo**.

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

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

TEMPISTICA	FASE	ATTIVITÀ PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
DICEMBRE Anno $n-1$	1	Declinazione degli obiettivi strategici contenuti nelle Linee Programmatiche del Rettore, dai quali discendono gli obiettivi annuali di ciascuna struttura (Divisioni, Aree, Uffici) definiti poi all'interno del Piano Integrato di attività ed organizzazione (PIAO)
GENNAIO Anno n	2	Assegnazione da parte del Cda, a seguito di negoziazione con il Direttore generale, degli obiettivi annuali al personale Dirigente e di cat. EP e successivamente da parte di questi ultimi al personale nel ruolo dei funzionari e collaboratori.
FEBBRAIO Anno n	3	Relazione performance dell'anno precedente
FEBBRAIO Anno n	4	Questionario di valutazione bottom up del Direttore generale e del personale dirigente riferito all'anno precedente
MARZO Anno n	5	Avvio della Valutazione della performance individuale dell'anno precedente (obiettivi e/o comportamenti organizzativi) da parte dei soggetti deputati alla valutazione
APRILE Anno n	6	Confronto tra Direttore Generale e i Dirigenti per la procedura di infra <i>calibration</i> per definire il quadro complessivo delle valutazioni individuali dell'anno precedente
ENTRO GIUGNO Anno n	7	Monitoraggio intermedio: - degli obiettivi di performance istituzionale e di struttura; - degli obiettivi di performance individuale anche attraverso colloqui con il personale interessato sulla base delle evidenze del diario di bordo. Al termine del monitoraggio può essere prevista una fase eventuale rimodulazione degli obiettivi proposta al Cda.
PROCEDURA DI CONCILIAZIONE		
Entro 15 giorni dalla restituzione della scheda di valutazione	1	Istanza di riesame alla Commissione di Conciliazione
Entro 60 giorni dall'istanza	2	Pronunciamento della Commissione di Conciliazione

Tabella 6 – Cronoprogramma

4.2 La metodologia adottata

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

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

La valutazione delle prestazioni individuali, effettuata da parte del responsabile, non si limita ad un mero adempimento annuale, bensì è inserita in un processo articolato in fasi, momenti, attività, volte a fornire al valutato l'opportunità di effettuare verifiche, di ripensare e migliorare, se necessario, la propria attività lavorativa, anche attraverso un periodico riscontro in itinere sulla propria performance.

4.3 Finalità della valutazione individuale

La valutazione è finalizzata a:

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

4.4 Monitoraggio intermedio delle competenze e dei comportamenti organizzativi

La misurazione della performance costituisce un processo continuativo, che si sviluppa quotidianamente lungo l'intero arco dell'anno. Ai fini della piena efficacia del SMVP, risulta essenziale una gestione accurata e coerente della fase di attuazione giornaliera degli obiettivi e degli impegni assegnati.

Nel corso dell'anno, valutatori e valutati procederanno alla verifica delle competenze e dei comportamenti organizzativi effettivamente espressi (cfr. par. 4.1). È previsto almeno un incontro formale intermedio, nel corso dell'anno solare, finalizzato a un'analisi in itinere utile a confrontare i risultati con quelli progressivamente conseguiti, nonché i comportamenti organizzativi attesi rispetto a quelli adottati. Tale momento consente di individuare eventuali scostamenti e attivare azioni correttive, assicurando al valutato un adeguato supporto, con costante orientamento al miglioramento. L'emersione di eventuali criticità permetterà di procedere a una diagnosi condivisa e a un coinvolgimento attivo del collaboratore.

Durante il periodo di osservazione potranno svolgersi ulteriori colloqui o feedback informali, che rappresentano opportunità significative di confronto sulla base delle evidenze raccolte dal valutatore nel contesto operativo. Allo stesso modo, il valutato potrà richiedere momenti di interlocuzione nel corso dell'anno per condividere aspetti rilevanti o criticità emergenti.

Questi momenti di interazione intermedia tra valutatore e valutato favoriscono il coordinamento organizzativo, il chiarimento delle motivazioni alla base di eventuali deviazioni rispetto agli standard di performance attesi, il recupero di anomalie e il necessario riallineamento in presenza di cambiamenti rilevanti nel contesto di riferimento.

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

4.5 Certezza, omogeneità ed equità di trattamento nella valutazione individuale

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

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

4.6 Introduzione della valutazione bottom-up

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

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

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

In applicazione delle indicazioni del Ministro per la Pubblica Amministrazione, i processi di valutazione avverranno tramite somministrazione di questionari anonimi da redigersì a cura dei soggetti interessati.

A seguito della sperimentazione condotta nell’anno 2025, i questionari finalizzati all’espressione del giudizio valutativo nei confronti del Direttore Generale e del personale dirigente saranno somministrati al personale interessato nel mese di febbraio di ciascun anno, con una finestra di compilazione pari a 15 giorni, al fine di garantire nei tempi previsti la disponibilità degli elementi necessari alla valutazione del personale medesimo.

4.7 Chi viene valutato

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

4.8 Infra calibration

Al fine di superare eventuali asimmetrie su scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale, all’interno del SMVP sono previste specifiche fasi di confronto, tra il Direttore Generale e i dirigenti, in applicazione della direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione (28.11.2023) che prevede una valutazione collegiale denominata *infra calibration*. Tale fase della procedura si inserisce in chiusura dell’esercizio di valutazione e precede la notifica dei risultati al personale valutato.

5 La performance individuale

L’oggetto della valutazione è la prestazione individuale di lavoro, per la quale è stata predisposta apposita scheda di valutazione.

Il SMVP analizza e valuta l’apporto dei singoli al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi assegnati alla struttura di appartenenza (risultati), che contribuiscono a loro volta al raggiungimento delle performance dell’Ateneo nel suo complesso. Comprende, altresì, le competenze e i comportamenti attuati nello svolgimento dell’attività lavorativa. La valutazione della performance individuale riguarda tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dell’Università di Macerata con le modalità di misurazione e valutazione descritte in dettaglio nei paragrafi successivi.

Per il Direttore Generale, è prevista un’apposita procedura.

L’oggetto della valutazione non è la persona, ma la prestazione fornita. La valutazione è condotta sulla base dell’analisi di fatti, dati e informazioni oggettive, tenendo conto degli obiettivi assegnati, delle competenze richieste e dei comportamenti organizzativi attesi. L’esito valutativo finale rappresenta la sintesi complessiva

di tutti gli elementi esaminati (Appendice 1) ed è definito secondo i seguenti criteri riportati di seguito, articolati - a titolo esemplificativo ma non esaustivo - nell'Appendice 2:

Livello	Criterio	Valore
1. Performance gravemente insufficiente	A questo livello si riscontrano capacità e/o competenze inadeguate, con tratti individuali molto distanti da quelli richiesti dal ruolo. La prestazione risulta non conforme; il valutato non raggiunge gli obiettivi, non gestisce compiti essenziali, crea criticità operative o relazionali, non rispetta procedure e scadenze. Necessita interventi correttivi significativi. La prestazione non risponde ai requisiti minimi; è necessario un intervento formativo, correttivo o organizzativo.	fino a 2
2. Performance insufficiente	A questo livello corrispondono capacità e/o competenze parzialmente adeguate, che non soddisfano pienamente gli standard attesi. Prestazione spesso sotto le attese. Richiede supervisione frequente, incontra difficoltà nel gestire compiti complessi, urgenze o relazioni. Rispetta tempi e procedure in modo discontinuo. La prestazione è insufficiente rispetto agli standard richiesti dal ruolo; è necessario un intervento formativo.	da 3 a 4
3. Performance adeguata	A questo livello si collocano capacità e/o competenze congrue e coerenti con le aspettative del ruolo. Prestazione sufficiente. Esegue le attività richieste con autonomia. Raggiunge gli obiettivi essenziali ma con margini di miglioramento nella gestione delle complessità, nella collaborazione o nella comunicazione. Performance complessivamente sufficiente, ma con ampi margini di miglioramento ed evoluzione.	da 5 a 6
4. Performance buona	A questo livello corrispondono capacità e/o competenze in linea con gli standard attesi. Lavora in autonomia, gestisce correttamente le attività e le urgenze, collabora efficacemente, comunica bene e rispetta tempi e procedure. Prestazione solida, affidabile, coerente con il ruolo e con i livelli attesi.	da 7 a 8
5. Performance eccellente	A questo livello emergono capacità e/o competenze di eccellenza. Prestazione costantemente superiore alle attese. Mostra autonomia elevata, iniziativa, capacità di gestione di situazioni complesse, forte orientamento al risultato. È punto di riferimento, comunica in modo impeccabile e favorisce collaborazione, benessere e innovazione. La prestazione è di qualità «modello», spesso superiore anche al ruolo ricoperto.	da 9 a 10

Tabella 7 – Criteri di valutazione delle sotto-dimensioni riferite alla Qualità dell'apporto individuale per tutto il personale oggetto della valutazione

5.1 Misurazione e valutazione del personale dirigente

Il personale dirigente è valutato sulla base delle seguenti dimensioni:

- Obiettivi individuali;
- Qualità dell'apporto individuale;
- Performance istituzionale (I.V.A.P.).

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

Dimensione di valutazione	Punti Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
Grado di realizzazione degli obiettivi	30	Grado di realizzazione degli obiettivi individuali	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 30 (cfr tabella n. 5)
Qualità dell'apporto individuale	50	Capacità di negoziazione	25%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Leadership	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Collaborazione trasversale.	10%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Valutazione bottom-up finalizzata a verificare l'operato del dirigente in termini di valorizzazione del personale e suo benessere organizzativo	5%	Valutazione effettuata tramite l'analisi e l'elaborazione dei questionari di valutazione compilati dal personale assegnato alla Divisione.
		Livello di autonomia	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Capacità di programmazione	10%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
Performance di ateneo I.V.A.P.	20	Performance organizzativa di ateneo	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 20 (cfr tabella n. 2)

Tabella 8 - Fattori considerati per la performance individuale per il personale Dirigente

Relativamente alla valutazione delle singole sotto-dimensioni che compongono la “qualità dell'apporto individuale”, il valutatore dovrà porre attenzione e considerare gli aspetti riportati in Appendice 1. La valutazione finale, per ogni sotto-dimensione, costituisce una sintesi di tutti gli aspetti considerati e si basa sui criteri di cui alla Tabella 7, articolati - a titolo esemplificativo ma non esaustivo - nell'Appendice 2.

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

Nell'ambito degli obiettivi individuali del personale Dirigente riveste particolare rilievo la Circolare MEF-RGS n. 1 del 3 gennaio 2024 recante *“Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni” – Attuazione dell’articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41”*, per effetto della quale sarà assegnato ai soli dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, un obiettivo individuale funzionale al rispetto della tempistica di pagamento. Target e indicatori, nonché le modalità di misurazione, valutazione e conseguente pagamento della retribuzione di risultato connessa, rispetteranno le indicazioni riportate nella circolare suddetta.

Altrettanto rilevante risulta essere la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025 sulla formazione e valorizzazione del capitale umano nella PA, la quale impone ai dipendenti pubblici l'obbligo di almeno 40 ore di formazione annua, con un collegamento diretto alla valutazione della performance. Tale documento ribadisce l'importanza della formazione come leva essenziale per la crescita del capitale umano e il miglioramento dei servizi offerti ai cittadini, connettendola alla misurazione della performance.

5.1.2 Chi valuta

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

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

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

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

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

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

5.2 Misurazione e valutazione del personale di categoria EP

Il modello prevede per il personale di Area EP la realizzazione degli obiettivi di struttura e la valutazione dei comportamenti organizzativi, ovvero una valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi attribuiti.

I fattori da prendere in considerazione per la valutazione della performance individuale e i valori massimi di riferimento sono rappresentati nella seguente tabella:

Dimensione di valutazione	Punti Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto- Dimensione	Criteri di valutazione
Grado di realizzazione degli obiettivi	30	Grado di realizzazione degli obiettivi di struttura	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 30 (cfr tabella n. 5)
Qualità dell'apporto individuale	50	Capacità, comportamenti organizzativi e gestionali.	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Problem solving e innovazione	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Relazioni e comunicazione	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 5
		Flessibilità e autonomia	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
Performance di ateneo I.V.A.P	20	Performance organizzativa di ateneo	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 20 (cfr tabella n. 2)

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

Relativamente alla valutazione delle singole sotto-dimensioni che compongono la “qualità dell’apporto individuale”, il valutatore dovrà porre attenzione e considerare gli aspetti contenuti nell’Appendice 1.

La valutazione finale, per ogni sotto-dimensione, costituisce una sintesi di tutti gli aspetti considerati e si basa sui criteri di cui alla Tabella 7, articolati - a titolo esemplificativo ma non esaustivo - nell’Appendice 2.

5.2.1 Chi valuta

Il **Dirigente** responsabile della Divisione, ovvero il **Direttore Generale per le Aree di diretta responsabilità**, dopo aver acquisito tutti gli elementi utili per esprimere un giudizio in merito all’attività svolta dai dipendenti, effettua la valutazione.

Prima di procedere all’attribuzione definitiva dei punteggi assegnati e alla conseguente attribuzione dell’indennità di risultato, il Dirigente/Direttore Generale condivide con ciascun dipendente la valutazione ottenuta.

5.2.2 Fasce di merito per la distribuzione dell’indennità di risultato per il personale di categoria EP

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

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

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

5.3 Misurazione e valutazione del personale dell’Area dei funzionari responsabile di Ufficio

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

Dimensione di valutazione	Punti dimensione	Sotto Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
Realizzazione obiettivi	30	Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 30 (cfr tabella n. 5)
Contributo individuale	50	Competenze professionali / tecniche	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Problem solving e innovazione	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Relazioni e comunicazione	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Flessibilità e autonomia	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10

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

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

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

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

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

Il valutatore dovrà porre attenzione e considerare gli aspetti contenuti in Appendice 1.

La valutazione finale, per ogni sotto-dimensione, costituisce una sintesi di tutti gli aspetti considerati e si basa sui criteri di cui alla Tabella 7, articolati - a titolo esemplificativo ma non esaustivo - nell'Appendice 2.

5.3.2 Chi valuta

Il **Dirigente**, o, in mancanza, il **Direttore Generale**, dopo aver acquisito **la proposta motivata del responsabile di Area**, e ogni elemento utile per esprimere un giudizio in merito all'attività svolta dai dipendenti, effettua la valutazione.

Prima di procedere all'attribuzione definitiva dei punti assegnati, il valutatore - se ritenuto, per il tramite del Responsabile di Area - condivide con ciascun dipendente la valutazione ottenuta.

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

La misurazione e la valutazione della performance individuale risulta composta da tre dimensioni di valutazione secondo lo schema rappresentato nella tabella seguente⁶:

Dimensione di valutazione	Punti Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
Performance di Ateneo I.V.A.P.	20	Performance organizzativa di Ateneo	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 20 (cfr tabella n. 2)
Contributo individuale	50	Competenze professionali / tecniche	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Problem solving e innovazione	15%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Relazioni e comunicazione	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Orientamento all'utente	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
		Flessibilità e autonomia	15%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10
Performance organizzativa	30	Grado di realizzazione degli obiettivi di struttura	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 30 (cfr tabella n. 5)

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

5.4.1 Valutazione relativa al contributo individuale

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

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

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

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

La valutazione finale, per ogni sotto-dimensione, costituisce una sintesi di tutti gli aspetti considerati e si basa sui criteri di cui alla Tabella 7, articolati - a titolo esemplificativo ma non esaustivo - nell'Appendice 2.

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

5.4.2 Chi valuta

Il **Dirigente** o, in mancanza, il **Direttore Generale**, dopo aver acquisito la **proposta definitiva del responsabile di Area, formulata sulla base della proposta motivata trasmessa dal responsabile di Ufficio**, e ogni elemento utile per esprimere un giudizio in merito all'attività svolta dai dipendenti, effettua la valutazione.

Prima di procedere all'attribuzione definitiva dei punti assegnati, il valutatore - se ritenuto, per il tramite del Responsabile di Area - condivide con ciascun dipendente la valutazione ottenuta.

5.5 Fattori correttivi

Presenza

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

Sanzioni disciplinari

Le sanzioni disciplinari⁸, ivi compreso il rimprovero verbale, comminate nell’anno di riferimento della valutazione, determineranno la riduzione del punteggio attribuito alla dimensione “contributo individuale” nella misura minima dell’1 % e massima del 10%, definita in sede di valutazione del dipendente, sulla base della gravità dell’infrazione disciplinare.

Disposizioni di rinvio

Ai sensi dell’art. 17 comma 3, lettera e) del CCNL vigente si rinvia alla contrattazione collettiva integrativa per la definizione di eventuali ulteriori criteri di impatto sul trattamento economico correlati all’applicazione del presente sistema.

6 Procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione di cui all’articolo 7 comma 2-bis del decreto legislativo n. 150/2009 può essere attivata su iniziativa del dipendente secondo due modalità:

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

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

- 1) ricorrendo alla Commissione di conciliazione istituita presso l'Università;
oppure
- 2) attraverso il tentativo di conciliazione previsto dall'articolo 410 c.p.c. presso gli uffici competenti del Ministero del lavoro.

I due rimedi sono alternativi tra di loro ma non esclusivi, nel senso che il ricorso alla Commissione di conciliazione istituita presso l'Università non pregiudica la facoltà, per il dipendente, di attivare in qualsiasi momento la procedura di cui all'articolo 410 c.p.c.; essi operano su piani differenti, ma condividono la finalità di assicurare uno strumento di garanzia volto a favorire la composizione delle divergenze insorte in esito alla valutazione individuale e a prevenire – per quanto possibile – il ricorso a strumenti di tutela contenziosa.

Il presente paragrafo disciplina esclusivamente la procedura innanzi alla Commissione di conciliazione interna all'Università.

La Commissione di conciliazione è composta da tre dirigenti in servizio presso altre istituzioni universitarie o amministrazioni pubbliche; i membri sono nominati con decreto del Direttore generale e durano nella carica per tre anni, con possibilità di un solo rinnovo.

Il ricorso alla Commissione di conciliazione è ammissibile esclusivamente per vizi ed errori formali o procedurali nell'attività di valutazione, quali l'incompletezza dell'istruttoria, la mancanza o l'inadeguatezza della motivazione, la mancata coerenza e proporzionalità del giudizio reso rispetto agli indicatori considerati.

Non è ammissibile il ricorso alla Commissione per motivi di merito, ovvero nelle ipotesi di divergenza di opinioni in ordine alla valutazione ricevuta.

La Commissione, in ogni caso, esamina e si pronuncia esclusivamente in relazione a istanze supportate da elementi documentali o che consentono un riscontro oggettivo.

L'istanza di conciliazione è presentata dal dipendente entro il termine di 15 (quindici) giorni dalla comunicazione della valutazione finale; essa deve indicare con chiarezza i profili rispetto ai quali si richiede il riesame ed è corredata dalla documentazione ritenuta utile alla ricostruzione del procedimento valutativo o alla verifica della coerenza del giudizio espresso.

L'istanza è trasmessa alla Commissione di conciliazione per il tramite dell'Area risorse umane – Ufficio reclutamento e gestione giuridica del PTAB/CEL, che assicura il necessario supporto tecnico-giuridico per la regolare gestione della procedura; l'istanza è contestualmente trasmessa al valutatore, al fine di garantire l'instaurazione di un corretto contraddittorio.

Ricevuta l'istanza, la Commissione avvia l'istruttoria acquisendo la scheda di valutazione, la documentazione relativa al procedimento e gli eventuali elementi forniti dal dipendente e dal valutatore; quest'ultimo, in particolare, trasmette le proprie deduzioni relative ai profili oggetto di contestazione.

Qualora lo ritenga necessario, la Commissione può richiedere integrazioni o chiarimenti al valutatore per ricostruire compiutamente il processo valutativo.

Su richiesta del dipendente, il quale può farsi assistere da un rappresentante sindacale o da altro soggetto di propria fiducia, o quando lo ritenga utile ai fini delle proprie valutazioni, la Commissione procede all'audizione delle parti, garantendo un confronto ordinato volto a chiarire i motivi di controversia e a favorire la ricerca di una soluzione condivisa; la convocazione per l'audizione è comunicata alle parti con un preavviso minimo di 5 (cinque) giorni lavorativi, salvo motivate urgenze.

La Commissione conclude la propria attività entro 60 (sessanta) giorni dal ricevimento dell'istanza di conciliazione.

Al termine dell'istruttoria, la Commissione formula una valutazione complessiva sui profili esaminati e adotta le proprie determinazioni.

Ove riscontri la presenza di vizi che legittimano il ricorso alla Commissione, quest'ultima formula osservazioni o proposte motivate, invitando il valutatore a un riesame del proprio giudizio o del proprio operato, senza potersi peraltro in alcun modo sostituire al valutatore medesimo nell'attribuzione del punteggio finale; qualora il valutatore confermi la propria valutazione, il procedimento si conclude senza ulteriori attività.

L'esito della procedura di conciliazione è comunicato al dipendente e al valutatore, oltre a essere trasmesso al Nucleo di valutazione per gli adempimenti di propria competenza.

CAPO III

7 Valutazione del Direttore Generale

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

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

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

Dimensione di valutazione	Punti Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
Performance istituzionale I.VA.P.	20	Performance istituzionale	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 20 (cfr tabella n. 2)
Obiettivi individuali	40	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	100%	Viene assegnato un valore da 0 a 40 (cfr tabella n. 16)
Comportamenti organizzativi	40	Gestione delle reti e relazioni interne ed esterne	25%	Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali
		Valutazione bottom-up finalizzata a verificare l'operato del dirigente in termini di valorizzazione del personale e suo benessere organizzativo	5%	Valutazione effettuata tramite l'analisi e l'elaborazione dei questionari di valutazione compilati dal personale Dirigente, dagli EP e dai funzionari con incarico di responsabilità.
		Sviluppo e gestione dell'innovazione	33%	Propensione all'innovazione tecnologica
			33%	Propensione all'innovazione organizzativa
			34%	Sviluppo delle risorse umane
		Capacità di valutazione	20%	Valutazione del personale di categoria EP
		Gestione delle situazioni critiche	20%	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche

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

7.1 Performance istituzionale

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

7.2 Obiettivi individuali

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

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

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

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

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

7.3 Comportamenti organizzativi

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

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

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

Dall’anno 2026 il SMVP vede l’introduzione, della valutazione bottom-up con un peso pari al 5% (cfr. par. 4.6.). Il Direttore Generale, entro il primo semestre dell’esercizio successivo a quello per cui si richiede la valutazione, dovrà predisporre la propria autovalutazione che esponga, sulla base di evidenze documentate, lo stato di raggiungimento degli obiettivi individuali e l’eventuale scostamento, specificandone le cause e le eventuali criticità (anche esogene) che hanno impedito il pieno raggiungimento degli obiettivi.

7.4 Chi valuta

Il Rettore provvede ad acquisire:

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

Sulla base della documentazione acquisita, dalla quale emerge chiaramente la performance di Ateneo e il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, unitamente a elementi utili per apprezzare i comportamenti organizzativi del Direttore Generale, il Rettore trasferisce le suddette risultanze con nota illustrativa al Nucleo di Valutazione.

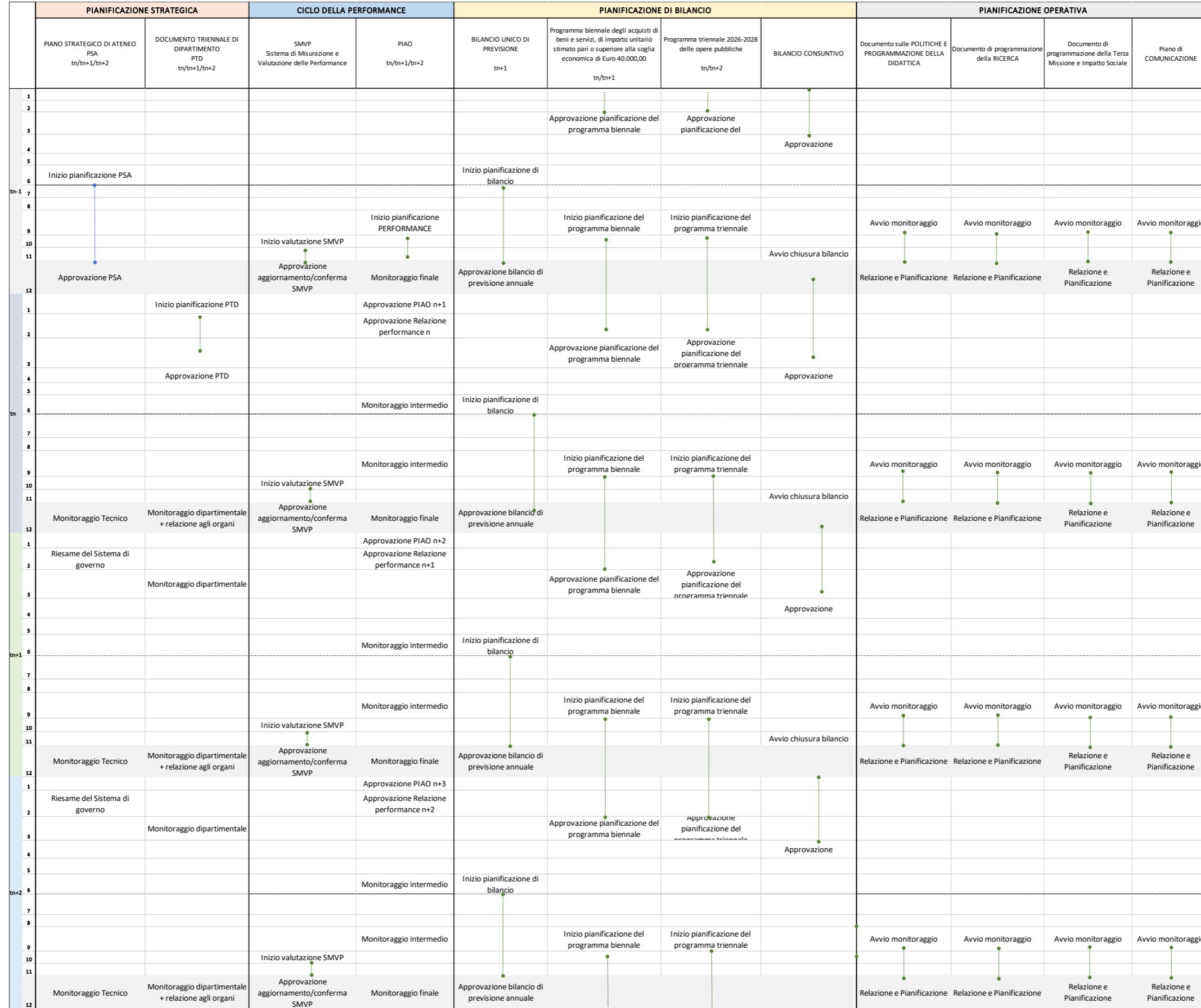
Il Nucleo di valutazione, sulla base della suddetta nota illustrativa, formulerà ai sensi di legge il proprio parere disponendo, ove lo ritenga opportuno, audizione con il Direttore Generale al fine di acquisire eventuali osservazioni. Al termine del contraddittorio, il Nucleo di Valutazione, comunicandola all’interessato, esprime una proposta di valutazione complessiva e sintetica (indicata con un punteggio da 1 a 100) delle risultanze emerse dalle tre dimensioni sopra elencate sulla base della griglia di valutazione del Direttore Generale (Tabella 18).

Il Nucleo di Valutazione, infine, avrà cura di trasmettere la propria proposta di valutazione al Rettore che provvede alla determinazione finale e dispone l’assegnazione della retribuzione di risultato.

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

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

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



9 APPENDICE 1

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

Capacità di negoziazione

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

Leadership

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

Collaborazione trasversale

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

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

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

Livello di autonomia

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

Capacità di programmazione

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

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

Capacità, comportamenti organizzativi e gestionali

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

Problem solving e innovazione

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

Relazioni e comunicazione

- Il valutato cura il benessere lavorativo in ogni sua forma

Flessibilità e autonomia

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

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

Competenze professionali/tecniche

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

Problem solving e innovazione

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

Relazioni e comunicazione

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

Flessibilità e autonomia

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

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

Bibliotecari

Competenze professionali/tecniche

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

Problem solving e innovazione

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

Relazioni e comunicazione

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

Orientamento all'utente

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

Flessibilità e autonomia

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

Addetti ai servizi tecnici ed informatici

Competenze professionali/tecniche

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

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

Problem solving e innovazione

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

Relazioni e comunicazione

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

Orientamento all'utente

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

Flessibilità e autonomia

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

Supporto amministrativo

Competenze professionali/tecniche

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

Problem solving e innovazione

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

Relazioni e comunicazione

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

Orientamento all'utente

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

Flessibilità e autonomia

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

Servizi generali per gli studenti (front-office)

Competenze professionali/tecniche

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

Problem solving e innovazione

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

Relazioni e comunicazione

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

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

Orientamento all'utente

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

Flessibilità e autonomia

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

Addetti ai servizi ausiliari e di supporto

Competenze professionali/tecniche

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

Problem solving e innovazione

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

Relazioni e comunicazione

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

Orientamento all'utente

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

Flessibilità e autonomia

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

10 APPENDICE 2

Disciplinare per la valutazione delle competenze e comportamenti

1. Performance gravemente insufficiente

Il valutato:

- non garantisce autonomia operativa, commette errori ricorrenti e non presidia le attività essenziali;
- non realizza gli obiettivi o compiti assegnati e non adatta il proprio comportamento organizzativo alle indicazioni ricevute;
- non gestisce situazioni urgenti o complesse, generando ritardi, inefficienze o rischi operativi;
- crea difficoltà relazionali, evita la collaborazione o genera conflitti non gestiti;
- comunica in modo inappropriate o poco professionale, mettendo in difficoltà utenti, colleghi o superiori;
- applica in modo scorretto o superficiale norme, procedure, regole operative;
- non rispetta tempi, impegni, consegne o compresenza, compromettendo il lavoro dell'ufficio.

2. Performance insufficiente

Il valutato:

- necessita di frequente supervisione anche per attività ordinarie; l'autonomia è limitata;
- fatica a realizzare alcuni obiettivi o compiti o lo fa con ritardi e scarsa qualità;
- ha difficoltà nella gestione di urgenze, incertezze, conflitti o decisioni; tende a rimandare o richiedere continuamente supporto;
- collabora in modo disomogeneo, talvolta con atteggiamenti poco proattivi o scarsamente cooperativi;
- comunica in modo non sempre chiaro o appropriato, con ricadute sulla soddisfazione dell'utenza;
- applica norme e procedure con errori o rigidità eccessiva;
- mostra difficoltà nel rispetto di scadenze, tempi di risposta o presenza in compresenza.

3. Performance adeguata

Il valutato:

- svolge le attività assegnate in autonomia limitata, mostrando adeguatezza nelle routine ma difficoltà nelle situazioni nuove o complesse;
- realizza gli obiettivi o i compiti fondamentali, talvolta con bisogno di supervisione;
- gestisce l'urgenza o l'incertezza, ma con esitazioni o rallentamenti;
- mantiene relazioni corrette, ma non sempre proattive o collaborative;
- comunica in modo generalmente chiaro, pur con qualche difficoltà nella gestione dell'utenza o delle situazioni critiche;
- applica norme e procedure in modo corretto ma poco flessibile, con resistenze al cambiamento;
- rispetta tempi e compresenza, anche se con alcuni richiami o riorganizzazioni.

4. Performance buona

Il valutato:

- lavora con buona autonomia e con elevati standard qualitativi, mostra iniziativa e gestisce le attività in modo affidabile e preciso;
- realizza gli obiettivi o i compiti assegnati e contribuisce ai risultati del team;
- gestisce le urgenze e le complessità operative con competenza, chiedendo supporto solo quando necessario;
- mantiene relazioni positive, collabora in maniera efficace e risolve problemi con un buon grado di indipendenza;
- comunica in modo chiaro e cortese, risponde correttamente all'utenza e mantiene comportamenti collaborativi;
- applica norme e procedure con accuratezza, mostrando apertura al cambiamento;
- rispetta tempi, impegni, priorità e obblighi di compresenza;
- dimostra empatia e coglie anche bisogni non esplicitati;
- contribuisce in modo significativo al clima positivo del gruppo;
- è aperto al confronto per superare eventuali criticità individuali o del team;
- promuove innovazione organizzativa, sostiene i processi di cambiamento e coinvolge i colleghi nella loro diffusione;

- assume atteggiamento di responsabilità anche in condizioni di incertezza, rispetta gli incarichi e verifica con accuratezza il proprio operato.

5. Performance eccellente

Il valutato:

- dimostra autonomia completa, iniziativa, proattività costante; anticipa i problemi e propone soluzioni innovative e sostenibili;
- realizza o supera regolarmente gli obiettivi o i compiti anche complessi, e “fa accadere le cose” con tenacia e orientamento ai risultati;
- gestisce con efficacia anche situazioni critiche, urgenti o incerte, assumendosi responsabilità strategiche e operative;
- accompagna e supporta colleghi e collaboratori, ispirando fiducia, favorendo collaborazione, partecipazione e gestione costruttiva dei conflitti, promuovendo attivamente il miglioramento dei metodi di lavoro;
- comunica con chiarezza e cortesia, mette a proprio agio l’utente e si fa carico delle necessità anche non strettamente di propria competenza, con risoluzione rapida e intuitiva delle richieste;
- applica norme, regole e procedure con flessibilità intelligente, adattandole alle peculiarità dei casi senza perdere rigore;
- condivide conoscenze e risorse, sostiene il team e rappresenta un punto di riferimento professionale;
- promuove pari opportunità, qualità del lavoro e benessere organizzativo, con comportamenti esemplari e inclusivi;
- riconosce il valore del merito, delega con fiducia, ove previsto, anche compiti di rilievo, favorisce l’autonomia e la crescita del gruppo trasferendo competenze;
- mantiene uno stile assertivo anche in situazioni critiche, condividendo informazioni in modo trasparente e dimostrando eccellenti capacità negoziali;
- mostra elevata propensione a rischi calcolati, lucidità e visione prospettica, cogliendo opportunità utili al superamento delle sfide organizzative.



Strumento operativo per monitoraggio intermedio (cfr. par. 4.4) - *Qualità dell'apporto individuale del personale dirigente*

Diario di bordo

Contributo individuale				
Episodi rilevati				Livello (da 1 a 5)*
	Dipendente	Data	Descrizione	
Capacità di negoziazione				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Leadership				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Collaborazione trasversale				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Livello di autonomia				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Capacità di programmazione				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente

*Livello riportato nella Tabella n. 7 del SMVP 2026 (approfondito nell'Appendice 2 del documento)



Strumento operativo per monitoraggio intermedio (cfr. par. 4.4) - *Qualità dell'apporto individuale del personale di categoria EP*

Diario di bordo

Qualità dell'apporto individuale				
Episodi rilevati				
	Dipendente	Data	Descrizione	Livello (da 1 a 5)*
Capacità, comportamenti organizzativi e gestionali				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Problem solving e innovazione				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Relazioni e comunicazione				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Flessibilità e autonomia				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente

*Livello riportato nella Tabella n. 7 del SMVP 2026 (approfondito nell'Appendice 2 del documento)



Strumento operativo per monitoraggio intermedio (cfr. par. 4.4) - *Qualità dell'apporto individuale del personale appartenente all'area dei funzionari responsabili di Ufficio*

Diario di bordo

Contributo individuale				
Episodi rilevati				
	Dipendente	Data	Descrizione	Livello (da 1 a 5)*
Competenze professionali / tecniche				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Problem solving e innovazione				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Relazioni e comunicazione				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Flessibilità e autonomia				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente

*Livello riportato nella Tabella n. 7 del SMVP 2026 (approfondito nell'Appendice 2 del documento)



Strumento operativo per monitoraggio intermedio (cfr. par. 4.4) - *Qualità dell'apporto individuale del personale appartenente alle aree degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari (con esclusione dei funzionari con responsabilità di Ufficio)*

Diario di bordo

Contributo individuale				
Episodi rilevati				
	Dipendente	Data	Descrizione	Livello (da 1 a 5)*
Competenze professionali / tecniche				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Problem solving e innovazione				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Relazioni e comunicazione				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Orientamento all'utente				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente
Flessibilità e autonomia				<input type="checkbox"/> gravemente insufficiente <input type="checkbox"/> insufficiente <input type="checkbox"/> adeguato <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> eccellente

*Livello riportato nella Tabella n. 7 del SMVP 2026 (approfondito nell'Appendice 2 del documento)