

# Università di Foggia



*Sistema di misurazione e valutazione della performance*

**ANNO 2023**

### Premessa e quadro normativo

#### 1. Descrizione del Sistema

- 1.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione: una visione di sintesi
- 1.2 Ciclo di gestione della performance
- 1.3 Performance Istituzionale
  - 1.3.1 Performance Strategica
    - 1.3.1.1 Pianificazione strategica
  - 1.3.2 Performance Organizzativa
    - 1.3.2.1 Obiettivi operativi di III livello
- 1.4 Performance Individuale – Definizione e metodologia per la sua misurazione e valutazione
  - 1.4.1 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance del personale di categoria B, C, D e EP
  - 1.4.2 Misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale: dimensioni e criteri
- 1.5 Modalità per garantire la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione
- 1.6 Modalità per le indagini sul personale
- 1.7 Modalità di collegamento tra il processo di valutazione della performance e gli altri processi di gestione delle risorse umane
- 1.8 Modalità per promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema

#### 2. Processo

- 2.1 La fase di definizione e assegnazione degli obiettivi
- 2.2 La fase della valutazione intermedia
- 2.3 La fase della valutazione finale
- 2.4 I soggetti valutati
  - 2.4.1 Direttore Generale
  - 2.4.2 Personale di categoria EP
  - 2.4.3 Personale di categoria D, C, B
- 2.5 L'utilizzo dei sistemi premianti
- 2.6 I tempi
- 2.7 Le modalità

#### 3. Soggetti e responsabilità

#### 4. Procedure di conciliazione

#### 5. Modalità di raccordo e integrazione

- 5.1 Raccordo ed integrazione con i sistemi di controlli esistenti
- 5.2 Raccordo e integrazione con la programmazione finanziaria e di bilancio

## Premessa e quadro normativo

In ottemperanza all'art. 7, co. 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, come successivamente modificato con decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema" o "SMVP", si pone l'obiettivo di descrivere attori, ruoli, responsabilità, criteri, strumenti e tempi che definiscono i processi di programmazione, misurazione e valutazione implementati per l'attuazione del ciclo integrato della performance dell'Università di Foggia.

La revisione del Sistema risponde all'esigenza dell'Ateneo di adeguare il percorso di sviluppo e implementazione dei processi e degli strumenti di programmazione e controllo della performance alla luce del mutato contesto organizzativo e di introdurre miglioramenti volti a favorire l'efficacia della gestione.

Altresì il presente aggiornamento tiene conto:

- delle specifiche previsioni recate dalle "Linee Guida 2022 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" dell'Anvur (allegato alla delibera del Consiglio Direttivo n. 59 del 24 marzo 2022) che, segnatamente, nella Scheda per l'analisi del ciclo integrato della performance (allegato 3 alle Linee Guida) prevedono un'apposita sezione dedicata al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance con specifici punti di attenzione;
- della Relazione AVA 2022 del Nucleo di Valutazione di Ateneo che, al paragrafo 3 rubricato "Raccomandazioni e suggerimenti", ha, tra l'altro, posto in luce l'opportunità di: prevedere nel SMVP il monitoraggio infrannuale e indicare nel Piano della Performance gli obiettivi assegnati ai Dipartimenti.

Il presente **Sistema di misurazione e valutazione della performance** è stato, peraltro, predisposto in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli artt. 8 e 9 del D.Lgs. 150/2009 del livello di *performance* atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire il monitoraggio della *performance* agli Organismi indipendenti di valutazione (per le Università leggesi Nuclei di valutazione), anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione (art. 6 del D.Lgs. 150/2009);
- garantire la periodicità del monitoraggio infrannuale (*rectius*: in corso di esercizio) della performance attraverso modalità puntualmente individuate;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Nella progettazione del Sistema e relativo aggiornamento, fermo restando quanto innanzi, si è tenuto, altresì, conto sia delle peculiarità insite nella natura dell'istituzione universitaria, sia della complessità del contesto normativo, contrattuale e delle sue relative evoluzioni, che presentano diversi vincoli e limiti di carattere applicativo, in una logica di sostanziale discontinuità rispetto al passato.

In particolare, a partire dal D.Lgs. 150/2009, il panorama normativo di riferimento è stato arricchito da numerose integrazioni ed interventi legislativi di cui si è dovuto tener conto di:

1. la L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini), le cui numerose disposizioni hanno dato vita nell'Ateneo a un profondo e intenso processo di revisione;
2. la L. 122/2010 (c.d. manovra correttiva estiva 2010);
3. la L. 111/2011 (c.d. manovra correttiva estiva 2011);
4. il D.Lgs. 141/2011 (c.d. decreto correttivo alla Riforma Brunetta), che:
  - definisce che i contratti collettivi integrativi sottoscritti dopo l'entrata in vigore del D.Lgs. 150/2009 devono essere stipulati nel rispetto delle disposizioni in esso contenute, mentre sono riservate alla prossima sessione le disposizioni concernenti il procedimento di approvazione dei contratti collettivi nazionali;

- rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 commi 2 e 3 del D.Lgs. 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009;
  - prevede che in attesa dei rinnovi contrattuali, per la differenziazione retributiva delle suddette fasce possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive derivanti dai piani triennali di razionalizzazione come disciplinato dall'art. 16 comma 5 della L. 111/2011, che obbliga a versare il 50% di tali risparmi allo Stato e permette di destinare la metà della restante parte per la differenziazione retributiva in fasce, con conseguenti e forti penalizzazioni per le amministrazioni;
5. il DL 6 luglio 2012, n. 95 convertito, con modificazioni, dalla L. 135/2012 (c.d. Spending Review), che ribadisce l'applicazione del D.Lgs. 150/2009 e, in particolare, dell'art. 5, commi 11 e 11 bis, che conferma gli ambiti di misurazione della performance individuale già previsti dall'art. 9 del D. Lgs. 150/2009, evidenziando che le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale e non dirigenziale sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali si evidenzia, per i dirigenti, l'obbligo di differenziare le valutazioni;
  6. l'art. 60 del D.L. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la Legge 9 agosto 2013, n. 98 «*Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia*», in base al quale il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR);
  7. Il D.L. 80/2021, «*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*», convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021 n. 113, che, all'articolo 6, istituisce il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso;
  8. il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, «*Regolamento recante gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione*»;
  9. il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze 30 giugno 2022, n. 132, «*Regolamento recante definizione dei contenuti del Piano integrato di attività e organizzazione*»;
  10. Nota circolare n. 2/2022 dell'11/10/2022 del Capo del Dipartimento della Funzione Pubblica, «*Indicazioni operative in materia di Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80*».

Nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle indicazioni, fornite dalle delibere CIVIT/ANAC:

1. n. 9/2010, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;
2. n. 88/2010, che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
3. n. 89/2010, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (soprattutto organizzativa);
4. n. 104/2010, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
5. n. 114/2010, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;
6. n. 4/2012 e n. 23/2013, che forniscono le linee guida rispetto agli adempimenti di monitoraggio da parte degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei

controlli interni, come previsto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. 150/2009);

Un ulteriore contributo alla stesura del Sistema è stato fornito dalle Linee guida ANVUR:

1. Linee guida 2015 per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani, che introducono il Piano Integrato come documento di sintesi dei diversi documenti strategici su performance, trasparenza e anticorruzione, e forniscono specifiche indicazioni sulla gestione del ciclo della performance presso le Università statali in un'ottica di maggiore integrazione con la programmazione economico-finanziaria e le politiche e strumenti di anticorruzione e trasparenza;
2. Linee guida 2019 per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, le quali citando il D.lgs. 74/2017 che modifica il D.lgs. 150/2009, determina come il Sistema venga aggiornato al fine di contenere "le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio".

## 1. Descrizione del Sistema

### 1.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione: una visione di sintesi

L'Università di Foggia è stata istituita il 5 agosto 1999, portando a compimento un processo partito negli anni novanta e avviatosi in ragione del processo di "gemmazione" del decongestionato Ateneo barese, mediante l'istituzione di numerosi corsi di studio dell'Università di Bari. Il primo anno accademico ufficiale, il 1990/1991, del polo universitario di Foggia è stato inaugurato il 12 gennaio 1991, con l'attivazione dei corsi di laurea in Scienze e Tecnologie Alimentari, in Economia e Commercio e in Giurisprudenza. L'Università di Foggia è divenuta ormai una realtà consolidata nel panorama nazionale del sistema della formazione superiore e della ricerca. L'Ateneo, in piena adesione al Codice dell'Amministrazione Digitale, ha una gestione basata sull'applicazione costante dell'alta tecnologia per la comunicazione interna e nel rapporto con l'utenza, alla quale sono forniti strumenti di interazione diretta anche con il suo massimo vertice istituzionale. Pertanto, nel pieno rispetto della Legge 240/2010 e del proprio Statuto, l'Ateneo si è dotato di un'organizzazione snella e agile sul fronte didattico, scientifico nonché sul piano amministrativo-gestionale.

L'assetto organizzativo che si è strutturato, contrassegnato da un significativo dinamismo ed evolutosi nel corso degli anni con progressive, sostanziali revisioni che ne hanno adeguato via via le caratteristiche alle mutate e crescenti esigenze del sistema universitario, è rivolto a fornire risposte precise e tempestive a esigenze differenziate per ogni settore, soprattutto in ragione dello specifico contesto di riferimento, spesso caratterizzato da scarsità di risorse, competitività e complessità normativa. Questa peculiare caratteristica conferita alla tecnostruttura dell'Ateneo contribuisce alla creazione e alla protezione del c.d. Valore Pubblico (vedi *infra*) attraverso l'implementazione di azioni di miglioramento continuo della salute organizzativa (adeguando l'organizzazione alle strategie pianificate e innovando le metodologie di lavoro anche attraverso l'introduzione e strutturazione del lavoro agile) e della salute professionale (reclutando profili adeguati e formando competenze utili alle strategie pianificate).

### 1.2 Ciclo di gestione della performance

---

#### Finalità del ciclo della performance

*"La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle*

*amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il  
loro perseguimento”*

*Art 3, co.1, del D.Lgs 150/2009*

---

Il ciclo di gestione della performance dell'Università di Foggia, in ossequio alle previsioni dell'art.4 del D.lgs. n. 150/2009, si sviluppa in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio e si articola nelle seguenti fasi:

- **Programmazione**, che consiste nella definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- **Collegamento** tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- **Monitoraggio** in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- **Misurazione** dei risultati e valutazione della performance organizzativa e individuale;
  
- **Utilizzazione** dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- **Rendicontazione** dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

La crescente importanza attribuita alla trasparenza della misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati della performance oltre che la progressiva digitalizzazione dei processi amministrativo-gestionali, ha condotto all'acquisizione di un software di gestione del Ciclo della performance, attualmente in fase di implementazione.

Il sistema informativo, una volta implementato e messo a regime, permetterà di:

- supportare il ciclo di gestione della performance;
- semplificare i processi di rilevazione;
- favorire la trasparenza e la conoscibilità dei dati anche attraverso una reportistica aggiornata e flessibile;
- allineare il ciclo della performance rispetto alle logiche della digitalizzazione già implementate per gli ulteriori processi gestionali.

### **1.3 Performance istituzionale**

La **performance istituzionale** è l'insieme delle performance che l'Ateneo intende realizzare ed esprime i risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso, attraverso l'azione integrata delle componenti politiche, accademiche e amministrativo-gestionali nel perseguimento degli obiettivi strategici e operativi.

Programmare, misurare e valutare la performance istituzionale significa focalizzare l'attenzione su come l'organizzazione utilizza le risorse (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), col fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e dei diversi stakeholder (impatto).

L'Università di Foggia articola la performance istituzionale in:

- performance strategica;
- performance organizzativa.

### 1.3.1 Performance strategica

La performance strategica rappresenta la performance dell'Ateneo con riferimento alle scelte di fondo ed è volta a fornire una misura dell'effettivo andamento nel medio-lungo periodo rispetto agli indirizzi strategici e agli obiettivi generali.

Il perseguimento degli obiettivi strategici determina il livello di performance dell'Ateneo nel suo complesso (performance strategica) ed è osservabile attraverso l'efficacia della sua azione, i risultati del suo impatto e la qualità dei prodotti e servizi che eroga (outcome).

La performance strategica è il risultato anche della performance organizzativa delle strutture che compongono l'Ateneo, misurata in termini di efficienza, di output prodotto, di efficacia e di qualità dei processi svolti.

La misurazione e valutazione della performance individuale, su cui ci si soffermerà appreso, è collegata e, dunque, deve essere coerente, con la misurazione e la valutazione della performance strategica e organizzativa.

#### 1.3.1.1 Pianificazione strategica

La pianificazione strategica, di competenza degli Organi di Governo, viene esplicitata attraverso la definizione del Piano Strategico di Ateneo contenente le politiche, i programmi e gli obiettivi strategici di Ateneo in linea con:

- il mandato del Rettore;
- i risultati raggiunti con la pianificazione strategica del triennio precedente;
- gli esiti della consultazione della comunità accademica e degli stakeholder e della Consulta di Ateneo;
- la legge 240 del 2010 e i relativi decreti attuativi;
- il DL 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla legge 79/2022, contenente "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)";
- le disposizioni normative relative al sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università (AVA);
- le disposizioni normative relative al processo di valutazione della qualità della ricerca (VQR);
- i criteri di riparto dell'FFO e della sua quota premiale;
- le scelte in materia di PRO3 ex DM 289/2021;
- l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e l'efficienza e trasparenza, delle pubbliche amministrazioni (Dlgs n. 150/2009);
- il rapporto ANVUR di accreditamento periodico della sede di Foggia,
- il rapporto ANVUR relativo ai risultati conseguiti dall'Università di Foggia nella VQR 2015-19;
- le schede SUA-CdS, le relazioni annuali delle commissioni paritetiche studenti-docenti, le relazioni annuali del Nucleo di valutazione per il triennio precedente;
- gli indicatori ANVUR per la valutazione dei corsi di studio;
- i risultati delle indagini ALMALAUREA sul profilo dei laureati e sulla condizione occupazionale per il triennio precedente;
- il PNRR;
- gli obiettivi della Agenda 2030 dell'ONU;
- le Politiche di coesione UE 2021-2027;
- il Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale;
- l'analisi di contesto;
- le consuntivazioni dei cicli precedenti.

La stesura del Piano Strategico prende avvio dall'analisi dell'evoluzione storica dell'Organizzazione e del contesto, tiene conto delle minacce e opportunità provenienti dall'ambiente e dei punti di forza e di debolezza dell'Organizzazione stessa.

La concreta progettazione del Piano Strategico, di durata triennale, avviene attraverso il dialogo attivo e il confronto con il territorio di riferimento mediante tavoli programmatici di riunione volti a individuare e definire obiettivi a medio-lungo termine e la formulazione delle strategie con cui raggiungerli.

Dunque, il processo di redazione del Piano Strategico, secondo la logica dell'engagement, oltre a coinvolgere l'intera Comunità Accademica, prevede la fondamentale consultazione attiva di tutti gli stakeholder esterni e delle parti interessate. Nel medesimo vengono individuate le aree ritenute strategiche per l'Ateneo, all'interno delle quali sono individuati uno o più obiettivi strategici (o "specifici" o di I livello), i correlati obiettivi operativi (di II livello) e *corrispondenti linee d'azione*, cui vengono associati uno o più indicatori con i relativi target e referenti. Gli obiettivi specifici vengono programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico<sup>1</sup>.

Esso costituisce la base per la definizione dei Piani Strategici di Dipartimento.

Gli obiettivi strategici e relative declinazioni operative, approvati dagli Organi di Governo, vengono presi in carico dal Direttore Generale che, unitamente alle aree della tecnostruttura, effettua la programmazione operativa (II livello) e predispose il Piano della Performance, contenuto nella Sezione 2 "Valore Pubblico, Performance e Anti-corruzione", parte integrante e sostanziale del PIAO.

Il Piano Strategico, pur mantenendo la propria struttura funzionale e temporale, viene monitorato e, se del caso, aggiornato annualmente al fine di tener conto dei mutamenti di rilievo del contesto esterno e interno che possano incidere in maniera sostanziale sulla pianificazione effettuata e richiedere, pertanto, un riallineamento della strategia.

---

<sup>1</sup> Per Valore Pubblico in senso stretto le Linee Guida DFP per il Piano della Performance per i Ministeri intendono il livello di benessere economico e sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, degli utenti e degli stakeholder (impatto) rispetto a una baseline o livello di partenza.

### 1.3.2 Performance organizzativa

La **performance organizzativa** rappresenta la declinazione della performance strategica che l'Ateneo intende ottenere a livello di strutture organizzative. Nello specifico, essa è data dal contributo apportato dalla componente tecnico-amministrativa attraverso la realizzazione degli obiettivi operativi in termini di risultati conseguiti.

La performance organizzativa esprime quindi l'azione amministrativa a supporto trasversale delle linee strategiche, in funzione delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche disponibili.

Allo scopo di definire criteri concreti di valutazione della performance organizzativa, il Sistema include tutti gli ambiti di misurazione e valutazione previsti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 e la metodologia adottata per misurarla è la Balanced Score Card (BSC), un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della performance.

La performance, oggetto della valutazione, è definita all'interno nel Piano della Performance inserito nella specifica sezione 2 "Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione" del PIAO, che il Consiglio di Amministrazione e il Senato Accademico, per quanto di rispettiva competenza, hanno l'obbligo di adottare entro il 31 gennaio di ciascun anno.

Ai fini della valutazione e della misurazione della performance organizzativa, si procede calcolando la media aritmetica dei punteggi (Tabella 1) risultanti dagli scostamenti tra gli indicatori e i rispettivi target associati a ciascun obiettivo operativo presente nel Piano della Performance.

Per **target limite superiore** s'intende quel valore oltre il quale il punteggio X (risultato conseguito) è sempre uguale a 1. Ad esempio, se il target da raggiungere nella produzione di mandati in un ufficio contabilità è pari a 5.000 unità, allora X, calcolato in base all'indicatore – "rapporto tra i mandati effettuati sui 5.000 indicati come target" – potrà essere: inferiore, uguale, minore a 5.000. Se i mandati effettuati saranno superiori a 5.000 il valore X sarà sempre pari a 1.

Per **target limite inferiore** s'intende quel valore da non superare altrimenti il punteggio X tende a scendere fino ad arrivare a zero. Ad esempio, se il target per effettuare una relazione è di 5 giorni, allora la X sarà pari a 1 se la relazione è stata prodotta entro i 5 giorni, ma se la stessa è prodotta in un numero di giorni superiore al target, il valore tendenzialmente si avvicinerà a zero fino a raggiungerlo se i giorni utilizzati saranno pari o superiore al doppio del target, ovvero uguale o superiore a 10 giorni.

Per **target dicotomico** s'intende quel valore non misurabile, quindi del tipo fatto/non fatto. Si specifica che nel caso in cui sia possibile scomporre la linea di azione in più fasi è consentito attribuire anche un valore intermedio, ovvero in proporzione alle fasi effettivamente completate.

Tab. 1 – Calcolo dei risultati rispetto ai target e agli indicatori

Tipologia di Target	Punteggio
Target Limite Superiore	$X = (\text{Indicatore}/\text{target})$
Target Limite Inferiore	$X = 0$ se Indicatore = $2 \cdot \text{Target}$ (e/o oltre)
	$X = 1$ se Indicatore = Target
	altrimenti $X = [(2 \cdot \text{Target} - \text{Indicatore})/\text{Target}]$
Target Dicotomico	$X = 0$ se Indicatore = NO
	$X = 1$ se Indicatore = SI

La valutazione finale della performance organizzativa può assumere valori compresi tra zero e uno.

#### 1.3.2.1 Obiettivi operativi di III livello

Programmazione operativa

---

*"Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:*

*a - Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente..."*

Art 4, co. 2, lett. a), del D.Lgs. n. 150/2009

---

La definizione degli obiettivi operativi è contestuale alla predisposizione del PIAO che deve essere approvato e adottato dagli Organi di Governo entro il 31 gennaio di ogni anno.

Il modello adottato dall'Università di Foggia si prefigge di gestire le fasi della programmazione operativa mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, integrando gli strumenti di programmazione legati al contesto accademico e a quello tecnico amministrativo.

L'Ateneo adotta, per la definizione degli obiettivi operativi in capo al personale tecnico-amministrativo, un modello "MISTO" secondo una logica al contempo Top-Down e Bottom-Up.

#### **Assegnazione obiettivi operativi TOP-DOWN**

L'assegnazione degli obiettivi operativi secondo una **logica top-down** risponde all'esigenza di monitorare l'andamento di determinati parametri ritenuti rilevanti per la Direzione Generale al fine di:

- guidare l'organizzazione nelle scelte e decisioni strategiche, focalizzandosi sulle aree di maggiore interesse a livello strategico e, segnatamente, sugli obiettivi specifici funzionali alle strategie di creazione del Valore Pubblico;
- rilevare tempestivamente eventuali criticità e attuare opportune azioni correttive;
- fornire in maniera puntuale informazioni di sintesi sull'andamento dell'organizzazione.

In tale ottica, la Direzione Generale, sentiti i Delegati Rettorali interessati e i Direttori di Dipartimento se si tratta di obiettivi dipartimentali (vedi *infra*), definisce, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, gli obiettivi operativi da assegnare trasversalmente alle strutture collegandoli ad uno o più indicatori e relativi target.

I suddetti obiettivi sono volti al miglioramento degli standard di qualità dei servizi, all'ottimizzazione nell'uso delle risorse e rappresentano la prestazione richiesta alle strutture per il miglioramento continuo della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza dei processi (c.d. obiettivi di funzionamento).

La definizione dei relativi target è condivisa dal Direttore Generale con i Responsabili delle strutture interessate sulla base degli obiettivi e delle azioni che si intende realizzare, dei risultati maturati in precedenza (trend temporale – valore medio storico), delle risorse disponibili, del confronto con altre realtà (interne/esterne), delle esigenze normative e di contesto.

#### **Definizione obiettivi operativi BOTTOM-UP**

In coerenza con gli obiettivi e le azioni strategiche contenute nel Piano Strategico la Direzione Generale valuta e definisce, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, gli obiettivi operativi proposti dai responsabili delle Aree di Ateneo. Nel caso in cui la proposta dovesse pervenire dai responsabili delle Aree dipartimentali, sulla stessa andrà comunque sentito il Direttore del Dipartimento interessato per verificare la coerenza e correlazione dei medesimi rispetto agli obiettivi del Piano Strategico di Dipartimento.

Gli obiettivi operativi potranno avere una valenza temporale annuale o pluriennale in coerenza con l'orizzonte temporale del PIAO.

Il processo di programmazione degli obiettivi operativi prende avvio di norma nel mese di novembre precedente

all'anno di riferimento, nel corso del quale i responsabili delle Aree sono invitati ai tavoli di negoziazione del budget nel corso dei quali dovranno presentare una proposta di obiettivi operativi in linea con la pianificazione strategica e finanziaria.

Per ogni obiettivo operativo la struttura di competenza individua e propone:

- le attività/fasi da porre in essere, valutate necessarie, per il perseguimento dell'obiettivo;
- uno o più indicatori per la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo in termini quantitativi assoluti o percentuali, capaci di fornire informazioni oggettive e sintetiche sull'andamento dell'obiettivo. Anche gli indicatori dicotomici (SI/NO, ON/OFF) possono essere espressi in percentuale, in quanto rappresentano il tasso di completamento dell'obiettivo. Ad ogni indicatore è associato un valore programmato o target;
- il target/valore programmato annuale definito sulla base degli obiettivi e delle azioni che si intende realizzare, tenendo conto dei risultati maturati in precedenza (trend temporale – valore medio storico) oppure tramite il confronto con realtà esterne (benchmarking);
- le risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie;
- il peso %, su una scala da 1 a 100, valutato in relazione all'importanza strategica e al livello di complessità che la realizzazione dell'obiettivo richiede.

### **Caratteristiche degli obiettivi**

Gli obiettivi operativi definiti all'interno dell'Università di Foggia devono rispondere a una logica SMART ed essere quanto più possibile: chiari, misurabili, accessibili e, dunque, raggiungibili anche se sfidanti, rilevanti e tempificabili.

Gli obiettivi operativi proposti dalle strutture dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti, a seconda che siano prevalentemente orientati all'innovazione o al miglioramento della gestione ordinaria, possono distinguersi rispettivamente in obiettivi di progetto o di funzionamento:

- *obiettivi di progetto*: perseguono risultati di significativo impatto attraverso l'implementazione di azioni e strumenti innovativi. Gli obiettivi di progetto, proprio per la loro natura, sono caratterizzati di norma da un peso maggiore rispetto agli obiettivi di funzionamento. Tra queste dimensioni oggetto di programmazione vi sono, ad esempio, gli obiettivi di semplificazione, di digitalizzazione, quelli finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione, quelli volti a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere. Tali ultimi obiettivi (caratterizzati per la relativa trasversalità, vedi *infra*) sono particolarmente finalizzati alla creazione di Valore Pubblico nella sua accezione ampia<sup>2</sup>;
- *obiettivi di funzionamento*: sono volti al miglioramento degli standard di qualità dei servizi, all'ottimizzazione nell'uso delle risorse e rappresentano la prestazione richiesta alle strutture per il miglioramento continuo della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza dei processi (efficienza interna) anche in relazione alla tempistica di miglioramento delle procedure.

Nell'ambito degli obiettivi operativi, l'Ateneo individua anche "obiettivi trasversali", ossia obiettivi, sia di progetto che di funzionamento, che, ai fini del loro raggiungimento, richiedono il coinvolgimento di più strutture (Aree).

Gli obiettivi trasversali comportano quindi:

- l'individuazione di almeno due strutture a cui l'obiettivo è collegato;
- la definizione di specifici obiettivi di competenza della singola struttura;
- la definizione del collegamento temporale tra obiettivi;
- il contributo della singola struttura, espresso in peso %, alla realizzazione dell'obiettivo operativo.

Gli obiettivi operativi possono caratterizzarsi anche per ambito di competenza, ossia per categoria di appartenenza

---

<sup>2</sup> Un'Amministrazione crea Valore Pubblico in senso ampio quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti, misurabili anche tramite BES e SDGs (performance delle performance). In tale prospettiva, il Valore Pubblico si crea programmando obiettivi operativi specifici (e relativi indicatori performance di efficacia quanti-qualitativa e di efficienza economico-finanziaria, gestionale, produttiva, temporale) e obiettivi operativi trasversali come la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità, le pari opportunità e l'equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione del Valore Pubblico.

(es: Programmazione Triennale – PRO3; Dipartimenti di Eccellenza; Qualità, Trasparenza e prevenzione corruzione<sup>3</sup>; Sicurezza e salute nei luoghi di lavoro; PNRR; obiettivi legati all'efficiamento energetico<sup>4</sup>; obiettivi dipartimentali o dell'Amministrazione Centrale; ecc.).

La suddetta classificazione si prefigge lo scopo di analizzare il grado di realizzazione degli obiettivi in maniera aggregata per settore di appartenenza, consentendo così la rilevazione di eventuali criticità e azioni correttive per competenza.

Gli obiettivi dipartimentali, in particolare, sono assegnati alle strutture amministrative dei Dipartimenti. Tali obiettivi, nei quali in modo specifico e peculiare si realizza l'integrazione tra la logica accademica e quella tecnico-amministrativa, vengono definiti, come già sopra evidenziato, sentiti i Direttori di Dipartimento.

### **Monitoraggio in corso d'esercizio**

---

*“Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:*

*.....*

*c – monitoraggio in corso d'esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi..”*

*Art 4, co. 2, lett. c), del D.Lgs. 150/2009*

---

Il monitoraggio costituisce l'attività di misurazione periodica e sistematica degli obiettivi operativi. Esso consente di rilevare, nel corso dell'anno, il grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati programmati.

Il processo di monitoraggio prevede una fase di rendicontazione intermedia (monitoraggio semestrale) sul grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto alle attività e ai target definiti in fase di programmazione, da svolgersi di norma entro il 31 luglio con riferimento ai dati al 30 giugno di ogni anno.

Una volta completata l'implementazione e messa a regime del suddetto software gestionale, il monitoraggio avverrà tramite l'applicativo per la gestione del Ciclo della Performance.

L'attività di monitoraggio prevede, dunque, sia una misurazione del grado di raggiungimento delle attività associate allo specifico obiettivo operativo, sia del valore raggiunto al 30 giugno, rispetto al target programmato.

Il grado di raggiungimento delle attività rispetto a quelle programmate nel semestre di riferimento è espresso da un numero percentuale al quale è associato un simbolo nel rispetto dei range definiti nella sottostante tabella:

---

<sup>3</sup> In proposito, la presenza nel Piano della Performance di obiettivi operativi correlati alle misure di trasparenza e anticorruzione oltre a dare evidenza della integrazione e coerenza nella strategia di programmazione, non può che avere un impatto positivo sul Valore Pubblico che, come noto, si protegge programmando misure di gestione dei rischi corruttivi e della trasparenza (e relativi indicatori) specifiche generali.

<sup>4</sup> In previsione del prossimo ciclo di programmazione 2023-2025 e alla luce dell'attuale crisi energetica internazionale, il Dipartimento della funzione pubblica, con propria nota circolare n. 2/2022 dell'1/10/2022, ha evidenziato l'importanza del contributo che può essere apportato dalle amministrazioni pubbliche agli obiettivi legati al risparmio e all'efficiamento energetico e ha invitato tutte le PP.AA. a valutare l'opportuno inserimento, tra gli obiettivi della Sezione “Valore Pubblico, performance, anticorruzione” del PIAO, di tali specifici obiettivi.

realizzazione < 70%		non raggiunto
realizzazione ≥ 70% e < 90%		parzialmente raggiunto
realizzazione ≥ 90%		raggiunto

### **Rimodulazione**

In occasione del monitoraggio semestrale, la struttura può richiedere una rimodulazione dell'obiettivo, degli indicatori o dei target, opportunamente motivata e dovuta al verificarsi di talune condizioni, quali sopravvenute modifiche normative o significativi mutamenti legati al contesto interno o esterno.

Le richieste di rimodulazione sono proposte con nota formale del Responsabile della Struttura e indirizzate alla Direzione Generale entro il 31 luglio, per l'opportuna valutazione delle stesse.

Le richieste di rimodulazione, vagliate dal Direttore Generale, unitamente ai risultati del monitoraggio semestrale, vengono sottoposte all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico.

Di tale attività di monitoraggio e rimodulazione viene data idonea informativa al Nucleo di Valutazione, successivamente alle delibere del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico, mediante nota del Direttore Generale.

Opportune comunicazioni sono inoltre indirizzate a tutte le Strutture.

### **Misurazione finale dei risultati e valutazione**

---

*“Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:*

...

*d – misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale..”*

*Art 4, co.2, let. d), del D.Lgs 150/2009*

---

La misurazione finale dei risultati ottenuti, rispetto ai target programmati, chiude la fase di monitoraggio e dà avvio alla fase di valutazione della performance organizzativa.

I responsabili delle Aree di Ateneo, entro il mese di febbraio successivo all'anno di riferimento, comunicano all'Area pianificazione Strategica, Controllo di Gestione e misurazione della performance i dati della misurazione dei risultati riferiti al 31 dicembre. Ad avvenuta implementazione e messa in esercizio dell'apposito software gestionale, i dati saranno inseriti dai responsabili di Area direttamente nell'applicativo.

La misurazione deve prevedere una rilevazione sia del grado di raggiungimento delle attività associate allo specifico obiettivo operativo, sia del valore raggiunto dall'indicatore al 31 dicembre rispetto al target programmato.

Gli esiti della misurazione e della valutazione della performance organizzativa (e della performance individuale)

sono presentati nella Relazione sulla Performance, che evidenzia in modo integrato i risultati prodotti nell'anno precedente sia nell'ambito strategico sia gestionale.

#### 1.4 Performance individuale – Definizione e metodologia per la sua misurazione e valutazione

La performance individuale consiste nel *“contributo fornito da un individuo al raggiungimento degli obiettivi, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati”*. In particolare, la performance individuale contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi operativi, e quindi, indirettamente al raggiungimento degli obiettivi strategici (secondo il modello dei cascading goal), risultando così strettamente correlata alla performance organizzativa. Inoltre, la performance individuale viene correlata alla posizione organizzativa occupata.

La performance individuale trova fondamento nell'articolo 3, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009, il quale sancisce che *“Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti”*

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

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

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

##### 1.4.1 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance del personale di categoria B, C, D ed EP.

Il Sistema, per effettuare la valutazione della performance individuale del personale di categoria EP (non vi sono, allo stato, figure dirigenziali nell'organizzazione dell'Ateneo di Foggia. Ne sono state previste tre nel piano triennale dei fabbisogni nell'ambito del vigente PIAO), prende in considerazione i seguenti tre aspetti, mentre per le categorie B, C e D unicamente il primo e il terzo aspetto:

- A. *“la performance organizzativa di Ateneo”*
- B. *“la performance individuale relativa agli obiettivi assegnati”*;
- C. *“i comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni”*.

Gli obiettivi del personale di categoria EP corrispondono agli obiettivi assegnati alla struttura di cui sono responsabili. Ad ogni EP possono essere assegnati uno o più obiettivi, inclusi obiettivi trasversali.

La somma tra gli elementi (A), (B) e (C) determina il punteggio finale della performance individuale (D). I singoli aspetti della valutazione sono pesati sulla base dei parametri definiti nella Tabella 2:

**(D) Punteggio finale performance individuale = (A) + (B) + (C)**

Tab. 2 – Pesatura degli elementi che compongono la performance individuale del personale di categoria B, C, D ed EP.

CATEGORIA	Performance Organizzativa (%) (A)	Performance individuale (%) (B)	Comportamenti (%) (C)	Totale (%) (D)
EP	20	50	30	100
B, C e D	20	-----	80	100

Tab. 3 – Punteggio finale obiettivi (A)

CATEGORIA	Punteggio Finale Obiettivi (A)	Punteggio Finale Obiettivi (B)
	Performance Organizzativa: Ateneo	Performance individuale: Area
EP	$X_{a1} * 20$	$X_{a2} * 50$
B, C e D	$X_{a1} * 20$	-----

Dove:

- $X_{a1}$  è la media aritmetica ponderata dei punteggi attribuiti agli scostamenti, tra target ed indicatore associati a ciascun obiettivo operativo presente nel Piano della Performance riferito alle strutture dell'intero Ateneo, ovvero la performance organizzativa di Ateneo.
- $X_{a2}$  è la media aritmetica ponderata dei punteggi attribuiti agli scostamenti, tra target ed indicatore associati a ciascun obiettivo operativo presente nel Piano della Performance riferito all'Area di appartenenza, ovvero la performance individuale.

Tab. 4 I criteri per la valutazione della performance organizzativa e individuale

	Valore della performance conseguita	Valutazione
Performance organizzativa e individuale	$X_{a1}$ e/o $X_{a2} \geq 0,85$	1
	$0,60 \leq X_{a1}$ e/o $X_{a2} < 0,85$	0,8
	$0,40 \leq X_{a1}$ e/o $X_{a2} < 0,60$	0,5
	$0,40 < X_{a1}$ e/o $X_{a2}$	0

Il punteggio attribuito ai "comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni (B)" è spiegato in Tabella 5:

Tab. 5 – Punteggio finale comportamenti (B)

CATEGORIA	Comportamenti (%) (C)
EP	$X_{b1} * 30$
B, C e D	$X_{b1} * 80$

$X_{b1}$  è il rapporto tra il punteggio medio ponderato risultante dalla compilazione dei 10 item dell'allegato 5 per il personale di categoria EP e dei 20 item scelti dal valutato tra quelli presenti nell'allegato 6 (i 20 item devono essere scelti a gruppi di 4 per ognuno dei 5 macro item) per il personale di categoria B, C e D; il tutto rapportato al valore più alto della scala di valutazione pari a 10.

#### 1.4.2 Misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale: dimensioni e criteri

Allo scopo di effettuare la valutazione della performance individuale del Direttore Generale, il Sistema prende in considerazione le seguenti tre dimensioni:

- A. i risultati conseguiti e collegati a “la performance organizzativa di Ateneo”;
- B. “la capacità di gestione e organizzazione dei servizi d’Ateneo” (art. 20 comma 1 dello Statuto) da parte del Direttore Generale;
- C. “i comportamenti adottati nell’espletamento delle proprie funzioni”.

La somma tra (A), (B) e (C) determina il punteggio finale della performance individuale (D). I tre aspetti della valutazione sono pesati sulla base dei parametri definiti nella Tabella 6:

$$(D) \text{ Punteggio finale performance individuale} = (A) + (B) + (C)$$

Tab. 6 – Pesatura degli elementi che compongono la performance individuale del Direttore Generale.

CATEGORIA	Obiettivi (%) (A)	Gestione (%) (B)	Comportamenti (%) (C)
	Performance Organizzativa	Relazione sulla gestione	
Direttore Generale	30	50	20

Pertanto, il punteggio attribuito è spiegato dalle seguenti formule (Tabella 7):

Tab. 7 – Punteggio finale.

CATEGORIA	Obiettivi (%) (A)	Gestione (%) (B)	Comportamenti (%) (C)
Direttore Generale	$X_{a1} * 30$	$X_{b1} * 5$	$X_{c1} * 20$

dove:

- $X_{a1}$  è la media aritmetica dei punteggi attribuiti agli scostamenti, tra target ed indicatore associati a ciascuna obiettivo operativo presente nel Piano della Performance con riferimento alle strutture dell’intero Ateneo, ovvero la performance organizzativa di Ateneo, come indicato anche nella tabella 4;
- $X_{b1}$  è il punteggio (da 1 a 10) attribuito dal Consiglio di Amministrazione, proposto dal Rettore, previo parere del Nucleo di valutazione, sulla relazione annuale della gestione presentata dal Direttore Generale (art. 20 comma 4 dello Statuto).
- $X_{c1}$  è il rapporto tra il punteggio medio ponderato risultante dalla compilazione dell’Allegato 4 e il valore più alto della scala di valutazione equivalente a 10.

#### 1.5 Modalità per garantire la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione

Nel rispetto dall’art. 11, comma 3, del D.Lgs. 150/2009, la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione è garantita dalla pubblicazione, sul sito istituzionale dell’Università di Foggia, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell’organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all’utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell’attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti.

## 1.6 Modalità per le indagini sul personale

Le indagini condotte nell'ambito del Sistema sono:

- "Benessere Organizzativo" (Allegato 1);
- "Grado di condivisione del Sistema" (Allegato 2);
- "Superiore Gerarchico" riferito alla categoria EP (Allegato 3); in particolare, le risultanze dell'indagine, pur avendo come riferimento il diretto superiore gerarchico di categoria EP, saranno attribuite individualmente ad ogni EP come valore cumulato dell'intera categoria.

Le tre indagini sono eseguite, con cadenza triennale, nel rispetto dell'anonimato dei compilatori, cioè del personale di categoria B, C e D, attraverso una somministrazione on-line.

I risultati dell'indagine volta a rilevare il livello di "Benessere Organizzativo" e quella volta alla rilevazione della valutazione del "Superiore Gerarchico" possono essere utilizzati quale supporto all'analisi dei comportamenti del personale di categoria EP. In particolare, le indagini di clima, anche in virtù delle recenti innovazioni normative, costituiscono uno strumento gestionale tramite il quale pianificare e valutare la performance organizzativa e individuare elementi di miglioramento a livello di funzionamento organizzativo. L'indagine sul grado di condivisione del Sistema funge da supporto alla revisione del Sistema stesso.

## 1.7 Modalità di collegamento tra il processo di valutazione della performance e gli altri processi di gestione delle risorse umane

Gli esiti del processo di valutazione della performance costituiscono il principale riferimento per la gestione dei processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.). È in tale direzione che l'Università di Foggia ha definito il nuovo modello organizzativo.

Il nuovo riassetto organizzativo trae la sua ragion d'essere nella necessità di identificare un assetto funzionale ai compiti propri dell'Ateneo e alle strategie definite dagli Organi di Governo, tenendo conto delle risorse finanziarie a disposizione, del contesto di riferimento e dell'esigenza, complessivamente condivisa, di razionalizzare l'impiego delle risorse umane a disposizione.

## 1.8 Modalità per promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema

Il miglioramento progressivo del Sistema è proposto annualmente attraverso il processo di riesame ad opera del Direttore Generale con il supporto della Struttura Tecnica Permanente d'Ateneo con particolare attenzione ai suggerimenti pervenuti dagli stakeholder coinvolti, interni ed esterni ed all'attività di monitoraggio del Nucleo di valutazione d'Ateneo (Organismo Indipendente di Valutazione).

L'aggiornamento, sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di valutazione, è in grado di individuare eventuali esigenze di ridefinizione o di revisione del Sistema, ma anche e di opportunità di miglioramento di singole attività di pertinenza o collegate al Sistema e alla conseguente adozione di specifiche azioni di miglioramento.

Per il riesame sono prese in considerazione le informazioni e i dati riguardanti:

- le modifiche al D.Lgs. 150/2009;
- le linee guida ANVUR;
- gli esiti dell'attività di valutazione.

## 2. Processo

Il processo di valutazione si basa su quattro fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi;
- b) valutazione intermedia;
- c) valutazione finale;
- d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

### 2.1 La fase di definizione e assegnazione degli obiettivi

La definizione e assegnazione degli obiettivi operativi e delle azioni a sostegno, coerenti con gli obiettivi strategici, che va a comporre il Piano della Performance, avviene con le modalità e nei termini di cui al precedente paragrafo 1.3.2.1.

### 2.2 La fase della valutazione intermedia

La valutazione intermedia è **obbligatoria** ed è riferita sia agli obiettivi assegnati nel Piano della Performance sia ai comportamenti adottati dal personale nell'espletamento delle proprie funzioni.

La stessa è prevista nel mese di luglio dell'anno di valutazione ed è effettuata sulla base degli allegati predisposti ai fini della valutazione dei comportamenti. La valutazione è complessiva e sintetica tenendo conto della seguente scala di giudizio: insufficiente, sufficiente, buono, discreto e ottimo.

È obbligatorio il colloquio e il confronto con il valutato nel caso in cui la valutazione risultasse insufficiente.

Il valutatore, in caso di colloquio, è tenuto a dare comunicazione scritta al valutato sia degli scostamenti negativi osservati, sia delle azioni di miglioramento che possono orientare ad una maggiore efficacia della prestazione complessiva e degli elementi correttivi che il valutato potrebbe adottare.

La valutazione intermedia, ai fini degli obiettivi assegnati al personale di categoria EP, prevede un report intermedio di verifica e di aggiornamento da presentare all'attenzione degli organi di governo entro il mese di luglio dell'anno di riferimento.

### 2.3 La fase della valutazione finale

L'iter relativo alla valutazione finale della performance organizzativa ed individuale si conclude con la contestuale approvazione e validazione della Relazione sulla Performance dell'anno oggetto di valutazione, entro il 30 giugno, rispettivamente da parte del Consiglio di Amministrazione e del Nucleo di valutazione.

La valutazione della performance individuale riguarda tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Università di Foggia con le modalità di misurazione e valutazione descritte nel presente documento.

Per il personale con incarico dirigenziale, attualmente non presente nell'organico dell'Ateneo, si rimanda ad una successiva integrazione del presente Sistema a seguito delle eventuali modifiche dell'Organizzazione stessa.

## 2.4 I soggetti valutati

### 2.4.1 Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale è di pertinenza del Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, previo parere, in ordine al conseguimento degli obiettivi, del Nucleo di valutazione.

In particolare, oggetto di valutazione sono:

- gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo, con peso del 30% (vedi paragrafo 1.4.2, in particolare quanto specificato per la variabile  $X_{a1}$ );
- gli obiettivi annualmente assegnati dal Consiglio di Amministrazione sulla base dell'articolo 20 comma 1 dello Statuto, con un peso del 50% (vedi paragrafo 1.4.2, in particolare quanto specificato per la variabile  $X_{b1}$ );
- i comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni, con un peso del 20%, (valutazione del Rettore con la compilazione dell'Allegato 4).

Ai fini della valutazione finale, di seguito, si specificano le fasi del processo:

1. il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio di ciascun anno, fornisce al Direttore Generale le direttive sulle quali concentrare la propria attività annuale (programma contenente gli obiettivi), per il miglioramento nella gestione e nell'organizzazione dei servizi;
2. il responsabile della Struttura Tecnica Permanente d'Ateneo di supporto per la misurazione della performance, entro il 28 febbraio dell'anno successivo, invia al Rettore, al Nucleo di valutazione e al Direttore Generale il report di sintesi relativo al raggiungimento della performance organizzativa di Ateneo;
3. Il Direttore Generale predispone e invia al Rettore e al Nucleo di valutazione un sintetico rapporto che pone a confronto gli obiettivi del programma (di cui al punto 1.) con i risultati conseguiti. Esso illustrerà gli scostamenti e la spiegazione delle criticità;
4. il Rettore compila, in contraddittorio con il Direttore Generale, la scheda per la valutazione dei comportamenti (Allegato 4);
5. Il Rettore invia la propria proposta di valutazione sul rapporto del Direttore Generale indicato al punto 3, apponendo un punteggio tra 1 e 10, al Nucleo di valutazione che, sulla base della documentazione di cui dispone, formula, ai sensi di legge, il proprio parere disponendo, ove lo ritenga opportuno, un confronto con il Direttore Generale, al fine di acquisirne eventuali osservazioni;
6. il Nucleo di valutazione trasmette al Rettore il proprio parere;
7. Il Rettore invia la propria proposta per la valutazione del Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione, corredandola della documentazione ricevuta dalla Struttura Tecnica Permanente d'Ateneo, ossia della scheda di valutazione dei comportamenti (Allegato 4) e del parere ricevuto dal Nucleo di valutazione;
8. il Consiglio di Amministrazione, in ragione della documentazione ricevuta, nonché della quantificazione dei risultati ottenuti, determina la valutazione finale e dispone l'assegnazione della retribuzione di risultato.

### 2.4.2 Personale di categoria EP

Il Direttore Generale effettua la valutazione del personale con qualifica EP, dopo aver sentito i delegati rettorali e/o i direttori di dipartimento di riferimento del valutato.

Il Direttore Generale è tenuto a:

- informare il valutato del punteggio di performance organizzativa d'Ateneo, il cui peso è pari al 20% (vedi paragrafo 1.4.1, in particolare quanto specificato per la variabile  $X_{a1}$ );
- informare il valutato del punteggio di performance degli obiettivi operativi individuali, il cui peso è pari al 50% (vedi paragrafo 1.4.1, in particolare quanto specificato per la variabile  $X_{a2}$ );
- compilare l'Allegato 5 al fine di valutare i comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni, il cui peso è pari al 30%.

Per la valutazione dell'area comportamentale, il Direttore Generale può tener conto del giudizio di eventuali pareri espressi dagli stakeholder interni ed esterni che hanno interagito con le attività del valutato.

Di seguito sono specificate le fasi necessarie alla determinazione della valutazione finale:

1. il responsabile della Struttura Tecnica di Supporto presenta al Direttore Generale la scheda individuale, distinta per ogni dipendente di categoria EP, contenente le specifiche del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo e di performance individuale determinata dagli obiettivi operativi assegnati;
1. i valutati inviano al Direttore Generale un sintetico rapporto di autovalutazione contenente commenti ai documenti di cui al punto 1 lettera a) (limitatamente agli obiettivi di performance organizzativa della struttura di appartenenza) e l'Allegato 5 dagli stessi compilato e corredato di un breve commento motivazionale ai singoli gruppi di item;
2. il Direttore Generale, sulla base della documentazione ricevuta, presenta al valutato, sinteticamente motivata, la propria scheda compilata per la valutazione dei comportamenti (Allegato 5) a completamento dei documenti utili alla determinazione della valutazione individuale finale.

### 2.4.3 Personale di categoria B, C e D

Il Personale di categoria EP (Direttore Generale o suo delegato in assenza di un superiore gerarchico di categoria EP) effettua la valutazione del personale di categoria B, C e D, dopo aver sentito i collaboratori responsabili delle strutture organizzative di livello inferiore. Inoltre, nel caso di valutazione effettuata all'interno delle strutture dipartimentali, il personale di categoria EP deve sentire anche i Direttori di Dipartimento.

Nei casi in cui, il personale assegnato alla struttura coordinata dal personale di categoria EP, svolge le proprie mansioni presso una struttura decentrata, la valutazione degli stessi deve essere condivisa con il referente (responsabile funzionale) della struttura decentrata. Il valutatore ha l'obbligo di acquisire, preventivamente, la valutazione espressa dal/dai responsabile/i funzionale/i e motivare nel caso in cui la propria valutazione sia difforme da quella acquisita.

La valutazione è finalizzata alla verifica dei comportamenti adottati dai collaboratori, tenuto conto della relativa scheda. Tale verifica è da ricondurre alla evidenziazione dei comportamenti tenuti dai collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza.

Il valutatore, per supportare e motivare la valutazione dei propri collaboratori, può, nelle situazioni nelle quali è possibile, sottoporre a valutazione esterna i servizi della struttura dallo stesso coordinata, utilizzando questionari da presentare agli utenti.

Il valutatore, in generale, non è tenuto a valutare il personale tecnico-amministrativo che sia stato in servizio, per l'anno di valutazione, per un periodo inferiore ai 2 mesi. Comunque, tale circostanza non riguarda i casi particolari tutelati dalla normativa vigente.

La valutazione finale del personale di categoria B, C e D da parte degli EP è effettuata in accordo con il Direttore Generale, attraverso la compilazione dell'Allegato 6. Di norma, questa parte della valutazione pesa per lo 80%.

Ai fini della valutazione finale:

- a) il responsabile della Struttura Tecnica di Supporto presenta al Direttore Generale e al personale di categoria EP i report di sintesi contenenti le specifiche del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo. Di norma, questa parte della valutazione pesa il 20% (vedi paragrafo 1.4.1, in particolare quanto specificato per la variabile  $X_{a1}$ );
- b) ciascun dipendente di categoria EP (Direttore Generale o suo delegato in assenza di un superiore gerarchico di categoria EP) chiede ai propri collaboratori, in tempi brevi, di presentargli l'autovalutazione dei comportamenti adottati nell'esercizio delle proprie funzioni con la compilazione dell'Allegato 6, dopo che gli stessi abbiano scelto i 20 item, a gruppi di 4, per ognuno dei 5 macro item. La compilazione dell'Allegato 6 prevede che i punteggi espressi siano sostenuti da motivazioni, sinteticamente riassunte;
- c) il personale EP stabilisce, con il Direttore Generale i criteri generali di valutazione dei comportamenti dei propri collaboratori;
- d) ciascun dipendente di categoria EP incontra il Direttore Generale per la verifica e la definizione dell'Allegato 6 dei propri collaboratori;

- e) ciascun dipendente di categoria EP (Direttore Generale o suo delegato in assenza di un superiore gerarchico di categoria EP) incontra, individualmente, i propri collaboratori per comunicargli, adducendo specifiche motivazioni, la valutazione individuale finale;
- f) la Struttura tecnica di Supporto del sistema di valutazione, acquisite le valutazioni del personale tecnico amministrativo, procederà alla formalizzazione delle valutazioni individuali.

## 2.5 L'utilizzo dei sistemi premianti

La valutazione finale determina il punteggio finalizzato a valorizzare il merito.

La valutazione positiva per il Direttore Generale corrisponde ad un punteggio pari o superiore a 75 centesimi; per il personale di categoria B, C, D e EP, corrisponde ad un punteggio pari o superiore a 60 centesimi.

La valutazione è considerata negativa se corrispondente ad un punteggio inferiore rispettivamente a 75 e 60 centesimi.

Qualsiasi distribuzione di premialità indicata nell'art. 20 e ss del D.Lgs 150/2009 non potrà essere effettuata prima dell'approvazione della Relazione sulla performance e della conseguente validazione da parte del Nucleo di valutazione, entro il 30 giugno dello stesso anno.

La valutazione positiva conferisce al **Direttore Generale** il diritto all'assegnazione della retribuzione di risultato ai sensi del Decreto ministeriale n. 194 del 30 marzo 2017 "**Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020**".

La valutazione positiva del **personale di categoria EP** conferisce a quest'ultimo diritto all'assegnazione dell'indennità di risultato, calcolata sull'indennità di posizione nella misura seguente (Tabella 8):

Tab. 8 – Punteggi per risultato

Punteggio	% di risultato
$60 \leq X < 70$	$0\% \leq X \leq 10\%$
$70 \leq X < 85$	$10\% \leq X \leq 20\%$
$85 \leq X \leq 100$	$20\% \leq X \leq 30\%$

La determinazione delle effettive percentuali di risultato, attribuite alle classi riportate in Tabella 6, deve avvenire tenendo conto che tra le tre classi ci sia una distanza percentuale fissa del 10%.

Per il **personale di categoria D, C e B**, la valutazione positiva consente l'attribuzione di premi distribuiti sulla base del peso attribuito ai punteggi conseguiti dalla performance individuale (Tabella 9):

Tab. 9 – Pesi da attribuire ai punteggi ai fini dell'assegnazione dei premi

Punteggio	% di risultato
$60 \leq X < 65$	70%
$65 \leq X < 70$	75%
$70 \leq X < 75$	80%
$75 \leq X < 80$	85%
$80 \leq X \leq 100$	100%

In sede di contrattazione sindacale è possibile modificare il peso percentuale delle classi di punteggio collegate alla performance individuale. L'eventuale modifica per l'anno in corso, dovrà avvenire entro il termine previsto per la revisione del Sistema, ovvero il 31 dicembre.

## 2.6 I tempi

Di seguito (Tabella 10) sono riportate le scadenze relative alle attività di pertinenza o collegate al presente SMVP per i prossimi anni di valutazione.

Tab. 10 – Tempi per la valutazione dell'anno 20XX

DATA/RIFERIMENTO TEMPORALE	OGGETTO
Entro il 31 dicembre 20XX-1	Revisione del SMVP per l'anno 20XX
Entro il 31 dicembre 20XX+2	Somministrazione, al personale di categoria B, C e D dei questionari presenti nel SMVP: valutazione 20XX+2
Entro il 31 marzo 20XX+1	Chiusura del processo di valutazione del personale tecnico-amministrativo, anno 20XX
Entro il 30 aprile 20XX+1	Presentazione e approvazione della Relazione sulla performance 20XX in Consiglio di Amministrazione
Entro il 30 giugno 20XX+1	Validazione da parte del Nucleo di valutazione della Relazione sulla performance 20XX

## 2.7 Le modalità

Con l'espletamento dell'iter di approvazione del Piano Integrato d'Ateneo è possibile procedere all'applicazione del SMVP (Tabella 11).

Tab. 11 – Modalità anno 20XX

PROCESSI	DESCRIZIONE/STRUMENTI	TEMPI
Revisione del SMVP per l'anno 20XX	Si procede alla revisione del SMVP dopo aver acquisito il parere preventivo e vincolante del Nucleo di valutazione	Entro il 31 dicembre 20XX-1
Valutazione intermedia per l'anno 20XX	Si procede alla verifica del raggiungimento parziale degli obiettivi del Piano Integrato, nel caso si interviene per modifiche ed aggiornamenti	Dall'1 al 31 luglio 20XX
Somministrazione, al personale di categoria B, C e D dei questionari sul "Benessere Organizzativo" (Allegato 1), sul "Grado di condivisione del Sistema" (Allegato 2) e sul "Superiore Gerarchico" (Allegato 3)	L'attività è svolta on-line, garantendo l'anonimato	Tra l'1 e il 31 dicembre 20XX+2
Elaborazione dei report relativi alla determinazione della performance ed organizzativa anno 20XX	Si provvede alla elaborazione degli indicatori e alla registrazione degli scostamenti dai rispettivi target, definizione della performance organizzativa delle strutture e dell'Ateneo	Dall'1 gennaio al 31 gennaio 20XX+1
Presentazione dei rapporti di autovalutazione ed elaborazione dei report relativi alla determinazione della performance ed organizzativa	Si raccolgono i rapporti di valutazione del personale di categoria EP	Dall'1 febbraio al 28 febbraio 20XX+1
Valutazione del personale di categoria B, C e D per il 20XX (Allegato 6)	La procedura si sviluppa con la compilazione degli allegati di valutazione dei comportamenti e la condivisione con il Direttore Generale	Tra 1 marzo e 21 marzo 20XX+1
Valutazione del personale di categoria EP per il 20XX (Allegato 5)	La procedura si sviluppa con la compilazione dell'allegato di valutazione dei comportamenti da parte del Direttore Generale	Tra 22 marzo e 31 marzo 20XX+1
Presentazione e approvazione della Relazione sulla performance 20XX	Si provvede a raccogliere le informazioni necessarie alla stesura della Relazione sulla performance per sottoporla all'approvazione del Consiglio d'Amministrazione	Tra 1 aprile e 30 aprile 20XX+1
Validazione da parte del Nucleo di valutazione della Relazione sulla performance 20XX	Tale procedura ha la finalità di consentire il pagamento delle premialità previste per il personale tecnico-amministrativo e per il Direttore Generale	Entro il 30 giugno 20XX+1

### 3. Soggetti e responsabilità

Il processo di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale si articola in una serie di fasi fra loro strettamente collegate e, per ognuna delle quali, sono identificabili soggetti responsabili (Tabella 12).

Tab. 12 – Soggetti coinvolti e fasi

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
Definizione e aggiornamento del Sistema	Dirigenza di vertice e Nucleo di valutazione d'Ateneo
Adozione del Sistema	Consiglio di Amministrazione
Attuazione del Sistema	Consiglio di Amministrazione
	Dirigenza di vertice
	Personale
	Nucleo di valutazione d'Ateneo
	Struttura Tecnica di Supporto
Monitoraggio e audit del Sistema	Nucleo di valutazione d'Ateneo
	Struttura Tecnica di Supporto
	Personale

Ai fini della *“Definizione e aggiornamento del Sistema”* la Dirigenza di vertice ha la responsabilità di definire ed aggiornare il Sistema con il supporto della Struttura Tecnica di Supporto. Con particolare attenzione ai suggerimenti pervenuti dagli stakeholder interni ed esterni coinvolti ed all'attività di monitoraggio svolta dal Nucleo di valutazione d'Ateneo. Inoltre, il Nucleo di valutazione d'Ateneo esprimere parere preventivo e vincolante sul Sistema oggetto di aggiornamento e revisione.

Ai fini della *“Adozione del Sistema”* il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità di adottare, con apposito provvedimento, ai sensi dell'art. 7, comma 1, D.Lgs 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità di:

- valutare, con il supporto della Dirigenza di vertice, l'andamento della performance organizzativa, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio;
- assegnare gli obiettivi strategici alla Dirigenza di vertice;
- valutare la performance individuale della Dirigenza di vertice.

In particolare, la Dirigenza di vertice ha la responsabilità di:

- applicare la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema;
- assegnare gli obiettivi al proprio personale ed eseguire la valutazione dello stesso;
- intervenire in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate.

In particolare, il Personale ha la responsabilità di:

- intervenire su tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione.

In particolare, il Nucleo di valutazione ha la responsabilità di:

- esercitare le attività di controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1, del D.Lgs. n. 286/1999 e riferire, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico amministrativo;
- misurare e valutare la performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
- validare la Relazione sulla performance.

In particolare, la Struttura Tecnica Permanente ha la responsabilità di:

- coadiuvare il Nucleo di valutazione d'Ateneo, la Dirigenza di vertice e il Personale nello svolgimento delle attività sopra descritte;
- fungere da "interfaccia tecnica" tra il Nucleo di valutazione d'Ateneo e la Dirigenza di vertice nell'ambito del processo di misurazione e valutazione, interagendo con le diverse unità organizzative e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni.

Ai fini del *"Monitoraggio e audit interno del Sistema"* il Nucleo di valutazione d'Ateneo, con il supporto della Struttura Tecnica di Supporto e la collaborazione della Dirigenza di vertice e del Personale, ha la responsabilità di:

- rispondere della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dall'ANAC e dal Dipartimento della Funzione Pubblica;
- monitorare il funzionamento complessivo del Sistema, incluso il sistema di valutazione individuale della dirigenza e del personale, ed elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e all'ANAC;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, anche al fine della premialità secondo le disposizioni di cui al Decreto e alla contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità; realizzare indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché dirette a rilevare la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale e riferire, in merito, ai competenti organi interni di governo e amministrazione nonché all'ANAC.

Ai fini del *"Monitoraggio e audit interno del Sistema"* la Struttura Tecnica di Supporto ha la responsabilità di:

- coadiuvare il Nucleo di valutazione d'Ateneo nello svolgimento delle attività sopra descritte.

Ai fini del *"Monitoraggio e audit interno del Sistema"* il Personale, dirigenziale e non ha la responsabilità di:

- concorrere alle indagini svolte dal Nucleo di valutazione d'Ateneo volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione;
- concorrere nella rilevazione operata dal Nucleo di valutazione d'Ateneo della valutazione del proprio superiore gerarchico;
- intervenire in tutta la fase del processo di valutazione, segnalando al Nucleo di valutazione d'Ateneo eventuali criticità rilevanti ai fini della valutazione stessa.

## 4. Procedure di conciliazione

Al fine di prevenire eventuali conflitti nell'ambito della valutazione della prestazione del personale dipendente, sono presenti anche altre forme di garanzia e tutela, previste dal CCNL vigente e attivate dall'Amministrazione, anche su richiesta del singolo dipendente, che si concretizzano con la previsione di un soggetto terzo rispetto alla valutazione denominato Comitato di Garanzia, quale punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal Sistema di valutazione di Ateneo.

Il Comitato di Garanzia è composto da tre membri dell'Ateneo di cui due del Nucleo di valutazione, nominati al proprio interno, e un terzo indicato dalle OO.SS. e dalla RSU.

La costituzione del Comitato di Garanzia deve avvenire entro 45 giorni dall'ultima data utile ai fini della presentazione dei ricorsi.

Il Comitato di Garanzia si intenderà formalmente costituito con i soli componenti del Nucleo di valutazione nell'eventualità che, entro i termini sopra indicati, non sia stato individuato il rappresentante nominato dai rappresentanti del personale tecnico-amministrativo.

Il Comitato di Garanzia viene nominato con decreto del Rettore e reso pubblico sul sito dell'ateneo.

Il Presidente del Comitato di Garanzia viene indicato dai propri membri nella prima riunione utile.

Il Comitato si attiva:

- su segnalazione del Responsabile della Struttura Tecnica di Supporto in caso in cui un dipendente ottenga una valutazione inferiore a 60/100;
- quando il giudizio espresso sia ritenuto dalla persona interessata comprensivo di errori procedurali e formali e/o non siano stati considerati, per la valutazione, elementi aventi evidenza fattuale; in questo caso il dipendente interessato può presentare ricorso e farsi assistere da una persona di sua fiducia o da un rappresentante sindacale. È esclusa la presentazione dell'istanza di revisione della valutazione per ragioni che attengono al merito della valutazione. Il ricorso deve pervenire al Comitato di Garanzia entro e non oltre 15 giorni dalla formale comunicazione della valutazione finale da parte della Struttura Tecnica di Supporto, ovvero l'Area Pianificazione e Controllo Strategico.

Il Comitato ha il compito di:

- esaminare in via preventiva le istanze presentate dai dipendenti in merito alla valutazione sulla qualità delle prestazioni e dei risultati effettuata dai responsabili di struttura;
- valutare la sussistenza dei presupposti per ricorrere, ascoltando e raccogliendo le testimonianze del valutato e del valutatore;
- promuovere e agevolare il confronto fra le parti;
- curare la fase istruttoria.

La segnalazione di eventuali valutazioni inferiori a 60/100 e l'inoltro dei ricorsi al Comitato di Garanzia deve avvenire - con modalità protocollate - a cura del Responsabile della Struttura Tecnica di supporto corredata da tutta la documentazione necessaria entro 15 giorni dalla notifica della valutazione ovvero entro 15 giorni dal deposito del ricorso.

Il Comitato di Garanzia deciderà entro 60 giorni dalla ricezione della notifica di valutazione negativa ovvero dalla ricezione del ricorso stesso e si pronuncerà con determinazione vincolante.

Il non rispetto dei tempi di segnalazione e valutazione dei ricorsi ovvero di non costituzione del Comitato all'atto di un ricorso implicherà automaticamente l'accoglimento del ricorso.

## 5. Modalità di raccordo e integrazione

### 5.1 Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Con riferimento ai sistemi di controllo strategico e di gestione esistenti nell'Università di Foggia si evidenzia che i flussi informativi derivanti da tali sistemi si pongono alla base dell'alimentazione informativa del ciclo di gestione della performance. È nell'interesse dell'Ateneo foggiano integrare sempre più gli altri sistemi di controllo per assicurare un'adeguata sinergia fra le varie attività, soprattutto nella parte riguardante il monitoraggio dei risultati. In particolare, si ritiene utile adottare:

- allineamento temporale fra i vari sistemi di controllo, compatibilmente con le specifiche esigenze;
- utilizzo sinergico dei sistemi informativi di supporto;
- collaborazione fra i vari soggetti interessati.

### 5.2 Raccordo e integrazione con la programmazione finanziaria e di bilancio

L'art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede che "Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio dagli organi di indirizzo politico-amministrativo in coerenza con gli obiettivi di bilancio". Il progetto di bilancio, sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, è ormai costruito, di anno in anno, in presenza di un quadro di norme tese al contenimento della spesa pubblica che vincola in maniera determinante la definizione delle scelte strategiche dell'Ateneo. La nuova tempistica dell'iter di programmazione del bilancio dello Stato con la presentazione della Legge di Stabilità entro la fine dell'anno e la prassi di intervenire, con la stessa Legge, sugli stanziamenti di alcuni comparti di spesa pubblica non adeguatamente finanziati, tra cui sono purtroppo compresi quelli per il Sistema universitario, hanno di fatto spostato l'avvio del nostro ciclo di programmazione finanziaria a causa delle incertezze sul rifinanziamento del FFO che permangono fino all'approvazione della Legge di Stabilità stessa. L'aspetto ancor più rilevante della politica di finanziamento pubblico del Sistema universitario è che il suddetto rifinanziamento è previsto annualmente. Su questa base, una struttura della spesa che si adatta di anno in anno non consente certamente di costruire strategie e percorsi di sviluppo. La mancanza di un finanziamento pluriennale attendibile e gli ormai ristrettissimi margini di manovra per la quadratura del bilancio rendono complessa la redazione del documento di previsione triennale.

## Allegati

Allegato 1 – Questionario per la rilevazione del livello di benessere organizzativo da parte del personale di categoria D, C, e B;

Allegato 2 – Questionario per la rilevazione del grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance da parte del personale di categoria D, C, e B;

Allegato 3 – Questionario per la rilevazione della valutazione del superiore gerarchico da parte del personale di categoria D, C, e B;

Allegato 4 – Scheda di valutazione intermedia e finale Direttore Generale;

Allegato 5 – Scheda di valutazione intermedia e finale del personale di categoria EP;

Allegato 6 – Scheda di valutazione intermedia e finale del personale di categoria B, C e D.