UNI_FG - Prot. n. 0005217 - II/11 del 31/01/2025 - Verbale n. 129/2025

Università di Foggia

Sistema di misurazione e valutazione della performance

ANNO 2025

INDICE

1 PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE pag. 3

2 L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO pag. 5

3 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE pag. 8

4 LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE pag. 13

4.1 La performance organizzativa pag. 14

4.2 La performance individuale pag. 24

5 EVOLUZIONE DEL SISTEMA pag. 34

ALLEGATI pag. 36

1. Presentazione del sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento che descrive le metodologie e gli strumenti adottati dall'Ateneo per la gestione della performance e ha lo scopo di rendere espliciti i criteri per la misurazione e valutazione degli obiettivi definiti nella sottosezione "Performance" del PIAO [1].

Il presente documento è stato redatto secondo quanto indicato dal quadro normativo di riferimento, dagli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) [2] e dall'ANVUR [3].

Il Sistema di Misurazione e Valutazione dellaPerformance dell'Università di Foggia, approvato in prima applicazione nel 2013, è stato oggetto di annuale aggiornamento, come previsto dall'art.7, comma 1 del D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017, in una logica di miglioramento continuo. Nel presente documento, come nel PIAO, si tiene conto anche delle indicazioni del Nucleo di Valutazione di Ateneo, in ultimo espresse nella relazione AVA 2024, contenente, tra l'altro, l'esame e la complessiva valutazione del sistema di gestione della performance di Ateneo. In particolare, il presente aggiornamento del SMVP recepisce il suggerimento del predetto Nucleo, di modificare il sistema di valutazione del Direttore Generale "(Relazione AVA 2024, pag.79),come nel seguito evidenziato.

I principi che informano il SMVP sono:

- sviluppo degli obiettivi di performance, in stretta correlazione con il PianoStrategico di Ateneo e con i Piani Strategici dei Dipartimenti, in una logica integrata con gli altri strumenti di pianificazione racchiusi nel PIAO, mettendo a sistema gli ambiti di programmazione, tra cui le politiche per la qualità, la programmazione degli obiettivi di performance del personale tecnico amministrativo e bibliotecario, la programmazione e lo sviluppo delle risorse umane, le politiche e le misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza, a protezione del Valore Pubblico, e quelle volte ad assicurare la parità di genere;

- rilevanza, nella definizione degli obiettivi, dell'opinione degli S*takeholder*, con la finalità di favorire la convergenza tra i servizi erogati e i loro bisogni, degli studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo;

- rilevanza, nel sistema della Performance Organizzativa, dei progetti di innovazione e miglioramento e, laddove misurabili, dei servizi più significativi di ciascuna Unità organizzativa;

- rilevanza di logiche di equità e trasparenza nei processi di valutazione.

1. Il Piano integrato di attività e organizzazione è il documento unico di programmazione che assorbe molti dei Piani che le amministrazioni pubbliche sono tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, trasparenza e anticorruzione. Normativa di riferimento: D.L. 9 giugno 2021, n. 80: "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 e D.P.R30 giugno 2022, n. 132.

2. Per gli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica v. le "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri" pubblicate a dicembre 2017 (n. 2) e le successive Linee guida n.4 e n.5 del 2019 rispettivamente dedicate alla performance individuale e alla valutazione partecipativa nonché la nota di indirizzo del Ministro per la PA del 28.11.2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" nonché la Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024 del Dipartimento della Ragioneria dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica 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. Prime indicazioni operative" e, da ultimo, la Nota del Ministro Zangrillo n.430 del 24.01.2024 in cui si dichiara "improcrastinabile che l'assegnazione degli obiettivi al personale venga effettuata non oltre il mese di febbraio".

3. Per gli indirizzi ANVUR v. la "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018 - 2020" pubblicata a dicembre 2017 e le "Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio" pubblicate a gennaio 2019.

2. L'organizzazione dell'Ateneo

L'**Università di Foggia** è giunta al suo venticinquesimo anno di vita. Fu istituita il 5 agosto del 1999 con decreto ministeriale. È un ateneo multidisciplinare con l'obiettivo di essere l'istituzione di riferimento fondamentale per il territorio ("Ateneo-faro" nella tassonomia delle università secondo il prof. Giorgio Donna, "L'Università che crea valore pubblico - Modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani" edito da Il Mulino, 2019). Nel corso del tempo, esso ha acquisito sempre maggiore forza reputazionale conseguendo importanti risultati anche nei processi di valutazione nazionali ed internazionali. Nell'anno 2023 ha maturato il miglior differenziale (+9,45%) di tutti gli Atenei italiani, rispetto all'anno precedente, nella ripartizione del FFO (Decreto MUR 809 del 7.07.2023).

Nell'ambito della distribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario per l'anno 2024, a fronte del taglio di sistema di 173 milioni di euro, il D.M. 1170 del 7/8/2024 ha previsto la possibile riduzione delle assegnazioni, per tale anno, spettanti a ciascuna Università, rispetto al precedente anno 2023, per le voci quota base, premiale, intervento perequativo e piani straordinari di reclutamento, nella misura massima del 4%, prevedendo, nel contempo, che nessun Ateneo potesse incrementare la propria assegnazione rispetto al 2023. L'assegnazione del FFO per l'anno2024 ha visto primeggiare l'Ateneo foggiano, essendosi collocato tra le sole seiUniversità italiane (Ferrara, Foggia, Modena-Reggio Emilia,Napoli Parthenope, Padova e Tuscia), che non hanno subito tale decurtazione, nonostante una riduzione media di sistema del 2,12%, riuscendo così a consolidare il trend positivo degli ultimi anni e a proseguire nel percorso di miglioramento dell'offerta formativa e di potenziamento delle attività di ricerca e rafforzando il proprio ruolo di "motore"per lo sviluppo del territorio.

L'Ateneo è composto da Strutture accademiche (Dipartimenti e Centri di ricerca) e da Strutture tecniche e amministrative (Direzioni, Aree, Servizi e Unità) che erogano servizi gestionali.

A seguito dell'adozione del nuovo modello organizzativo, adottato con i D.D.G. nn. 663-2023 (prot. n. 49930 – I/9 del 12.10.2023) e 812-2023 (prot. n. 59973 – I/9 del 20.11.2023) come modificato dal D.D.G. n. 821-2023 (prot. n. 60569 – I/9 del 22.11.2023) la struttura organizzativa di Ateneo è stata articolata in tre direzioni (Gestioni Operative - Gestioni strategiche, didattica e servizi agli studenti - Ricerca, Alta Formazione, Internazionalizzazione e Terza Missione), ciascuna delle quali specializzata in specifici ambiti di attività, oltre a unità organizzative di staff al Rettore e al Direttore Generale, mentre con i D.D.G. n. 870-2023 (prot. n. 62752 – VII/4 del 01.12.2023) e n.95-2024 (prot. n. 11688 – I/9) sono stati conferiti gli incarichi dirigenziali di responsabilità delleDirezioni Amministrative di Ateneo ai dirigenti in servizio, in coerenza con l'aggiornamento del Piano Strategico 2023-2025.

Il percorso di revisione adottato evidenzia un significativo livello di dettaglio e di trasparenza e un buon livello di descrizione delle funzioni organizzative associate a ciascuna struttura, consentendo di presentare un'organizzazione comprensibile agli utenti interni ed esterni, evitando le asimmetrie informative che possono emergere da assegnazioni di competenze non strettamente coerenti con le funzioni di una struttura. Si ritiene particolarmente positivo l'approccio organizzativo integrato della macro struttura, avendo incluso, nell'organigramma, anche le strutture dipartimentali, il cui coordinamento è assicurato dalla Direzione Ricerca, Alta Formazione, Internazionalizzazione e Terza Missione, con l'obiettivo di rendere maggiormente efficaci i servizi erogati.Nella consapevolezza della strategicità del ruolo dei Dipartimenti, in cui si sviluppano le attività core di una università (didattica, ricerca, terza missione/ impatto sociale), lo scopo di tale approccio è stato quindi quello di integrare i responsabili delle strutture dipartimentali nell'ambito dell'organizzazione dell'amministrazione, con il coordinamento di una Direzione, che risponde direttamente al Direttore Generale dell'Ateneo.

Tale approccio consente di consolidare e strutturare le relazioni verticali tra Direzione Generale e tutte le unità organizzative dell'Ateneo, ridefinendo l'equilibrio tra responsabilità dei ruoli gestionali e di indirizzo politico ed assicurando omogeneità delle procedure gestite. I servizi tecnici di supporto alla ricerca e i servizi caratterizzanti [4], sono invece presidiati dai Dipartimenti.
Come anche evidenziato dal Nucleo di Valutazione nella relazione annuale AVA 2024, si rileva "importante l'azione di Ateneo nel costituire uno specifico Ufficio di supporto al PQA, Presidio che, si ricorda, è di recente nomina nella sua attuale composizione e direzione (DR del 18/03/2024)".

L'organigramma è visibile al link
https://www.unifg.it/it/ateneo/organizzazione/organigramma

Con **8 Dipartimenti, più di 13.000 studenti e circa 750 dipendenti tra personale docente e tecnico-amministrativo,** l'Università di Foggia è ormai stabilmente un ateneo medio che ambisce ad arrivare ai 15000 studenti, dimensione che si ritiene ottimale per dare risposte ai bisogni formativi espressi dal territorio, in linea con l'esigenza di garantire agli studenti un servizio qualitativamente adeguato in termini di rapporto studenti/ docenti, che si traduce nella possibilità di una più efficiente e proficua interazione con il docente e di fruizione di servizi bibliotecari, sale studio, luoghi di socializzazione, spazi per l'acquisizione di competenze trasversali nel rispetto della Raccomandazione del Consiglio UE del 22.05.2018.

4. I servizi caratterizzanti rispondono ad esigenze specifiche dei dipartimenti/centri di ricerca e consistono in servizi e azioni di supporto al personale docente per la realizzazione delle attività di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale.

3. Il ciclo di gestione della performance

La **Performance è un processo ciclico**, costituito da diverse fasi che si susseguono nel corso dell'annualità di riferimento. Nei paragrafi che seguono si dettagliano le fasi, i soggetti coinvolti con le relative responsabilità e i sistemi informativi a supporto della gestione del processo.

Il ciclo della programmazione, ai sensi dell'art.4 del D.Lgs. 150/2009, si compone delle seguenti fasi:

PROGRAMMAZIONE	MONITORAGGIO PERIODICO	VALUTAZIONE
PIANIFICAZIONE	MISURAZIONE FINALE	RENDICONTAZIONE

FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

La fase di programmazione consiste nella definizione, e nella conseguente assegnazione, degli obiettivi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere nel breve e medio periodo, con la finalità di creare valore pubblico, dei valori attesi e degli indicatori partendo dall'analisi dei risultati conseguiti nel ciclo precedente, come validati dalla relazione annuale sulla performance.

Il punto di partenza della fase di programmazione è rappresentato dal Piano Strategico di Ateneo e dai Piani di sviluppo dei Dipartimenti, e l'output è contenuto nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO (sotto-sezione Performance), introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/2021, convertito con Legge 113/2021, nell'ottica di poter disporre di un documento unico di programmazione e governance, che assorbe i piani della performance, dei fabbisogni del personale, la formazione, la parità di genere, il lavoro agile e la trasparenza e anticorruzione.

La fase della pianificazione richiede il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse definite nel piano di budget dell'Ateneo che viene approvato a fine anno dell'esercizio precedente.

La fase di monitoraggio periodico è volta a verificare, in corso d'anno, l'andamento degli obiettivi, al fine di misurarne l'allineamento o lo scostamento rispetto ai risultati attesi e garantire l'adozione di interventi correttivi a fronte delle eventuali criticità emerse.

In coerenza con quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, l'Amministrazione predispone il monitoraggio infrannuale entro il 31 luglio di ciascun anno.

L'esito di tale monitoraggio, corredato con le eventuali proposte di rimodulazione di obiettivi e/o target e conseguente adozione di azioni correttive, è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, previo parere 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.

La fase di misurazione finale è finalizzata a quantificare i risultati conseguiti a fronte degli obiettivi prefissati e costituisce la base su cui innestare la successiva fase di valutazione.

La fase di valutazione consiste nell'analizzare i risultati raggiunti, cercando di comprendere i fattori di contesto (interni o esterni) che possono aver influito sull'allineamento o sullo scostamento degli stessi rispetto alle attese, in particolare con il fine di migliorare il successivo ciclo della performance. Tale fase, per quanto attiene alla performance individuale, si completa con la valutazione del contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi, alla valutazione delle competenze comportamentali e alla valorizzazione del coefficiente di differenziazione delle valutazioni effettuate (laddove previsto, in funzione dei diversi ruoli organizzativi).
Come già sopra evidenziato, rispetto al SMVP 2024, di cui il presente documento ne costituisce l'aggiornamento, si è proceduto ad adeguare il sistema di valutazione del Direttore Generale ai suggerimenti del NdV, contenuti nella relazione annualeAVA 2024, a pag.79.

Il ciclo della performance si chiude con la Relazione annuale sulla Performance, nella quale sono evidenziati i risultati raggiunti rispetto a quanto programmato e dichiarato nel PIAO - sotto-sezione Performance.
La Relazione è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e successivamente validata dal Nucleo di Valutazione, entro il 30 giugno di ogni anno, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c) del D. Lgs. 150/2009.

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 alla recentissima acquisizione di un software di gestione del Ciclo della performance.

Il sistema informativo permetterà di:

- supportare il ciclo di gestione della performance;
- semplificare i processi di misurazione;
- 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.

SOGGETTI COINVOLTI

I principali soggetti coinvolti nelle varie fasi del Ciclo della Performance sono:

RETTORE

- contribuisce, attraverso la definizione del Piano Strategico, alla individuazione degli obiettivi operativi da considerare nel ciclo della performance in base alla logica del *cascading*;
- propone, al Consiglio di Amministrazione, gli obiettivi di Performance Individuale del Direttore Generale e, a chiusura d'anno, esprime la propria valutazione sulle capacità relazionali esterne e interne del Direttore Generale.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- approva il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Ateneo e il PIAO;
- assegna gli obiettivi al Direttore Generale, su proposta del Rettore;
- monitora l'andamento degli obiettivi approvando, di norma, entro il 31 luglio di ogni anno, eventuali rimodulazioni degli stessi, anche sulla base delle segnalazioni fornite dal Nucleo di Valutazione;
- valuta il Direttore Generale, su proposta del NVA;
- approva la Relazione annuale sulla Performance.

NUCLEO DI VALUTAZIONE

In qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'Ateneo è coinvolto in ogni fase del Ciclo:

- esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
- verifica, di norma, entro il mese di luglio di ogni anno, l'andamento degli obiettivi programmati, segnalando al CdA eventuali punti di attenzione;
- propone, sulla base del SMVP, al Consiglio di Amministrazione, la valutazione annuale complessiva della performance del Direttore Generale;
- monitora il funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione e valida la Relazione annuale sulla Performance.
- procede annualmente alla validazione della Relazione sulla performance di Ateneo.

DIRETTORE GENERALE

- propone e coordina la definizione degli obiettivi di Performance Organizzativa, in coerenza con gli obiettivi strategici, definendone indicatori e target, in collaborazione con la dirigenza;
- monitora periodicamente, con la dirigenza, l'andamento degli obiettivi di performance organizzativa, individuando le eventuali azioni correttive;
- assegna gli obiettivi di performance individuale alla Dirigenza e ne effettua la valutazione.

DIRIGENTI

- partecipano alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa;
- assegnano gli obiettivi di performance individuale alle elevate professionalità afferenti alla loro struttura e ne effettuano la valutazione.

ELEVATE PROFESSIONALITÀ

- contribuiscono alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa;
- contribuiscono al monitoraggio periodico e alla misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa;
- effettuano la proposta di valutazione della performance individuale dei propri collaboratori.

STAKEHOLDER

Gli ultimi interventi normativi, a partire dal D.L. n.80/2021, hanno richiamato l'attenzione sull'importanza che le amministrazioni pubbliche creino, misurino e valutino il Valore Pubblico generato per i propri Stakeholder. Partendo dalla individuazione degli *Stakeholder*, interni ed esterni, l'Ateneo seleziona i suoi principali portatori di interesse e analizza le leve attraverso cui può contribuire - direttamente e indirettamente - a produrre Valore Pubblico nel contesto territoriale, nazionale e internazionale. L'Ateneo definisce gli obiettivi di Valore Pubblico che intende perseguire, per cercare di incidere contestualmente su più prospettive del benessere (in particolare sociale, economico, sanitario e ambientale).
Il conseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico è realizzato attraverso specifici obiettivi strategici a carattere triennale e obiettivi operativi, che annualmente danno attuazione alla strategia.

Gli *Stakeholder* sono pertanto i destinatari delle azioni e delle politiche dell'Ateneo. Essi:

- sono primariamente individuati nella comunità studentesca, nel personale (docente, ricercatore e tecnico - amministrativo e bibliotecario), nelle scuole, nei Ministeri ed enti territoriali e nelle imprese;
- contribuiscono al processo di progettazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo, attraverso il sistema delle periodiche consultazioni;
- contribuiscono al processo di definizione e valutazione degli obiettivi di performance organizzativa, attraverso la partecipazione alle indagini di *customer satisfaction*.

COMITATO DI CONCILIAZIONE

- è il punto di riferimento in caso di controversie relative alla valutazione della performance individuale;
- svolge funzione decisoria sulle istanze pervenute.

4. Le dimensioni della performance

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La Performance Organizzativa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'Amministrazione, sulla base delle risorse disponibili, utilizzi le stesse in modo razionale per sviluppare i propri processi e per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti, col fine di creare Valore Pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *Stakeholder*.
Essa riguarda i risultati dell'Amministrazione considerata nel suo complesso e nelle sue diverse articolazioni organizzative, ed è descritta nel PIAO - sotto-sezione Performance.

La Performance Organizzativa è l'insieme dei risultati attesi, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target, che deve:

- considerare il funzionamento, il progetto strategico e di miglioramento organizzativo;
- essere misurabile in modo chiaro;
- tenere conto dello stato delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili;
- avere come punto di riferimento ultimo gli impatti indotti sulla società al fine di creare Valore Pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *Stakeholder*.

La definizione di performance organizzativa è multidimensionale. Gli aspetti più rilevanti da tenere in considerazione attengono a:

- l'attuazione di politiche legate alla mission istituzionale e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art. 8, d.lgs. 150/2009).

Vi sono poi iniziative che promuovono innovazioni rilevanti, che potranno modificare e migliorare nel tempo il portafoglio delle attività ricorrenti e ripetute e rivestono, quindi, una rilevanza strategica. Queste iniziative possono essere identificate come progetti e sono caratterizzate da un inizio e una fine (a differenza delle attività ricorrenti).

Gli obiettivi sono derivati dagli ambiti della pianificazione strategica definiti nel Piano Strategico di Ateneo, il documento che definisce la missione, gli indirizzi strategici delle politiche dell'Università di Foggia.

Il collegamento tra i vari piani di programmazione e tra i vari livelli della struttura organizzativa è realizzato mediante l'applicazione del modello del cascading, ovvero una discesa a cascata degli obiettivi di performance dalle strutture organizzative di livello superiore alle strutture organizzative di livello inferiore, con le opportune rimodulazioni e specificazioni.

Tale modello garantisce la coerenza delle varie fasi e ambiti del ciclo della Performance.

LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi di Performance Organizzativa discendono dal Piano Strategico di Ateneo e tengono conto dei livelli di performance realizzata nell'anno precedente, con particolare attenzione alla valutazione espressa dall'utenza.
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 e gli *Stakeholder* di riferimento, mediante tavoli programmatici volti a individuare e definire obiettivi a medio-lungo termine e la formulazione delle strategie con cui raggiungerli.

Pertanto, 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 documento 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.

Il Piano Strategico di Ateneo costituisce la base per la definizione dei Piani Strategici di Dipartimento. L'interazione tra Piano Strategico di Ateneo e piani di sviluppo dipartimentali è di tipo osmotico. I Dipartimenti devono elaborare il loro piano di sviluppo, in coerenza con gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo.

Gli obiettivi strategici sono individuati dagli Organi d'indirizzo politico di Ateneo, tra l'altro, in coerenza con:

- il programma di mandato del Rettore;
- gli obiettivi generali adottati con Decreto ministeriale per le università (in ultimo DM 773 del 10/6/2024, concernente le "Linee generali d'indirizzo per la programmazione delle università 2024 - 2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati");
- il Bilancio Unicodi Ateneo di previsione annuale e triennale.

Gli obiettivi strategici investono trasversalmente, con competenze e responsabilità differenziate, le funzioni istituzionali dell'Università e danno attuazione agli obiettivi di valore pubblico. Tali obiettivi e relative declinazioni operative, approvate dagli Organi di Governo, vengono presi in carico dal Direttore Generale che, unitamente alle Direzioni della tecnostruttura, effettua la programmazione operativa (III livello) e predispone il Piano della Performance, contenuto nella Sezione 2 "Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione", parte integrante e sostanziale del PIAO che va aggiornato, ogni anno, entro il 31 gennaio.

L'individuazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa (III livello) avviene attraverso un articolato processo di discussione/ negoziazione tra persona che valuta e persona valutata che vede il coinvolgimento del Direttore Generale, dei Direttori di Dipartimento e dei Dirigenti al fine di:

- analizzare la situazione di partenza, verificare lo stato di avanzamento degli eventuali obiettivi pluriennali in corso, valutare i dati di *customer satisfaction* disponibili, individuare vincoli e opportunità;
- evidenziare i benefici attesi e verificare la sostenibilità delle diverse azioni, anche alla luce delle risorse necessarie da mettere in campo.

Il processo si chiude con la proposta degli obiettivi di performance organizzativa formulata dal Direttore Generale.
Tale proposta è contenuta nel PIAO – sotto-sezione Performance ed è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno.
In una logica di significatività e semplificazione, gli obiettivi individuali sono di norma NON superiori a 4.

Le tempistiche del processo di definizione degli obiettivi di performance sono raccordate con quelle del processo di definizione del budget di Ateneo, al fine di garantire la sostenibilità economico-finanziaria: di norma, a partire dal mese di settembre si avvia la costruzione del bilancio di previsione per l'anno successivo, al fine di porre le basi per la definizione del budget e degli obiettivi di performance, individuate, in cascata, a partire dagli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo.

Nel mese di ottobre segue una fase di messa a punto delle scelte politiche, cui si accompagna la definizione e negoziazione tra Delegato rettorale al bilancio, Direttore Generale e Dirigenti delle risorse da investire in relazione agli obiettivi di performance da raggiungere, che si concretizza, nei mesi da novembre a dicembre, nella costruzione del budget e degli obiettivi di performance delle Direzioni che sono assegnati come obiettivi individuali ai relativi Dirigenti (che verranno indicati nel PIAO - sotto-sezione performance, da approvarsi entro il 31 gennaio). I due processi di pianificazione si avviano, dunque, di norma congiuntamente, in tempo utile per definire gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi.

Tra gennaio e febbraio vengono definiti e assegnati gli obiettivi di performance al restante personale, in coerenza con le priorità operative di Ateneo e delle singole Direzioni/ Dipartimenti.

Nell'ottica di favorire l'integrazione che connota il ciclo della performance con riguardo al ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, nel PIAO – sotto-sezione performance, per ciascun obiettivo, verranno indicate le risorse finanziarie in termini di costi e investimenti, ove previste, così come individuate nel budget di struttura (Direzione), e le risorse organizzative coinvolte(Direzione e sotto- articolazioni, ove previste).

La performance organizzativa rappresenta, pertanto, 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 SMVP 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 del Piano della Performance inserito nella specifica sezione 2 "Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione" del PIAO.

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.

TAB. 1 - CALCOLO DEI RISULTATI RISPETTO AI TARGET E AGLI INDICATORI

TIPOLOGIA DI TARGET	PUNTEGGIO
TARGET LIMITE SUPERIORE	X= (indicatore/ target)
TARGET LIMITE INFERIORE	X = 0 se Indicatore = 2·Target (e/o oltre)
	X = 1 se Indicatore = Target
	altrimenti X=[(2·Target - Indicatore)/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. Se l'obiettivo è misurato da più indicatori, il punteggio complessivo di misurazione è rappresentato dalla media ponderata dei valori di raggiungimento di ciascun indicatore.

OBIETTIVI OPERATIVI DI TERZO 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.

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*.

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 ove 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.

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI

L'assegnazione degli obiettivi operativi 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 le conseguenti, opportune azioni correttive;
- fornire in maniera puntuale informazioni di sintesi sull'andamento dell'organizzazione.

In tale ottica, la Direzione Generale, definisce, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, sentiti i Dirigenti, gli obiettivi operativi da assegnare, anche trasversalmente, alle rispettive direzioni e, quindi, ai Dirigenti, 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).

In coerenza con gli obiettivi assegnati alle Direzioni, i Dirigenti condividono, definiscono e assegnano, entro la fine del mese di febbraio dell'anno di riferimento, gli obiettivi operativi ai responsabili delle Aree, anche sulla scorta delle proposte formulate dagli stessi. 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 la correlazione della medesima 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.

CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi operativi definiti all'interno dell'Università di Foggia devono rispondere a una logica SMART ed essere: chiari, misurabili, accessibili e, dunque, raggiungibili anche se sfidanti, rilevanti e tempificabili.
Gli obiettivi operativi, 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, per 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 [5];

- 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.

5. 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.

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.

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 (es: Programmazione Triennale – PRO3; Dipartimenti di Eccellenza; Qualità, Trasparenza e prevenzione corruzione [6]; Sicurezza e salute nei luoghi di lavoro; PNRR; obiettivi legati all'efficientamento energetico [7]; 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.
Per quanto riguarda gli obiettivi assegnati e i criteri di misurazione degli stessi si rinvia al PIAO – Sottosezione Performance.

ULTIME DISPOSIZIONI NORMATIVE PER LA REDAZIONE DEI SMVP DELLE PP.AA.

Come riportato nell'art. 4 - bis, comma 2 del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, coordinato con la legge di conversione 21 aprile 2023, n. 41, recante: «Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune.», "Le amministrazioni pubbliche...,nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento".

Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145.

6. 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 e generali.

7. 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'efficientamento 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.

La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.

Con la nota circolare n.1 del 3 gennaio 2024 il Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica "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.
Prime indicazioni operative: con riferimento al personale dirigenziale si è, in particolare, disposto che "dovranno essere integrate anche le schede di programmazione degli obiettivi del predetto personale prevedendo specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, per una quota della stessa avente un peso non inferiore al 30 per cento. Gli obiettivi annuali in parola dovranno essere individuati con riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018.
Viene poi precisato che "in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi di cui al citato comma 2, dell'articolo 4-bis, non sarà possibile procedere al pagamento della parte di retribuzione di risultato *ex lege* in misura non inferiore al 30% correlata alla realizzazione degli stessi".

Il SMVP, pertanto, individua quali destinatari delle disposizioni in esame il personale dirigenziale responsabile dei pagamenti nonché, secondo la logica del *cascading*, le elevate professionalità deputate alla gestione e liquidazione delle fatture nell'ambito del processo di spesa dei vari centri di costo. Tra gli obiettivi di performance di tale personale va, pertanto, incluso quello riferito alla tempistica della gestione e liquidazione e del pagamento delle fatture da misurare in base all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145 calcolato, quindi, sull'ammontare complessivo delle fatture al netto di quelle riscontrate come "non liquidabili" o "in sospeso" in forza di motivate e documentate ragioni.
Nella direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 e, da ultimo, con la direttiva del 14 gennaio 2025 "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" si è inoltre posta l'attenzione sulle esigenze formative del personale delle Pubbliche Amministrazioni.

Al personale dirigenziale sono assegnati obiettivi per promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stesso e per il personale assegnato. In particolare, come previsto dalle citate direttive, tali obiettivi devono prevedere:

- la partecipazione del dirigente ad iniziative di formazione volte a rafforzare le competenze trasversali o *soft skills*, quelle relative alla valutazione della performance, alla gestione dei progetti e dei finanziamenti e più in generale le competenze abilitanti processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa delle amministrazioni, in linea con le finalità del PNRR. Le attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o al miglioramento delle conoscenze e delle competenze, prevedono un impegno non inferiore a 40 ore annue;
- la definizione, anche a seguito di confronto informale con il personale assegnato, di piani formativi individuali su tematiche di rilievo per lo sviluppo individuale e professionale, per un impegno complessivo non inferiore alle 40 ore annue. I piani formativi individuali devono essere definiti dal dirigente, in coerenza con gli esiti dell'annuale valutazione individuale della performance, con specifico riferimento alla parte relativa ai comportamenti.

IL MONITORAGGIO IN CORSO DI 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 intermedio costituisce una fase particolarmente rilevante in quanto finalizzato a verificare, in corso d'anno, l'andamento degli obiettivi.

Gli esiti del monitoraggio periodico, espressi attraverso la misurazione di ogni indicatore secondo lo schema esemplificativo riportato nella tabella che segue, sono essenziali al fine di:

- misurare l'allineamento o lo scostamento dei risultati realizzati rispetto a quelli attesi;
- evidenziare l'insorgenza di eventuali problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale dei risultati attesi e le relative cause;
- ove necessario attivare interventi correttivi a fronte delle criticità emerse.

L'Amministrazione definisce la periodicità del monitoraggio, alla luce delle necessità di controllo e degli oneri derivanti dalla rilevazione dei dati, anche attraverso l’ introduzione di modelli continui e circolari di feedback, basati sul dialogo tra valutatore e valutato (es.: *performance interviews*) a cadenza di norma trimestrale oltre che con momenti di autovalutazione (Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023).

È in ogni caso previsto un monitoraggio formale da effettuarsi, di norma, entro il 31 luglio di ogni anno del quale viene data comunicazione al NdV.

In particolare, 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 software gestionale dedicato, 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 seguente tabella:

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.
Le eventuali modifiche di obiettivi e/o target approvate dal CdA dovranno essere considerate per il loro eventuale impatto sulle performance individuali.

LA MISURAZIONE FINALE

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, lett. d), del D.Lgs. n. 150/2009

Concluso l'esercizio di riferimento, entro il 31 gennaio dell'anno successivo, si attiva il processo di misurazione degli indicatori attraverso lo stesso schema previsto per la fase del monitoraggio intermedio. I risultati di tale processo sono inseriti nella **Relazione sulla Performance** che è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e, successivamente, alla validazione del Nucleo di Valutazione, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento. Il processo di misurazione finale dei risultati ottenuti si svolge come di seguito illustrato.

I responsabili delle Aree, di norma entro il mese di febbraio successivo all'anno di riferimento, comunicano all'Area pianificazione Strategica, Controllo di Gestione la misurazione della performance e al Dirigente responsabile della Direzione di afferenza (o, nel caso di strutture in staff alla Direzione e al Rettorato, rispettivamente al Direttore Generale e al Rettore) i dati della misurazione dei risultati riferiti al 31 dicembre.

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. Ogni Dirigente analizza i suddetti risultati e predispone una relazione sulla performance relativa alla Direzione di riferimento.
Le relazioni predisposte dai Dirigenti vengono trasmesse al Direttore Generale sia ai fini della valutazione dei Dirigenti stessi sia per la predisposizione della relazione complessiva sulla performance.

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.

Alla valutazione della performance organizzativa e individuale è collegata una parte accessoria della retribuzione, che tiene conto del contributo al raggiungimento dei risultati, secondo criteri stabiliti in sede di contrattazione collettiva integrativa.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale misura il contributo fornito dalla singola persona al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione ed è improntata alla valorizzazione del personale.

I principi guida cui si ispira la valutazione individuale sono i seguenti:

- oggettività delle metodologie;
- equità di trattamento;
- valutazione effettuata da chi ha conoscenza diretta della persona valutata e delle attività svolte;
- fase della calibrazione delle valutazioni effettuata dai dirigenti nel processo valutativo delle elevate professionalità;
- trasparenza e pubblicità dei criteri utilizzati per la valutazione;
- partecipazione delle persone valutate al processo di valutazione;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La performance individuale è composta, a seconda della posizione organizzativa ricoperta, da:

- contributo assicurato alla Performance Organizzativa generale di Ateneo;
- uno o più obiettivi individuali riconducibili alla Performance Organizzativa dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- eventuali ulteriori obiettivi individuali;
- risultati delle indagini di customer satisfaction riferiti agli ambiti organizzativi di afferenza e/o diretta responsabilità;
- obiettivi riconducibili alle competenze comportamentali attese ivi compresa la capacità di differenziazione delle valutazioni.

La composizione e il peso attribuito alle diverse componenti della Performance Individuale sopra descritte variano a seconda del ruolo organizzativo.

VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Il Direttore Generale è valutato nella seguente modalità:

- (A) valutazione del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo, con un peso del 20%;
- (B) valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati dal CdA, con un peso del 50%;
- (C) risultati delle indagini di customer satisfaction dei servizi, con un peso del 20%;
- (D) valutazione comportamentale con un peso del 10%.

Gli obiettivi sono assegnati al Direttore Generale entro il mese di gennaio di ogni anno dal Consiglio di Amministrazione sulla base dell'articolo 20, comma 1, dello Statuto.
Le attività e i risultati conseguiti sono documentati dal Direttore Generale in un'apposita Relazione annuale, da redigere entro i primi mesi dell'anno successivo. Nella Relazione il Direttore Generale dà conto delle attività svolte per ciascun obiettivo assegnatogli, con il supporto di dati quali-quantitativi. La valutazione del Direttore Generale viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione all'interno di un processo che prevede le seguenti fasi:

- La struttura competente invia al NVA i risultati della performance organizzativa: **parametro (A)**;
- il Direttore Generale predispone e invia al Rettore e al Nucleo di valutazione un sintetico rapporto che pone a confronto gli obiettivi del programma assegnatigli dal CdA con i risultati conseguiti. Esso illustrerà gli eventuali scostamenti e le motivazioni di eventuali criticità: **parametro (B)**;
- La struttura competente invia al NVA i risultati in merito alla customer satisfaction: **parametro (C)**;
- il Rettore compila, in contraddittorio con il Direttore Generale, la sezione della scheda per la valutazione dei comportamenti, dedicata alle capacità relazionali interne ed esterne (all.1): **parametro (D)**;
- il Nucleo di Valutazione compila, sentito il Rettore e in contradittorio con il Direttore Generale, la sezione della scheda per la valutazione dei comportamenti, ad esclusione dell'item relativo alle relazioni interne ed esterne (all.1): **parametro (D)**;
- il Nucleo di valutazione trasmette, per il tramite del Rettore, al CdA, la proposta per la valutazione complessiva del Direttore Generale;
- il Consiglio di Amministrazione, in ragione della documentazione ricevuta, nonché della verifica dei risultati ottenuti, determina la valutazione finale e dispone l'assegnazione della retribuzione di risultato.

PESATURA DEGLI ELEMENTI CHE COMPONGONO LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE:

CATEGORIA	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO (%) (A)	OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI DAL CDA (%) (B)	CUSTOMER SATISFACTION (%) (C)	COMPORTAMENTI (%) (D)	TOTALE (%) (E)
DIRETTORE GENERALE	20	50	20	10	100

PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI

CATEGORIA	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO (A)	OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI DAL CDA (B)	CUSTOMER SATISFACTION (C)
DIRETTORE GENERALE	$X_{a1} * 20$	$X_{b1} * 50$	$X_{c1} * 20$

Dove:

X_{a1} è la media aritmetica ponderata dei punteggi attribuiti agli scostamenti, tra target ed indicatore associati a ciascun obiettivo presente nel Piano Performance.

X_{b1} è il punteggio assegnato dal Consiglio di amministrazione in merito agli obiettivi dallo stesso assegnati.

X_{c1} tale fattore assumerà valore 1 qualora sia raggiunto il target assegnato.

VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

I Dirigenti sono valutati nella seguente modalità:

- (A) valutazione del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo, con un peso del 20%;
- (B) valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati nel Piano della Performance, con un peso del 40%;
- (C) risultati delle indagini di customer satisfaction dei servizi, con un peso del 20%;
- (D) valutazione comportamentale effettuata dal Direttore Generale, ivi compresa la capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori, con un peso del 20% (Allegato 2).

Con riferimento alla valutazione comportamentale, in una logica di semplificazione e migliore interpretabilità delle competenze da osservare, il set di competenze del personale dirigenziale è stato definito tenendo conto delle sei competenze chiave individuate nelle Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica del 28.09.2022 emanate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione:

AREA COGNITIVA: SOLUZIONE DEI PROBLEMI

AREA MANAGERIALE: GESTIONE DEI PROCESSI; SVILUPPO DEI COLLABORATORI

AREA REALIZZATIVA: DECISIONE RESPONSABILE

AREA RELAZIONALE: GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

AREA DEL SELF MANAGEMENT: TENUTA EMOTIVA

Il possesso di tali competenze si traduce sostanzialmente nella capacità di esercitare adeguatamente la propria "leadership" e, in particolare, occorrerà che il direttore generale valuti, di ciascun dirigente, i comportamenti osservabili che denotino:

- la capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale);
- conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia/ determinazione);
- agire velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio);
- riconoscere la capacità di agire delle persone (sviluppo dei collaboratori, capacità di ascolto);
- assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio);
- costruire team ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse);
- essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori.

Quanto riferito in termini di elementi e di valutazione sopra indicati è riportato nel questionario di riferimento che costituisce l'allegato 2.

La somma tra gli elementi (A), (B), (C) e (D) determina il punteggio finale della valutazione della performance individuale (E):

(E) Punteggio finale valutazione della performance individuale = (A) + (B) + (C) + (D)

TAB. 2 – PESATURA DEGLI ELEMENTI CHE COMPONGONO LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE.

CATEGORIA	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO (%) (A)	OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI NEL PIANO DELLA PERFORMANCE (%) (B)	CUSTOMER SATISFACTION (%) (C)	COMPORTAMENTI (%) (D)	TOTALE (%) (E)
DIRIGENTI	20	40	20	20	100

TAB. 3 – PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI

CATEGORIA	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO (A)	OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI NEL PIANO DELLA PERFORMANCE (B)	CUSTOMER SATISFACTION (C)
DIRIGENTI	$X_{a1} * 20$	$X_{b1} * 40$	$X_{c1} * 20$

Dove:

X_{a1} è la media aritmetica ponderata dei punteggi attribuiti agli scostamenti, tra target ed indicatore associati a ciascun obiettivo presente nel Piano Performance.

X_{b1} è la media aritmetica ponderata dei punteggi attribuiti agli scostamenti, tra target ed indicatore associati a ciascun obiettivo individuale assegnato nel Piano della Performance riferito alla direzione di appartenenza.

X_{c1} tale fattore assumerà valore 1 qualora sia raggiunto il target assegnato.

I dirigenti elaborano una relazione sui risultati dell'anno precedente. Il Direttore Generale valuta la performance individuale dei Dirigenti. I singoli aspetti della valutazione sono pesati sulla base dei parametri definiti nella successiva Tabella 6.

VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

Per il personale non dirigenziale il riferimento per la valutazione dei comportamenti organizzativi è al Framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale della PA italiana di cui al decreto del Ministero per la Pubblica Amministrazione 28.06.2023:

Capire il contesto pubblico: Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all'apprendimento;

Interagire nel contesto pubblico: Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni;

Realizzare il valore pubblico: Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato;

Gestire le risorse pubbliche: Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse.

E da tre valori, trasversali a tutte le competenze: Integrità, Inclusione, Sostenibilità, principi ideali dell'azione individuale e collettiva.

Le competenze trasversali sono legate all'espressione efficace delle capacità della persona rispetto ai diversi ambiti di azione, mentre i valori sono una caratteristica della persona, di carattere motivazionale che influenza le priorità, le scelte, il grado di sintonia con il lavoro e con il contesto. I valori possono anche esercitare un impatto sul modo e l'intensità in cui alcune competenze si manifestano.

Nelle schede allegate al presente sistema vengono declinate, per ciascun ruolo organizzativo, le competenze comportamentali ed i comportamenti organizzativi utili al fine di esprimere la valutazione di tale dimensione.

In corso d'anno sarà garantito il monitoraggio dell'adeguatezza di tali elementi nei processi di valutazione della performance individuale.

Il Sistema, per effettuare la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale, prende in considerazione tutti i seguenti aspetti per la categoria EP e solo il primo, il terzo e il quarto aspetto per il personale appartenente alle altre aree professionali:

- **A)** valutazione del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo;
- **B)** valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dai Dirigenti nell'ambito dell'articolazione organizzativa di diretta responsabilità;
- **C)** risultati delle indagini di *customer satisfaction* dei servizi erogati dalle articolazioni organizzative di afferenza;
- **D)** comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni, ivi compresa, limitatamente al personale EP, la capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori (Allegato 3).

Il Dirigente procede ad assegnare gli obiettivi individuali riferiti alla performance organizzativa dell'articolazione organizzativa di propria responsabilità ed ulteriori eventuali obiettivi individuali al personale EP.

La somma tra gli elementi **(A)**, **(B)**, **(C)** e **(D)** per la categoria EP, determina il punteggio finale della performance individuale **(E)**. Mentre, per il personale delle altre aree professionali, il punteggio finale è dato dalla somma delle componenti **(A)**, **(C)** e **(D)**.

I singoli aspetti della valutazione sono pesati sulla base dei parametri definiti nelle Tabelle 4, 5 e 6:

TAB. 4 – PESATURA DEGLI ELEMENTI CHE COMPONGONO LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

CATEGORIA	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO (%) (A)	OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE DI RIFERIMENTO (%) (B)	CUSTOMER SATISFACTION (%) (C)	COMPORTAMENTI (%) (D)	TOTALE (%) (E)
EP	20	40	20	20	100
ALTRE AREE PROFESSIONALI	20	-	10	70	100

TAB. 5 – PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI

CATEGORIA	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO (A)	OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE DI RIFERIMENTO (B)	CUSTOMER SATISFACTION (C)
EP	$X_{a1} * 20$	$X_{b1} * 40$	$X_{c1} * 20$
ALTRE AREE PROFESSIONALI	$X_{a1} * 20$	-	$X_{c1} * 10$

Dove:

X_{a1} è la media aritmetica ponderata dei punteggi attribuiti agli scostamenti, tra target ed indicatore associati a ciascun obiettivo presente nel Piano Performance.

X_{b1} è la media aritmetica ponderata dei punteggi attribuiti agli scostamenti, tra target ed indicatore associati a ciascun obiettivo assegnato dal responsabile di riferimento relativo all'articolazione organizzativa di appartenenza del personale EP.

X_{c1} tale fattore assumerà valore 1 qualora sia raggiunto il target assegnato.

TAB. 6 I CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:

	VALORE DELLA PERFORMANCE CONSEGUITA	VALUTAZIONE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO	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

TAB. 7 – PUNTEGGIO FINALE COMPORTAMENTI (D)

AREE PROFESSIONALI	COMPORTAMENTI %
EP	X_{d1} * 20
ALTRE AREE PROFESSIONALI	X_{d1} * 70

Dove:

X_{d1} è il rapporto tra il punteggio medio ponderato risultante dalla valutazione delle seguenti competenze trasversali per il personale EP: Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse, Soluzione dei problemi, Orientamento al risultato e dei tre valori dell'Inclusione, della Sostenibilità e dell'Integrità.

X_{d1} è il rapporto tra il punteggio medio ponderato risultante dalla valutazione delle seguenti competenze trasversali per il personale delle aree professionali diverse dall'EP: Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all'apprendimento, Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato.

Il tutto sarà rapportato al valore più alto della scala di valutazione pari a 10.

La valutazione del personale EP richiede una preventiva e obbligatoria fase di calibrazione che sarà operata dai dirigenti prima dell'espressione della valutazione finale mediante un momento di confronto al fine di normalizzare le valutazioni operate sulle elevate professionalità e a cascata sul resto del personale afferente alle varie strutture organizzative. La fase della calibrazione (valutazione collegiale) è essenziale al fine di costruire un sistema che mitighi il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee con meccanismi atti a superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti.

LE MODALITÀ DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE EP

La fase di valutazione della performance individuale si avvia nel mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

La fase di valutazione si articola nelle seguenti attività:

- valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance che sono stati inseriti nelle schede di assegnazione degli obiettivi individuali, su una scala da 0 a 100 in relazione ai target raggiunti;

- valutazione delle competenze comportamentali, su una scala da 0 a 100 in relazione all'adeguatezza del comportamento manifestato, ivi compresa la capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori.

La valutazione finale avrà quindi un valore compreso tra 0 e 100, dato dalla media ponderata dei punteggi ottenuti nelle diverse componenti oggetto di valutazione.

La prima attività, che riguarda la **valutazione degli obiettivi di performance**, prevede:

- l'analisi dei risultati della misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo e degli obiettivi della struttura di diretta responsabilità, ivi compresi i fattori interni ed esterni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo;

- l'analisi degli esiti dell'indagine di *customer satisfaction*;

La valutazione viene espressa su una scala di tipo continuo con valori compresi tra 0 e 100: la persona responsabile della valutazione, a fronte del target raggiunto e attestato dalla fase di misurazione finale, dovrà indicare un punteggio di valutazione.

Per la seconda attività valutativa, **che riguarda i comportamenti**, la procedura prevede che la valutazione venga espressa dalla persona Responsabile della struttura di afferenza del valutato. Per le persone afferenti ai Dipartimenti la valutazione è espressa dal Dirigente della competente Direzione previo parere del Direttore di Dipartimento.

Quanto riferito in termini di elementi e di valutazione sopra indicati è riportato nel questionario di riferimento che costituisce l'allegato 3.

La **valutazione finale,** espressa con un valore compreso tra 0 e 100, è data dalla media ponderata dei punteggi ottenuti nelle diverse componenti oggetto di valutazione, secondo quanto previsto dal modello di riferimento indicato per ciascun ruolo organizzativo. Un punteggio di valutazione complessiva inferiore a 60 comporta una valutazione negativa rilevante ai sensi dell'art. 3 c. 5-bis del Dlgs 150/2009. Gli esiti della valutazione saranno quindi oggetto di un colloquio di restituzione, finalizzato a spiegare e commentare la valutazione, ad individuare i margini di miglioramento della prestazione individuale e a definire gli ambiti di sviluppo più opportuni, compresa la concertazione di specifici interventi formativi finalizzati alla rimozione di eventuali disarmonie comportamentali e all'acquisizione di quelle competenze trasversali sempre più rilevanti per una corretta interpretazione del proprio ruolo nella PA.

La valutazione si formalizza attraverso la sottoscrizione digitale della "Scheda di valutazione finale della performance individuale" da parte della persona responsabile della valutazione e della persona valutata che andrà registrata formalmente mediante l'applicativo di protocollo in uso.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DELLE ALTRE AREE PROFESSIONALI (FUNZIONARI, COLLABORATORI E OPERATORI).

La fase di valutazione si articola nelle seguenti attività:

- valutazione degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo;
- risultati dell' indagine sulla customer satisfaction;
- valutazione dei comportamenti effettuata dal responsabile EP della struttura di afferenza o, nel caso di articolazioni organizzative che non afferiscono alla responsabilità di personale EP, dalla persona direttamente responsabile.

Quanto riferito in termini di elementi e di valutazione sopra indicati è riportato nel questionario di riferimento che costituiscono gli allegati 4 e 5.

Ai fini dell'individuazione della persona responsabile della valutazione vige il principio che tale attività spetti al responsabile della struttura presso cui la persona presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento.

In caso di una modifica organizzativa o di un cambio di afferenza tale attività sarà svolta avvalendosi delle opportune indicazioni fornite dal precedente responsabile. Se tali indicazioni non saranno disponibili, si procederà comunque alla valutazione sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione.

CASI PARTICOLARI

Si riportano di seguito alcune casistiche, non esaustive, che richiedono una gestione particolare della performance individuale.
La prima casistica si riferisce ad incarichi conferiti ad esercizio già avviato a personale precedentemente senza incarico o con un incarico differente. La seconda casistica riguarda il conferimento di un nuovo incarico ad interim (non gerarchicamente dipendente).
In tali casi, in relazione alla durata dell'incarico nell'anno solare di riferimento e all'unità organizzativa per la quale si ricopre l'incarico, la persona responsabile della valutazione assegna alla persona valutata almeno un obiettivo in continuità a quello assegnato alla struttura organizzativa interessata, oppure coinvolgerà la persona valutata nelle attività che concorrono alla realizzazione di obiettivi organizzativi della Direzione/Dipartimento.

In presenza di incarichi che, indipendentemente dalla causa, terminino prima della fine dell'anno, la valutazione terrà conto del periodo effettivo di servizio e dello stato di realizzazione dell'obiettivo al momento della cessazione/sospensione dal servizio.
Nel caso in cui, in corso d'anno, venga conferito un incarico soggetto a valutazione in relazione al presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la persona responsabile della valutazione dovrà, entro trenta giorni dalla data del decreto di incarico, provvedere alla formalizzazione della scheda di assegnazione obiettivi alla persona valutata.

LA PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Nel caso in cui insorgano controversie in ordine alla valutazione della performance individuale è possibile attivare una procedura di conciliazione. Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Per attivare la procedura di conciliazione la persona valutata deve rivolgersi, entro 15 giorni dalla valutazione, al Comitato di Conciliazione e presentare le proprie osservazioni in merito. Il Comitato esamina l'istanza del valutato e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione, oppure sentire personalmente la persona responsabile della valutazione. La persona valutata può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentita personalmente.

I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale non dirigente il Comitato di conciliazione si compone di:

- Direttore Generale o una persona sua delegata, in qualità di Presidente;
- un componente esterno del Nucleo di Valutazione;
- presidente del Comitato Unico di Garanzia;
- un componente nominato dalle OO.SS. e dalla RSU.

In caso di parità di voti, prevale il voto del presidente. Il Comitato di conciliazione si intenderà formalmente costituito anche nell'eventualità non venga individuato il rappresentante nominato dalle OO.SS. e dalla RSU.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale con funzioni dirigenziali il Comitato di conciliazione si compone di:

- Presidente del Nucleo di Valutazione, in qualità di Presidente;
- un componente esterno del Nucleo di Valutazione;
- Presidente del Comitato Unico di Garanzia;
- un componente nominato dalle OO.SS. e dalla RSU.

In caso di parità di voti, prevale il voto del presidente. Il Comitato di conciliazione si intenderà formalmente costituito anche nell'eventualità non venga individuato il rappresentante nominato dalle OO.SS. e dalla RSU.

Il Comitato di conciliazione resta in carica per due anni rinnovabili, fino ad un massimo di 6 anni.

Qualora la controversia riguardi la proposta di valutazione della performance individuale del Direttore Generale è prevista la possibilità che lo stesso presenti, per iscritto, le proprie contro deduzioni al Consiglio di Amministrazione nella seduta dedicata alla valutazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di Valutazione.

5. Evoluzione del sistema

Il percorso di miglioramento dell'applicazione del Sistema richiede necessariamente un orizzonte pluriennale in considerazione delle caratteristiche intrinseche del processo di Misurazione e Valutazione, che è per sua natura complesso e articolato, e delle specificità dell'Ateneo.

Si prevede un approccio che integri:

- il consolidamento delle innovazioni introdotte in itinere, in particolare il cascading della responsabilità valutativa e la sempre più marcata distinzione tra la fase di misurazione e quella della valutazione;
- progressivi affinamenti sulla base dei risultati man mano ottenuti, anche e tenendo conto dell'opinione delle persone coinvolte nel processo;
- il proseguimento dei percorsi formativi volti a migliorare la cultura della valutazione in Ateneo con l'obiettivo di:

1. sviluppare una cultura della valutazione positiva, trasparente ed equa;
2. sviluppare le capacità di osservazione e valutazione delle competenze e delle performance;
3. sviluppare la capacità di fornire riscontri concreti, specifici, evolutivi;
4. introdurre logiche di valutazione che operino anche in prospettiva trasversale con una sempre maggiore attenzione alle competenze non puramente tecnico-specialistiche;
5. la realizzazione di sperimentazioni che consentano di ampliare gradualmente gli ambiti di applicazione della valutazione individuale sia in termini di popolazione coinvolta sia di metodologie applicate (es: valutazione *bottom up*, valutazione tra pari, valutazione collegiale, esterna mediante il sempre maggiore coinvolgimento dei portatori di interesse);

- l'investimento nello sviluppo dei sistemi informativi a supporto del processo, per migliorare la gestione delle fasi di misurazione e valutazione.

Università di Foggia

ALLEGATI

Allegato 1
Scheda valutazione comportamenti Direttore Generale

Allegato 2
Scheda valutazione comportamenti Dirigenti

Allegato 3
Scheda valutazione comportamenti personale categoria EP

Allegato 4
Scheda valutazione comportamenti personale afferente ad altre aree professionali responsabile di articolazione organizzativa

Allegato 5
Scheda valutazione comportamenti personale afferente alle altre aree professionali

WWW.UNIFG.IT
Progetto grafico e impaginazione di Laura Marinaccio

ALLEGATO 1

Scheda di valutazione intermedia e finale del Direttore Generale

	Capacità nella risoluzione di problemi finalizzati all'attuazione degli obiettivi strategici						PESO	
PUNTEGGIO	INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	2	
	1 - 5	6	7	8	9	10	10	
	apacità organizzative finalizzate alla soddisfazione degli indirizzi politici adottati dagli Organi di Govern						PESO	
PUNTEGGIO	INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,5	
	1 - 5	6	7	8	9	10	10	
	Capacità relazionali interne e esterne						PESO	
PUNTEGGIO	INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1	
	1 - 5	6	7	8	9	10	10	
	Capacità di differenziare la valutazione del personale dirigenziale						PESO	
PUNTEGGIO	INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1	
	1 - 5	6	7	8	9	10	10	
	Capacità di innovazione e modernizzazione						PESO	
PUNTEGGIO	INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	0,5	
	1 - 5	6	7	8	9	10	10	10

Data:	Firma Valutato:	Firma Valutatore:

Motivazioni:

ALLEGATO 2 - Scheda di valutazione intermedia e finale della Dirigenza

Capacità di soluzione dei problemi	item 1	Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire						**Peso**		
	Giudizio	**MAI**	**RARAMENTE**	**QUALCHE VOLTA**	**SPESSO**	**MOLTO SPESSO**	**SEMPRE**			
		INSUFFICIENTE	**SUFFICIENTE**	**DISCRETO**	**BUONO**	**DISTINTO**	**OTTIMO**	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 2	Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari						**Peso**		
	Giudizio	**MAI**	**RARAMENTE**	**QUALCHE VOLTA**	**SPESSO**	**MOLTO SPESSO**	**SEMPRE**			
		INSUFFICIENTE	**SUFFICIENTE**	**DISCRETO**	**BUONO**	**DISTINTO**	**OTTIMO**	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
Capacità di sviluppo dei collaboratori	item 3	Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali						**Peso**		
	Giudizio	**MAI**	**RARAMENTE**	**QUALCHE VOLTA**	**SPESSO**	**MOLTO SPESSO**	**SEMPRE**			
		INSUFFICIENTE	**SUFFICIENTE**	**DISCRETO**	**BUONO**	**DISTINTO**	**OTTIMO**	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 4	Fornisce feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi						**Peso**		
	Giudizio	**MAI**	**RARAMENTE**	**QUALCHE VOLTA**	**SPESSO**	**MOLTO SPESSO**	**SEMPRE**			
		INSUFFICIENTE	**SUFFICIENTE**	**DISCRETO**	**BUONO**	**DISTINTO**	**OTTIMO**	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
Capacità di guida del gruppo di collaboratori	item 5	Condivide con il gruppo di collaboratori gli obiettivi generali e le strategie dell'Ateneo						**Peso**		
	Giudizio	**MAI**	**RARAMENTE**	**QUALCHE VOLTA**	**SPESSO**	**MOLTO SPESSO**	**SEMPRE**			
		INSUFFICIENTE	**SUFFICIENTE**	**DISCRETO**	**BUONO**	**DISTINTO**	**OTTIMO**	1,00		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	10	
	item 6	Promuove la coesione e lo spirito di squadra						**Peso**		
	Giudizio	**MAI**	**RARAMENTE**	**QUALCHE VOLTA**	**SPESSO**	**MOLTO SPESSO**	**SEMPRE**			
		INSUFFICIENTE	**SUFFICIENTE**	**DISCRETO**	**BUONO**	**DISTINTO**	**OTTIMO**	1,00		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	10	
Capacità di promozione del cambiamento	item 7	Coglie il cambiamento come elemento positivo del lavoro						**Peso**		
	Giudizio	**MAI**	**RARAMENTE**	**QUALCHE VOLTA**	**SPESSO**	**MOLTO SPESSO**	**SEMPRE**			
		INSUFFICIENTE	**SUFFICIENTE**	**DISCRETO**	**BUONO**	**DISTINTO**	**OTTIMO**	1,00		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	10	
	item 8	Supporta l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro anche tecnologici						**Peso**		
	Giudizio	**MAI**	**RARAMENTE**	**QUALCHE VOLTA**	**SPESSO**	**MOLTO SPESSO**	**SEMPRE**			
		INSUFFICIENTE	**SUFFICIENTE**	**DISCRETO**	**BUONO**	**DISTINTO**	**OTTIMO**	1,00		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	10	
Capacità di orientamento al risultato	item 9	Mantiene l'impegno anche davanti a ostacoli o criticità						**Peso**		
	Giudizio	**MAI**	**RARAMENTE**	**QUALCHE VOLTA**	**SPESSO**	**MOLTO SPESSO**	**SEMPRE**			
		INSUFFICIENTE	**SUFFICIENTE**	**DISCRETO**	**BUONO**	**DISTINTO**	**OTTIMO**	1,00		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	10	
	item 10	Si fa carico in prima persona dei problemi anche al di la' di quanto esplicitamento previsto						**Peso**		
	Giudizio	**MAI**	**RARAMENTE**	**QUALCHE VOLTA**	**SPESSO**	**MOLTO SPESSO**	**SEMPRE**			
		INSUFFICIENTE	**SUFFICIENTE**	**DISCRETO**	**BUONO**	**DISTINTO**	**OTTIMO**	1,00		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	10	
Capacità di valutazione del personale di propria responsabilità	item 11	Diversifica la valutazione dei propri collaboratori						**Peso**		
	Giudizio	**MAI**	**RARAMENTE**	**QUALCHE VOLTA**	**SPESSO**	**MOLTO SPESSO**	**SEMPRE**			
		INSUFFICIENTE	**SUFFICIENTE**	**DISCRETO**	**BUONO**	**DISTINTO**	**OTTIMO**	1,00		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	10	10
									130	

Data:	Firma Valutato:	Firma Valutatore/i:

Movitazioni:_____

ALLEGATO 3 - Scheda di valutazione intermedia e finale del Personale delle aree professionali non dirigenziali EP

SOLUZIONE DEI PROBLEMI	item 1	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 2	Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 3	Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 4	Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
COLLABORAZIONE	item 5	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 6	Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
INIZIATIVA	item 7	Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 8	Avanza continuativamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 9	Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	item 10	Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 11	Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
GESTIONE DEI PROCESSI	item 12	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio- lungo periodo						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 13	Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15

GUIDA DEL GRUPPO	item 14	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 15	Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 16	Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 17	Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
SVILUPPO DEI COLLABORATORI	item 18	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 19	Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 20	Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
Capacità di valutazione del personale di propria responsabilità	item 21	Diversifica la valutazione dei propri collaboratori						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,00		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	10	10
									310	

Data:	Firma Valutato:	Firma Valutatore/i:

Movitazioni:_____

ALLEGATO 4 - Scheda di valutazione intermedia e finale del Personale delle aree professionali non dirigenziali con responsabilità

SOLUZIONE DEI PROBLEMI	item 1	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 2	Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 3	Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 4	Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
COLLABORAZIONE	item 5	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 6	Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
INIZIATIVA	item 7	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 8	Propone continuativamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 9	Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	item 10	Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 11	Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
GESTIONE DEI PROCESSI	item 12	Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 13	Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15

GUIDA DEL GRUPPO	item 14	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 15	Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 16	Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 17	Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
SVILUPPO DEI COLLABORATORI	item 18	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 19	Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 20	Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	10
									300	

Data:	Firma Valutato:	Firma Valutatore/i:

Movitazioni:_____

ALLEGATO 5 - Scheda di valutazione intermedia e finale del Personale delle aree professionali non dirigenziali senza responsabilità

SOLUZIONE DEI PROBLEMI	item 1	Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 2	Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 3	Identifica una possibile soluzione pratica al problema						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 4	È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO	item 5	È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 6	Accetta i feedback per correggere eventuali errori						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 7	Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
COLLABORAZIONE	item 8	Fornisce un contributo al lavoro comune						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 9	Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 10	Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
AFFIDABILITÀ	item 11	Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative ma senza rigidità						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 12	Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15
	item 13	Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi						Peso	
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE		
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50	
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15

ACCURATEZZA	item 14	Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 15	Verifica il proprio lavoro, se sollecitato						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 16	Produce output completi e precisi						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE	item 17	È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 18	Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 19	Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	
	item 20	Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione						Peso		
	Giudizio	MAI	RARAMENTE	QUALCHE VOLTA	SPESSO	MOLTO SPESSO	SEMPRE			
		INSUFFICIENTE	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	DISTINTO	OTTIMO	1,50		
	Punteggio	1 - 5	6	7	8	9	10	10,00	15	10
									300	

Data:	Firma Valutato:	Firma Valutatore/i:

Movitazioni:_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____