

**Università di Foggia**  
**Sistema di misurazione e valutazione della *performance***  
di cui all'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

## **Premessa**

Con riferimento alle Delibere CIVIT n. 104/2010 (Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* entro il 30 settembre 2010) e n. 1/2012 (Linee guida relative al miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e dei Piani della *performance*) il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito **Sistema**) è stato composto in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, del livello di *performance* atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Il seguente Sistema è articolato ed esplicitato ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con riferimento ai punti indicati di seguito.

### 1. Descrizione del Sistema:

*1.1 Descrizione sintetica delle caratteristiche distintive dell'organizzazione.*

*1.2 Metodologia adottata ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa.*

*1.3 Metodologia adottata ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale.*

*1.4 Modalità con le quali è garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione.*

*1.5 Modalità con le quali si intendono realizzare le indagini sul personale.*

*1.6 Modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse.*

*1.7 Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema.*

### 2. Processo:

#### 2.1 Fasi:

*2.1.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi.*

*2.1.2 Valutazione intermedia.*

*2.1.3 Valutazione finale:*

*2.1.3.1 Dirigenza di vertice.*

2.1.3.2 *Personale di categoria EP.*

2.1.3.3 *Personale di categoria D, C, B.*

2.2 *Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.*

2.3 *Tempi.*

2.4 *Modalità.*

3. *Soggetti e responsabilità.*

4. *Procedure di conciliazione.*

5. *Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controlli esistenti.*

6. *Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.*

## **1. Descrizione del Sistema**

### **1.1) Descrizione sintetica delle caratteristiche distintive dell'organizzazione**

L'Università degli studi di Foggia è stata istituita il 5 agosto 1999, portando a compimento un processo partito negli anni novanta e avviatosi in ragione del processo di "gemmazione" del decongestionato Ateneo barese, mediante l'istituzione di numerosi corsi di studio dell'Università di Bari. Il primo anno accademico ufficiale, il 1990/1991, del polo universitario di Foggia è stato inaugurato il 12 gennaio 1991, con l'attivazione dei corsi di laurea in Scienze e Tecnologie Alimentari, in Economia e Commercio e in Giurisprudenza.

L'Università di Foggia, giunta al suo sedicesimo anno di vita, è divenuta ormai una realtà consolidata nel panorama nazionale del sistema della formazione superiore e della ricerca.

L'Ateneo, in piena adesione al Codice dell'Amministrazione Digitale, ha una gestione basata sull'applicazione costante dell'alta tecnologia per la comunicazione interna e nel rapporto con l'utenza, alla quale sono forniti strumenti di interazione diretta anche con il suo massimo vertice istituzionale.

Pertanto, nel pieno rispetto della Legge 240/2010 e del proprio statuto pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della repubblica il 02.01.2012, l'Ateneo si è dotato di un'organizzazione snella e agile sia sul fronte didattico e scientifico che sul piano prettamente gestionale.

L'assetto organizzativo è strutturato per dare risposte precise e tempestive a esigenze differenziate per ogni settore (didattica, ricerca, gestione finanziaria, gestione patrimoniale, servizi agli studenti, internazionalizzazione delle attività, rapporti con il territorio, ecc...), soprattutto in ragione al contesto di riferimento, caratterizzato da scarsità di risorse, competitività e assoluta incertezza sul piano normativo, causati dai continui interventi del legislatore.

### **1.2) Metodologia adottata ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Il Sistema include tutti gli ambiti di misurazione della performance previsti dall'art. 8 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e la metodologia adottata ai fini della misurazione della performance organizzativa ed individuale è la *Balanced Score Card (BSC)*, caratterizzata da un forte legame sia tra risultati, processi e risorse, nonché tra obiettivi, indicatori ed azioni.

La BSC è un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della performance. Come tale è uno strumento atto ad implementare la strategia e a controllarne l'effettiva l'esecuzione.

La performance, oggetto della valutazione, è definita nel Piano della performance che il Consiglio di Amministrazione ha l'obbligo di adottare entro il 31 gennaio di ciascun anno, con l'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa (strategici e operativi), così come riportato nell'allegato 1 del Piano stesso.

Gli obiettivi strategici di performance da valutare sono collegati agli obiettivi operativi che a loro volta sono in relazione:

- alle linee di azioni per supportare il perseguimento degli obiettivi operativi;
- agli indicatori per monitorare i progressi conseguiti;
- ai target per stabilire i livelli attesi.

Premettendo che ad ogni linea di azione è associato almeno un indicatore ed un target misurabili, ossia ad ognuno corrisponde una unità di misura. Pertanto, ai fini della valutazione e della misurazione della performance organizzativa, e per consentire una valutazione "oggettiva", si procede misurando, secondo l'ordine indicato, quanto segue:

- 1) la performance di ciascuna linea di azione, ovvero la media aritmetica dei punteggi risultanti dagli scostamenti tra gli indicatori ed i rispettivi target associati a ciascuna linea di azione (tab. 1);
- 2) la performance di ciascun obiettivo operativo, ovvero la media aritmetica dei punteggi conseguiti dalla performance delle linee di azioni associate ad un obiettivo operativo;
- 3) la performance di ciascun obiettivo strategico, ovvero la media aritmetica dei punteggi conseguiti dalla performance delle linee di azioni associate ad un obiettivo strategico;
- 4) la performance dell'area strategica, ovvero la media aritmetica dei punteggi conseguiti dalla performance delle linee di azioni associate ad un'area strategica;
- 5) la performance organizzativa, ovvero la media aritmetica dei punteggi conseguiti dalla performance delle linee di azioni associate a tutte le aree strategiche dell'albero della performance.

Tab. 1 – Analisi degli scostamenti

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

<sup>1</sup> Per target limite superiore si intende quel valore al quale si tende e oltre il quale il punteggio X è sempre uguale ad 1. Ad esempio se il target da raggiungere nella produzione di mandati in un ufficio contabilità è pari a 5000 unità, allora X sarà dato dal rapporto tra i mandati effettuati su i 5000 indicati come target. Se i mandati effettuati saranno superiore a 5000 il valore X sarà sempre pari ad 1.

<sup>2</sup> Per target limite inferiore si intende quel valore che non si deve superare altrimenti il punteggio X tende a scendere fino ad arrivare a zero. Ad esempio se il target da raggiungere per effettuare una relazione non deve essere superiore i 5 giorni, allora la X sarà pari ad 1 se la relazione è stata prodotta entro i 5 giorni, ma se la stessa è prodotta in un numero di giorni superiore il valore tendenzialmente si avvicinerà a zero fino a raggiungerlo se i giorni utilizzati sono pari al doppio del target, ovvero 10 giorni.

La scala di misurazione adottata dal Sistema ai fini della valutazione dei cinque livelli di performance, sopra riportati, ed indicati con la lettera **X**, è riportata in tabella 2.

Tab. 2 – Associazione tra il valore di scala e il punteggio di performance organizzativa

Scala	Punteggio
1	$0 \leq X < 0,5$
2	$0,5 \leq X < 0,75$
3	$0,75 \leq X < 0,90$
4	$0,90 \leq X \leq 1$

### 1.3) Metodologia adottata ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale

Allo scopo di effettuare la valutazione della performance individuale, il Sistema prende in considerazione i seguenti due aspetti:

- “il perseguimento degli obiettivi” definiti nel Piano della Performance e risultanti dall'analisi della performance individuale, ovvero la media aritmetica dei punteggi provenienti dagli scostamenti tra gli indicatori ed i rispettivi target associati a ciascuna linea di azione (tab. 1) preventivamente attribuita al valutato;
- “i comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni”.

Di conseguenza, il punteggio finale, per ogni categoria di personale, associato alla performance individuale (C) è la somma tra (A) e (B), in altre parole (A) il punteggio attribuito al “perseguimento degli obiettivi” e (B) il punteggio associato alla valutazione di scala attribuita ai “comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni”, rispettivamente pesati sulla base dei parametri definiti nella tabella 3:

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

Tab. 3 – Tabella dei pesi

CATEGORIA	(A)- OBIETTIVO (%)	(B) - COMPORTAMENTO (%)			
	Performance individuale	Benessere organizzativo	Superiore gerarchico	Pari grado	Rettore/ Commissione
DIRIGENZA	50	5	10		35
EP	50	5	10	5	30
B, C e D	70				30

In definitiva, il punteggio attribuito al “perseguimento degli obiettivi (A)” è spiegato dalle seguenti formule (Tab. 4):

Tab. 4 – Punteggio finale obiettivi (A)

CATEGORIA	<i>Punteggio finale<sub>obiettivo</sub>(A)</i>
DIRIGENZA	$[(X_a * 50)]$
EP	$[(X_a * 50)]$
B, C e D	$[(X_a * 70)]$

dove  $X_a$  è la media aritmetica dei punteggi di performance delle linee di azioni associata a ciascun valutato.

Il punteggio attribuito ai “comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni (B)” è spiegato dalle seguenti formule (Tab. 5):

Tab. 5 – Punteggio finale comportamenti (B)

CATEGORIA	<i>Punteggio finale</i> <sub>comportamenti(B)</sub>
DIRIGENZA	$[(X_{1b} * 5) + (X_{2b} * 10) + (X_{4b} * 35)]$
EP	$[(X_{1b} * 5) + (X_{2b} * 10) + (X_{3b} * 5) + (X_{4b} * 30)]$
B, C e D	$(X_{4b} * 30)$

Dove:

Dove:

- $X_{1b}$  è il punteggio medio ponderato risultante dall'elaborazione del questionario relativo al “Benessere organizzativo” (Allegato 1), dopo averlo trasformato in un valore compreso tra 0 e 1. Il questionario è somministrato al personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D;
- $X_{2b}$  è il punteggio medio ponderato, risultante dall'elaborazione dei questionari relativi al diretto “Superiore gerarchico” (Allegati 3a e 3b), dopo averlo trasformato in un valore compreso tra 0 e 1. I questionari sono somministrati al personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D, nel caso di valutazione del diretto e/o vicario superiore di categoria EP e al personale di categoria EP, nel caso di valutazione della Dirigenza;
- $X_{3b}$  è il punteggio medio ponderato risultante dall'elaborazione del questionario relativo alla “valutazione dei comportamenti degli EP” (Allegato 5), dopo averlo trasformato in un valore compreso tra 0 e 1. Il questionario è somministrato al personale di categoria EP al fine di valutare i comportamenti dei pari grado, ovvero dei restanti colleghi di categoria EP;
- $X_{4b}$  è il punteggio medio ponderato risultante dall'elaborazione dei questionari relativi alla valutazione dei comportamenti da parte delle singole commissioni di valutazione (Allegati 4-5-6-7-8), dopo averlo trasformato in un valore compreso tra 0 e 1.

Nel caso in cui l'indagine sul benessere organizzativo non presenta la copertura campionaria minima prevista dal paragrafo 1.5) il valore di  $X_{1b}$  è pari a zero. Allo stesso modo se non saranno presenti almeno 5 valutazioni, dei pari grado, per un dipendente di categoria EP, a questo sarà assegnare un valore di  $X_{3b}$  pari a zero. Di contro, se un dipendente di categoria EP non ha un numero di almeno 5 collaboratori e/o non ha ricevuto un numero di valutazioni superiore a 5, il peso della variabile  $X_{2b}$  si aggiunge al peso di  $X_{4b}$ , ovvero alla valutazione da parte della commissione.

#### **1.4) Modalità con le quali è garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione**

Nel rispetto dall'art. 11, comma 3, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione è garantita dalla pubblicazione, sul sito istituzionale dell'Università di Foggia, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti.

### **1.5) Modalità con le quali si intendono realizzare le indagini sul personale**

Le indagini che si intendono condurre nell'ambito del Sistema sono:

- l'indagine volta a rilevare il livello di benessere organizzativo;
- l'indagine volta a rilevare il grado di condivisione del Sistema;
- l'indagine volta a rilevare la valutazione dei superiori gerarchici da parte del personale.

Le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo (Allegato 1), il grado di condivisione del Sistema (Allegato 2) e la valutazione dei superiori gerarchici da parte del personale (Allegati 3a e 3b) sono realizzate attraverso la somministrazione on-line e successiva elaborazione dei questionari riportati negli Allegati.

I risultati delle indagini definite negli Allegati 1 e 2 saranno considerati significativi se garantiranno una copertura campionaria di almeno il 30% del personale di categoria B, C e D abilitato alla compilazione. In merito agli allegati 3a e 3b, si rinvia a quanto riportato nel paragrafo 1.3.

I risultati dell'indagine volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e quella volta alla rilevazione della valutazione dei superiori gerarchici sono parte integrante dell'analisi dei comportamenti della dirigenza di vertice e del personale di categoria EP. Mentre, l'indagine sul grado di condivisione del Sistema funge da supporto all'eventuale revisione del Sistema stesso.

Nel caso in cui la scala di valutazione degli allegati si presenti in forma diversa rispetto a quella definita in tabella 2, si procederà alla sua trasformazione, nella scala di punteggi predefinita tra 0 e 1, con la seguente relazione:

$$X = 1 - \frac{(c_n - c_s)}{(c_n - c_1)}$$

dove

$X$  = punteggio trasformato rispetto ai valori compresi tra 0 e 1

$c_s$  = valore di punteggio da trasformare

$c_1$  = estremo inferiore del punteggio da trasformare

$c_n$  = estremo superiore del punteggio da trasformare

### **1.6) Modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane**

Gli esiti del processo di valutazione della performance costituiranno il principale riferimento per la gestione dei processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.). E' in tale direzione che l'Università di Foggia ha intenzione di avviare un percorso finalizzato alla definizione di un nuovo modello organizzativo. Il nuovo riassetto organizzativo trae la sua ragion d'essere nella necessità di identificare un assetto funzionale ai compiti propri dell'Ateneo e alle strategie definite dagli Organi di Governo, tenendo conto delle risorse finanziarie a disposizione, del contesto di riferimento e dell'esigenza, complessivamente condivisa, di razionalizzare l'impiego delle risorse umane a disposizione.

### **1.7) Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema.**

Il miglioramento progressivo del Sistema è promosso annualmente attraverso il processo di riesame da parte della Dirigenza di vertice con il supporto della Struttura

Tecnica Permanente d'Ateneo. Il tutto con particolare attenzione ai suggerimenti pervenuti dagli *stakeholder* coinvolti, interni ed esterni, ed all'attività di monitoraggio del Nucleo di Valutazione d'Ateneo (Organismo Indipendente di Valutazione).

Il riesame potrà portare all'individuazione di esigenze di ridefinizione o di revisione del Sistema, ma anche all'individuazione di opportunità di miglioramento di singole attività di pertinenza o collegate al Sistema e alla conseguente adozione di specifiche azioni di miglioramento.

Ai fini del riesame, le informazioni e i dati che saranno presi in considerazione riguarderanno:

- le modifiche al Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- le delibere della ANAC;
- gli esiti dell'attività di valutazione.

## **2. Processo**

### **2.1) Fasi**

Il processo di valutazione si basa su quattro fasi:

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

#### **2.1.1) Definizione e assegnazione degli obiettivi**

La definizione e assegnazione degli obiettivi strategici, ovvero il *Piano Strategico di Ateneo*, è approvata in Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, previa concertazione con la Dirigenza di vertice e la Comunità Accademica.

La definizione degli obiettivi operativi e delle azioni a sostegno, coerenti con gli obiettivi strategici, degli indicatori per monitorare i progressi conseguiti e dei target per stabilire i livelli attesi, avviene di concerto tra la Dirigenza di vertice e il personale di categoria EP. L'assegnazione formale degli obiettivi operativi al personale di categoria EP ha effetto con l'approvazione del *Piano della Performance* in Consiglio di Amministrazione.

Il personale di categoria EP, acquisiti gli obiettivi e, quindi, dopo aver preso visione del Piano della Performance, ha l'obbligo di presentare ed esplicitare ai propri collaboratori gli obiettivi agli stessi assegnati.

Qualora gli obiettivi fossero assegnati d'ufficio e non fossero condivisi dal valutato, i motivi della mancata condivisione o eventuali osservazioni potranno essere espresse in forma scritta alla Direzione Generale. Qualora emergano elementi di particolare conflittualità o opposizione, i valutati potranno inoltrare ricorso al Comitato di garanzia. Quest'ultimo, costituito dal Presidente del NVA, con funzione di presidente, dal Rettore o da un suo delegato e da un altro esperto designato di comune accordo dalle OO.SS. e dalla R.S.U., ha la responsabilità di risolvere i conflitti tra valutatori e valutati.

#### **2.1.2) Valutazione intermedia**

La valutazione intermedia è da intendersi come un momento di verifica intermedia che non ha alcun effetto sulla valutazione finale della performance individuale. Infatti, la valutazione intermedia è finalizzata, in particolare, a:



- identificare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi formalizzati;
- programmare le opportune azioni correttive;
- definire eventuali rimodulazioni delle priorità, dei tempi di realizzazione e, più in generale, degli obiettivi, quando strettamente necessario;
- introdurre eventuali elementi correttivi ai comportamenti adottati, fino a quel momento dal valutato, nell'espletamento delle proprie funzioni.

La valutazione intermedia è obbligatoria ed è prevista a circa metà esercizio e riguarda:

- *"il perseguimento degli obiettivi"*;
- *"i comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni"*.

Il valutatore è tenuto a dare comunicazione scritta al valutato sia degli eventuali scostamenti negativi osservati, indicando gli interventi o le azioni di miglioramento che possono orientare ad una maggiore efficacia della prestazione complessiva sia eventuali elementi correttivi ai comportamenti posti in essere dallo stesso valutato.

### **2.1.3) Valutazione finale**

L'iter relativo alla valutazione finale della performance organizzativa ed individuale si chiude con l'approvazione, entro il 30 giugno, da parte del Consiglio di Amministrazione, della Relazione sulla performance che deve contenere i report di sintesi per la valutazione del perseguimento degli obiettivi strategici e operativi.

#### **2.1.3.1) Dirigenza di vertice**

La valutazione è oggetto di discussione da parte del Consiglio di Amministrazione, al fine di valutare:

- *il perseguimento degli obiettivi*, tenendo conto di quanto definito in sede di assegnazione degli obiettivi (punto a) del paragrafo 2.1), nel corso dell'eventuale valutazione intermedia (punto b) del paragrafo 2.1) e risultante dai report di sintesi riferito alla performance organizzativa ed individuale del Piano della Performance;
- *i comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni*, tenendo conto che alla valutazione finale dell'area comportamentale concorre la valutazione che il Rettore, con la compilazione dell'allegato 4, gli EP, con la compilazione dell'allegato 3a e il personale tecnico-amministrativo di categoria B, C e D, con la compilazione dell'allegato 1, hanno riportato nelle schede di valutazione, rispettivamente con un peso del 35%, 10% e 15%. Ai fini della valutazione dell'area comportamentale, il Rettore può tener conto del giudizio di eventuali pareri e/o giudizi espressi da parte di stakeholder interni ed esterni che hanno avuto impatto sulle attività del valutato che hanno interagito con le attività del valutato.

Ai fini della valutazione finale, di seguito, si specificano le fasi necessarie alla determinazione della stessa:

1. il responsabile della Struttura tecnico-amministrativa permanente di supporto per la misurazione della performance presenta al Rettore i seguenti report di sintesi:
  - a) scheda con i punteggi di valutazione associati agli obiettivi strategici e operativi;
  - b) scheda con il punteggio di valutazione del benessere organizzativo (Allegati 1);
  - c) scheda con il punteggio di valutazione del superiore gerarchico da parte del personale EP (Allegati 3a);

2. i valutati compilano e presentano, al Rettore, un Rapporto di autovalutazione finalizzato a dare evidenza documentale al livello di perseguimento degli obiettivi raggiunti e ai comportamenti adottati, con riferimento agli aspetti presi in considerazione dal Sistema;
3. il Rettore, contestualmente al Rapporto di autovalutazione inoltrato dal valutato, presenta, al Consiglio di Amministrazione, i tre report di sintesi forniti dalla struttura permanente e la scheda per la valutazione dei comportamenti compilata dallo stesso (Allegato 4);
4. il Consiglio di Amministrazione approva la documentazione presentata dal Rettore; in caso di discordanza, limitatamente al report dell'allegato 4, da parte dello stesso Consesso, il Consiglio di Amministrazione, a maggioranza, è tenuto ad approvare una propria scheda. Il punteggio finale relativo alla valutazione dei comportamenti definiti nell'Allegato 4 terrà conto, per la definizione del valore di scala dell'item, della media dei singoli valori di scala attribuiti, dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione, ai rispettivi item.

Eventuali osservazioni e/o motivazioni da parte del valutatore si potranno segnalare nell'apposito spazio della scheda relativa alla valutazione finale (Allegato 4).

Qualora la valutazione non fosse condivisa dal valutato, lo stesso ha la possibilità di ricorrere, entro 15 giorni dall'approvazione/registrazione ufficiale dell'atto, ovvero dalla notifica dello stesso, al Comitato di garanzia.

### **2.1.3.2) Personale di categoria EP**

Ai fini della valutazione finale, il valutato si confronta in un colloquio con la "Commissione di valutazione", composta:

- Direttore Generale, presidente,
- Delegato Rettorale all'Organizzazione e Risorse Umane,
- Componente esterno del Nucleo di Valutazione d'Ateneo,
- Direttore di Dipartimento, per gli EP che svolgono le proprie funzioni nei Dipartimenti o Responsabile di centro di ricerca e/o didattica, per gli EP che svolgono le proprie funzioni in centri di ricerca e/o didattica o Delegato del Rettore dell'area di competenza dell'EP, per gli EP di aree dell'amministrazione centrale. Se quest'ultimo non è presente o coincide con il Delegato del Rettore all'Organizzazione e Risorse Umane, la Commissione sarà composta solo da tre componenti.

Il colloquio è finalizzato a valutare:

- *il perseguimento degli obiettivi*, tenendo conto di quanto definito in sede di assegnazione degli obiettivi (punto a) del paragrafo 2.1), nel corso dell'eventuale valutazione intermedia (punto b) del paragrafo 2.1) e risultante dai report di sintesi riferito alla performance organizzativa ed individuale del Piano della Performance;
- *i comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni*, tenendo conto che alla valutazione finale dell'area comportamentale concorre la valutazione che la Commissione di valutazione, con la compilazione dell'allegato 5, gli EP, con la compilazione dell'allegato 5, i propri collaboratori di categoria B, C e D, con la compilazione dell'allegato 3b, e il personale tecnico-amministrativo di categoria B, C e D, con la compilazione dell'allegato 1, hanno riportato nelle schede di valutazione, rispettivamente con un peso del 30%(35%), 5%, 10%(0%) e 5%. Ai fini della valutazione dell'area comportamentale, la Commissione di valutazione può

tener conto del giudizio di eventuali pareri e/o giudizi espressi da parte di stakeholder interni ed esterni che hanno interagito con le attività del valutato.

Ai fini della valutazione finale, di seguito, si specificano le fasi necessarie alla determinazione della stessa:

1. il responsabile della Struttura tecnico-amministrativa permanente di supporto per la misurazione della performance presenta alla Direzione Generale i seguenti report di sintesi:
  - a) scheda con i punteggi di valutazione associati agli obiettivi strategici e operativi;
  - b) scheda con il punteggio di valutazione del benessere organizzativo (Allegati 1);
  - c) schede con il punteggio di valutazione del superiore gerarchico da parte del personale di categoria B, C e D (Allegati 3b), distinte per dipendente di categoria EP;
2. i valutati redigono e presentano, alla Direzione Generale, un Rapporto di autovalutazione finalizzato a dare evidenza documentale al livello di perseguimento degli obiettivi raggiunti e ai comportamenti adottati, con riferimento agli aspetti presi in considerazione dal Sistema;
3. la Commissione di valutazione, in sede di colloquio, presenta al valutato la propria scheda compilata per la valutazione dei comportamenti (report Allegato 5) e i report di sintesi riferiti allo stesso al fine di determinare la valutazione individuale finale.

La mancata partecipazione al colloquio, da parte del valutato, non obbliga la Commissione di valutazione al rinvio del colloquio stesso. Pertanto, la valutazione, se effettuata, si considera valida anche in assenza del valutato.

Eventuali osservazioni e/o motivazioni da parte del valutatore e/o del valutato si potranno segnalare nell'apposito spazio della scheda relativa alla valutazione finale (Allegato 5); in particolar modo, qualora le valutazioni del valutatore non fossero condivise dal valutato.

Il valutato ha, quindi, la possibilità di ricorrere, entro 15 giorni dalla sottoscrizione della scheda, ovvero dalla sua presa visione, anche in formato elettronico, al Comitato di garanzia.

### **2.1.3.3) Personale di categoria D, C e B**

Tutti i valutati si confrontano, nella stessa giornata, in un colloquio con la Commissione di valutazione composta dal:

- superiore gerarchico di categoria EP,
- Delegato del Rettore dell'Area di competenza del valutato o, in assenza, dal Delegato del Rettore all'Organizzazione e Risorse Umane. Per il personale inquadrato presso i Dipartimenti o eventuali centri di ricerca e/o didattica il Delegato del Rettore sarà sostituito dal Direttore di Dipartimento o dal Responsabile del Centro.

La valutazione del personale è una delle funzioni dei dirigenti e del personale di categoria EP. Pertanto, laddove il dirigente o l'EP, non proceda alla valutazione dei collaboratori, lo stesso si vedrà attribuito il punteggio minimo sugli aspetti dei comportamenti che si riferiscono alla capacità di valutazione (Allegato 5 – item 6).

La mancata partecipazione al colloquio, da parte del valutato, non comporta il rinvio del colloquio stesso e, di conseguenza, la Commissione di valutazione può procedere all'attribuzione della valutazione anche in assenza del valutato.

Il colloquio è finalizzato a valutare:

- *sul perseguimento degli obiettivi*, tenendo conto di quanto definito in sede di assegnazione degli obiettivi (punto a) del paragrafo 2.1), nel corso dell'eventuale valutazione intermedia (punto b) del paragrafo 2.1) e risultante dai report di sintesi riferito alla performance organizzativa ed individuale del Piano della Performance;
- *sui comportamenti adottati*, tenuto conto della scheda per la valutazione dei comportamenti (report Allegato 6 – 7 – 8). Ai fini della valutazione dei comportamenti, la Commissione di valutazione sentirà, se presente, il parere del responsabile di Settore e/o Ufficio. Inoltre, la Commissione potrà tener conto di eventuali pareri e/o giudizi espressi da parte di stakeholder interni ed esterni che hanno interagito con le attività del valutato.

La valutazione finale avviene come segue:

1. La Commissione di valutazione, entro tre giorni dal colloquio finale, deve compilare e consegnare alla Direzione Generale una tabella nella quale sono riportati i punteggi di valutazione attribuiti ai valutati senza però associare il punteggio al nome del valutato;
2. la Direzione Generale calcola, per ogni Commissione di valutazione, la media aritmetica e lo scarto quadratico medio delle valutazioni attribuite da ogni Commissione. In questo modo, per ogni Commissione si avrà l'indicazione del punteggio medio e della variabilità delle valutazioni espresse. Inoltre, la Direzione Generale calcola la media aritmetica di tutte le valutazioni attribuite dalle Commissioni, ottenendo così la valutazione media d'Ateneo;
3. la Direzione Generale, valuta i giudizi espressi dalle Commissioni sulla base del confronto tra la media della Commissione e quella dell'Ateneo e sulla base della variabilità presente nelle distribuzioni dei punteggi attribuiti dalle singole Commissioni.
4. La Direzione Generale, nel caso in cui ritenga che le valutazioni delle Commissioni non siano in linea con la media d'Ateneo e/o siano caratterizzate da una bassa variabilità, chiederà alla Commissione di rivedere l'attribuzione dei punteggi. Il confronto tra la media della Commissione e quella d'Ateneo avviene, per il totale delle valutazioni, calcolando la differenza interquartile (DI) come differenza tra il primo (Q1) e il terzo quartile (Q3) della distribuzione. Successivamente si individuano due valori:  $T_1 = \max(\text{valore minimo della distribuzione, } Q1 - 1,5DI)$  e  $T_2 = \min(\text{valore massimo della distribuzione, } Q3 + 1,5DI)$ . I punteggi proposti dalla Commissione saranno considerati in linea con quelli d'Ateneo solo se la media della Commissione sarà compresa, estremi inclusi, tra  $T_1$  e  $T_2$ .
5. Per quanto riguarda la variabilità, la Direzione Generale individua i cinque valori più bassi dello scarto quadratico e, di conseguenza, le Commissioni che hanno espresso i propri giudizi con tali valori di variabilità. Le Commissioni, come sopra individuate, dovranno comunicare al Direttore Generale la nuova scheda di valutazione entro 5 giorni e con le stesse modalità di cui al punto 1. La variabilità risultante dalla nuova valutazione non potrà essere inferiore al valore della variabilità della sest'ultima Commissione diminuito di 0,02;

6. La Direzione Generale, a conclusione del procedimento definito nelle fasi 4 e 5, provvederà a chiedere alle Commissioni l'associazione del punteggio al nome del valutato e a comunicare l'esito della valutazione finale della performance individuale a tutti i valutati.

Eventuali osservazioni e/o motivazioni da parte del valutatore e/o del valutato si potranno segnalare nell'apposito spazio della scheda relativa alla valutazione finale (Allegati 6, 7, e 8); in particolar modo, qualora le valutazioni della Commissione di valutazione non fossero condivise dal valutato.

Il valutato ha quindi la possibilità di ricorrere, entro 15 giorni dalla sottoscrizione della scheda, ovvero dalla sua presa visione, al Comitato di garanzia.

## **2.2) Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito**

Al termine della valutazione finale, scaturisce un punteggio finalizzato a valorizzare e differenziare il merito. La valutazione, nel caso in cui si debbano attribuire benefici legati direttamente ai risultati conseguiti, è da considerarsi positiva o negativa per il valutato: la valutazione positiva, corrispondente ad un punteggio pari o superiore a 75 centesimi; la valutazione negativa, corrispondente ad un punteggio inferiore a 75 centesimi.

Comunque, qualsiasi distribuzione di premialità indicata nell'articolo 20 e seguenti della 150/2009 non potrà essere distribuita prima dell'approvazione della Relazione sulla performance (ovvero entro il 30 giugno) e della conseguente validazione da parte del Nucleo di Valutazione, ovvero entro il 15 settembre dello stesso anno.

### **2.2.1) Dirigenza di vertice**

Nel caso in cui la valutazione riguarda la Dirigenza di vertice la valutazione positiva dà diritto all'attribuzione della retribuzione di risultato ai sensi del Decreto Interministeriale di cui all'articolo 2 comma 1, lettera n), della Legge 240/2010.

### **2.2.2) Personale di categoria EP**

Nel caso in cui la valutazione riguarda il personale di categoria EP la valutazione positiva dà diritto all'attribuzione dell'indennità di risultato, quest'ultima è calcolata sull'indennità di posizione, nella misura seguente (tab. 6):

Tab. 6 – Punteggi per risultato

<b>Scala</b>	<b>Punteggio</b>	<b>% di risultato</b>
3	$0,75 \leq X < 0,90$	$10\% \leq X \leq 20\%$
4	$0,90 \leq X \leq 1$	$20\% \leq X \leq 30\%$

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

### **2.2.3) Personale di categoria D, C e B**

Per il personale di categoria D, C e B, la valutazione consente la partecipazione ai premi previsti dall'articolo 20 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sulla base del peso attribuito ai punteggi conseguiti dalla performance individuale (tab. 7):

Tab. 7 – Pesi da attribuire ai punteggi ai fini dell'assegnazione dei premi

Scala	Punteggio	Peso
3	$0,75 \leq X < 0,90$	90%
4	$0,90 \leq X \leq 1$	100%

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

### 2.3) Tempi

Premettendo che qualsiasi risoluzione di eventuali conflitti in tema di valutazione, devono essere espletati entro 30 giorni dal ricorso, di seguito (Tab. 8) sono riportate le scadenze relative alle attività di pertinenza o collegate al Sistema per un ipotetico anno di valutazione (20XX):

Tab.8 – Tempi anno 20XX

DATA/RIFERIMENTO TEMPORALE	OGGETTO
Entro il 31 gennaio 20XX	Definizione e adozione del Piano della performance
Entro il 31 marzo 20XX	Revisione del Sistema
Entro il 30 giugno 20XX	Valutazione intermedia
Avvio della procedura di valutazione (Entro il mese di dicembre 20XX)	Somministrazione, al personale di categoria B, C e D dei questionari sul benessere organizzativo (Allegato 1) e sul grado di condivisione del Sistema (Allegato 2)
Il 15° giorno dall'avvio della procedura di valutazione (Entro il mese di dicembre 20XX)	Chiusura della somministrazione degli allegati 1 e 2
Fase intermedia	Presentazione al Direttore Generale dei rapporti di autovalutazione da parte del personale di categoria EP
	Predisposizione e presentazione al Direttore Generale ed al Rettore del report di sintesi per la valutazione del perseguimento degli obiettivi strategici e operativi
	Presentazione al Direttore Generale della scheda di valutazione relativa al benessere organizzativo (Allegato 1)
Seconda fase della procedura di valutazione (Entro il mese di gennaio 20XX+1)	Somministrazione, al personale di categoria B, C e D, del questionario per la valutazione del superiore gerarchico (Allegati 3b)
Il 15° giorno dalla seconda fase della procedura di valutazione (Entro il mese di febbraio 20XX+1)	Chiusura della somministrazione dell'allegato 3b
Il 16° giorno dalla seconda fase della procedura di valutazione (Entro il mese di febbraio 20XX+1)	Giornata della valutazione per il personale di categoria B, C e D (Allegati 6-7-8)
Fase intermedia	Predisposizione e presentazione al Direttore Generale ed al Rettore dei report di sintesi per la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale di categoria B, C e D (Allegati 3b)
Terza fase della procedura di valutazione (Entro il mese di marzo 20XX+1)	Somministrazione, al personale di categoria EP, del questionario per la valutazione del superiore gerarchico personale dirigente (Allegati 3a)
Il 9° giorno dalla terza fase della procedura di valutazione (Entro il mese di aprile 20XX+1)	Chiusura della somministrazione dell'allegato 3a

Il 10° e 11° giorno dalla fase tre della procedura di valutazione (Entro il mese di aprile 20XX+1)	Valutazione del personale di categoria EP da parte della Commissione: Direttore Generale – Componente NVA - Delegato del Rettore/Direttore di Dipartimento (Allegato 5)
Fase intermedia	Predisposizione e presentazione al Rettore del report di sintesi per la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale di categoria EP (Allegati 3a)
Quarta fase della procedura di valutazione (Entro il 30 giugno 20XX+1)	Predisposizione ed approvazione in Consiglio di Amministrazione della Relazione sulla Performance, anno 20XX
	Compilazione da parte del Rettore dell'Allegato 4 relativo alla valutazione dei comportamenti del Direttore Generale
	Valutazione del Direttore Generale
Quinta fase della procedura di valutazione (Entro il 15 settembre 20XX+1)	Validazione della Relazione della Performance da parte del Nucleo di Valutazione
Entro mese di ottobre 20XX+1	Pagamento della premialità

## 2.4) Modalità

Con l'espletamento dell'iter di approvazione del Piano della Performance, nel quale sono definite nell'ordine, le aree strategiche, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi, le azioni a sostegno, gli indicatori e i relativi target ed, infine, il piano dell'attività dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti, è possibile procedere all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale (tab. 9) .

La valutazione finale è proceduta dalla somministrazione dei questionari relativi alla valutazione del benessere organizzativo ed alla valutazione del proprio superiore.

Tab.9 – Modalità anno 20XX

Processi	Strumenti di rilevazione	Modalità	Tempi	Formalizzazione
Definizione e assegnazione degli obiettivi	Piano Strategico di Ateneo.	paragrafo 2.1.1	Ottobre-Novembre (20XX-1)	Senato Accademico/Consiglio di Amministrazione Novembre (20XX-1)
	Definizione obiettivi operativi e delle rispettive azioni del personale di categoria EP.		Dicembre (20XX-1)	Senato Accademico/Consiglio di Amministrazione Gennaio (20XX)
	Piano della Performance		Gennaio (20XX)	
Valutazione Intermedia	Comunicazione scritta da parte del valutatore	paragrafo 2.1.2	Giugno (20XX)	Senato Accademico/Consiglio di Amministrazione Luglio (20XX)
Benessere Organizzativo	Allegato 1	paragrafo 1.5	Dicembre (20XX)	Consiglio di Amministrazione Giugno (20XX+1)
Condivisione del Sistema	Allegato 2	paragrafo 1.5	Dicembre (20XX)	Relazione entro il 31 Gennaio (20XX+1)
Valutazione finale	Allegato 3a	paragrafo 1.5	Febbraio (20XX+1)	Consiglio di Amministrazione Giugno (20XX+1)
	Allegato 3b	paragrafo 1.5	Maggio (20XX+1)	Consiglio di Amministrazione Giugno (20XX+1)
	Allegato 4	paragrafo 2.1.3.1	Maggio (20XX+1)	Consiglio di Amministrazione Giugno (20XX+1)
	Allegato 5	paragrafo 2.1.3.2	Aprile 20XX+1	Colloquio Commissione di Valutazione
	Allegato 6	paragrafo 2.1.3.3	Febbraio 20XX+1	Colloquio con il valutatore
	Allegato 7			
Allegato 8				

## 3. Soggetti e responsabilità

Il processo di misurazione e valutazione delle *performance* organizzativa e individuale si articola in una serie di fasi fra loro strettamente collegate (definizione e

aggiornamento del Sistema, Adozione del Sistema, Attuazione del Sistema, Monitoraggio ed audit del Sistema) e, per ognuna delle quali, sono identificabili soggetti responsabili (tab. 10).

Tab. 10 – Soggetti coinvolti e fasi

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
Definizione e aggiornamento del Sistema	Dirigenza di vertice
Adozione del Sistema	Consiglio di Amministrazione
Attuazione del Sistema	Consiglio di Amministrazione
	Dirigenza di vertice
	Personale
	Nucleo di Valutazione d'Ateneo
Monitoraggio e audit del Sistema	Struttura tecnico-amministrativa permanente di supporto per la misurazione della performance
	Nucleo di Valutazione d'Ateneo
	Struttura tecnico-amministrativa permanente di supporto per la misurazione della performance
	Personale

Ai fini della "Definizione e aggiornamento del Sistema" la Dirigenza di vertice ha la responsabilità di definire ed aggiornare il Sistema con il supporto della Struttura tecnico-amministrativa permanente di supporto per la misurazione della performance. Con particolare attenzione ai suggerimenti pervenuti dagli *stakeholder* interni ed esterni coinvolti ed all'attività di monitoraggio svolta dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo.

Ai fini della "Adozione del Sistema" il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità di adottare, con apposito provvedimento, ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del Decreto, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Ai fini della "Attuazione del Sistema" il Consiglio di Amministrazione, la Dirigenza di vertice, il Personale, il NVI e la Struttura tecnico-amministrativa permanente di supporto per la misurazione della performance hanno, rispettivamente, la responsabilità di:

(Consiglio di Amministrazione)

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

(Dirigenza di vertice)

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

(Personale)

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

(Nucleo di Valutazione d'Ateneo)



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

(Struttura tecnico-amministrativa permanente di supporto per la misurazione della performance)

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

Ai fini del "Monitoraggio e audit interno del Sistema" il Nucleo di Valutazione d'Ateneo, con il supporto della Struttura tecnico-amministrativa permanente di supporto per la misurazione della performance e la collaborazione della Dirigenza di vertice e del Personale, ha la responsabilità di:

(Il Nucleo di Valutazione d'Ateneo)

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

(Struttura tecnico-amministrativa permanente di supporto per la misurazione della performance)

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

(Personale, dirigenziale e non)

- concorrere alle indagini svolte dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione;
- concorrere nella rilevazione operata dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo della valutazione del proprio superiore gerarchico;

- intervenire in tutta la fase del processo di valutazione, segnalando al Nucleo di Valutazione d'Ateneo eventuali criticità rilevanti ai fini della valutazione stessa.

#### **4. Procedure di conciliazione**

Fatta salva la possibilità, dal parte del valutato, di svolgere procedura di conciliazione tramite il procedimento previsto dall'art. 410 c.p.c., così come inteso dall'art. 31, comma 1, della legge 4 novembre 2010 n. 183 (Collegato Lavoro), al fine di risolvere eventuali conflitti sia nel caso di attribuzione degli obiettivi che in fase di valutazione intermedia e/o finale (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato), è costituita la Commissione di garanzia nominata con Decreto Rettorale.

La Commissione di garanzia delibera sentiti la Commissione di valutazione e il valutato ricorrente. In sede di ricorso il valutato ricorrente può essere assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o da una persona di sua fiducia.

Le decisioni della Commissione di garanzia sono inappellabili.

#### **5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

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

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

#### **6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

L' art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede che "Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio dagli organi di indirizzo politico-amministrativo in coerenza con gli obiettivi di bilancio".

Per il triennio 2013-2015, il piano delle performance si colloca all'interno di un periodo particolarmente complesso per il "Sistema universitario" che, di fatto, esercita una grande influenza sugli indirizzi e gli obiettivi strategici del piano della performance, relativamente al 2013.

Il progetto di bilancio, sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, è stato costruito, anche per l'anno 2013, in presenza di un quadro di norme tese al contenimento della spesa pubblica che vincola in maniera determinante la definizione delle scelte strategiche dell'Ateneo.

La nuova tempistica dell'iter di programmazione del bilancio dello Stato con la presentazione della Legge di Stabilità entro il 15 ottobre e la prassi di intervenire, con la stessa Legge, sugli stanziamenti di alcuni comparti di spesa pubblica non adeguatamente finanziati, tra cui sono purtroppo compresi quelli per il Sistema universitario, hanno di fatto spostato l'avvio del nostro ciclo di programmazione

finanziaria a causa delle incertezze sul rifinanziamento del FFO che permangono fino all'approvazione della Legge di Stabilità stessa.

L'aspetto ancor più rilevante della politica di finanziamento pubblico del Sistema universitario è che il suddetto rifinanziamento è previsto annualmente.

Su questa base, una struttura della spesa che si adatta di anno in anno non consente certamente di costruire strategie e percorsi di sviluppo.

La mancanza di un finanziamento pluriennale attendibile e gli ormai ristrettissimi margini di manovra per la quadratura del bilancio non consentono la redazione del documento di previsione triennale.

### **Allegati**

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

Allegato 2 – Questionario per la rilevazione del grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*;

Allegato 3 – Questionario per la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico;

Allegato 4 – Scheda di valutazione intermedia e finale della Dirigenza di vertice;

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

Allegato 6 – Scheda di valutazione intermedia e finale del personale di categoria D;

Allegato 7 – Scheda di valutazione intermedia e finale del personale di categoria C;

Allegato 8 – Scheda di valutazione intermedia e finale del personale di categoria B.

**Università di Foggia**  
**Sistema di misurazione e valutazione della *performance***  
di cui all'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

**ALLEGATI**

## ALLEGATO 1

# Questionario per la rilevazione del livello di benessere organizzativo da parte del personale di categoria D, C e B

Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato						
Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla			Del tutto		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	1	2	3	4	5	6
Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)						
Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione						
Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti						
Ho subito atti di mobbing						
Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro						
Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare						
Ho la possibilità di prendere sufficienti pause						
Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili						
Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano						
Le discriminazioni						
Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla			Del tutto		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	1	2	3	4	5	6
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale						
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico						
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione						
La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza						
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua						
La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale						
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità <i>(se applicabile)</i>						
L'equità nella mia amministrazione						
Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla			Del tutto		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	1	2	3	4	5	6
Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro						
Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità						
Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione						
Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto						
Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale						
Carriera e sviluppo professionale						
Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla			Del tutto		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	1	2	3	4	5	6
Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro						
Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito						
Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli						
Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale						
Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente						
Il mio lavoro						
Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla			Del tutto		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	1	2	3	4	5	6
So quello che ci si aspetta dal mio lavoro						
Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro						

Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro						
Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro						
Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale						
<b>I miei colleghi</b>						
<b>Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?</b>	<b>Per nulla</b>			<b>Del tutto</b>		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Mi sento parte di una squadra						
Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti						
Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi						
Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti						
L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare						
<b>Il contesto del mio lavoro</b>						
<b>Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?</b>	<b>Per nulla</b>			<b>Del tutto</b>		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione						
Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro						
I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti						
La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata						
La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita						
<b>Il senso di appartenenza</b>						
<b>Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?</b>	<b>Per nulla</b>			<b>Del tutto</b>		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente						
Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato						
Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente						
I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali						
Se potessi, comunque cambierei ente						
<b>L'immagine della mia amministrazione</b>						
<b>Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?</b>	<b>Per nulla</b>			<b>Del tutto</b>		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività						
Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività						
La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività						
<b>Importanza degli ambiti di indagine</b>						
<b>Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti?</b>	<b>Per nulla</b>			<b>Del tutto</b>		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato						
Le discriminazioni						
L'equità nella mia amministrazione						
La carriera e lo sviluppo professionale						
Il mio lavoro						
I miei colleghi						
Il contesto del mio lavoro						
Il senso di appartenenza						
L'immagine della mia amministrazione						

## ALLEGATO 2

### Questionario per la rilevazione del grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance

La mia organizzazione						
Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla			Del tutto		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	1	2	3	4	5	6
Conosco le strategie della mia amministrazione						
Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione						
Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione						
È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione						
Le mie performance						
Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla			Del tutto		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	1	2	3	4	5	6
Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro						
Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro						
Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro						
Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati						
Il funzionamento del sistema						
Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?	Per nulla			Del tutto		
<i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	1	2	3	4	5	6
Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro						
Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance						
I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance						
La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano						
Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale						

**ALLEGATO 3a**

**Questionario per la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico “Dirigenza”**

		per nulla-----del tutto					
		1	2	3	4	5	6
1	Il tuo Capo gestisce efficacemente i problemi, criticità e conflitti						
2	Il tuo Capo ti aiuta a capire come puoi raggiungere i tuoi obiettivi						
3	Il tuo Capo ha le idee chiare sugli obiettivi di medio-lungo periodo, ovvero da riuscire a motivarti ed a farti dare il massimo nel tuo lavoro						
4	Il tuo Capo riconosce quanto svolgi bene il tuo lavoro						
5	Il tuo Capo ti ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le tue proposte						
6	Il tuo Capo agisce con equità, in base alla tua percezione						
7	Il tuo Capo favorisce la crescita professionale dei suoi diretti collaboratori compatibilmente con le loro aspirazioni						
8	Il tuo Capo valuta obiettivamente i suoi diretti collaboratori senza particolari favoritismi						
9	Il tuo Capo è sensibile ai tuoi bisogni personali						
10	Il tuo Capo ti stima e ti considera una persona competente e di valore						



## ALLEGATO 3b

### Questionario per la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico "Categoria EP"

		per nulla-----del tutto					
		1	2	3	4	5	6
1	Il tuo Capo gestisce efficacemente i problemi, criticità e conflitti						
2	Il tuo Capo ti aiuta a capire come puoi raggiungere i tuoi obiettivi						
3	Il tuo Capo ha le idee chiare sugli obiettivi di medio-lungo periodo, ovvero da riuscire a motivarti ed a farti dare il massimo nel tuo lavoro						
4	Il tuo Capo riconosce quanto svolgi bene il tuo lavoro						
5	Il tuo Capo ti ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le tue proposte						
6	Il tuo Capo agisce con equità, in base alla tua percezione						
7	Il tuo Capo favorisce la crescita professionale dei suoi diretti collaboratori compatibilmente con le loro aspirazioni						
8	Il tuo Capo valuta obiettivamente i suoi diretti collaboratori senza particolari favoritismi						
9	Il tuo Capo è sensibile ai tuoi bisogni personali						
10	Il tuo Capo ti stima e ti considera una persona competente e di valore						

Scheda di valutazione intermedia e finale della Dirigenza di vertice

Capacità nella risoluzione di problemi finalizzati all'attuazione degli obiettivi strategici	<b>Capacità di programmare e pianificare gli obiettivi strategici</b>																
	1	Non ha proposto e sviluppato soluzioni				Si è appiattito sugli standard minimi				Ha proposto e sviluppato soluzioni finalizzate alla programmazione e pianificazione strategica, ma non con continuità				Ha proposto e sviluppato soluzioni finalizzate alla programmazione e pianificazione strategica			
	Peso: 2																
	Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
	<b>Capacità di intervenire sugli obiettivi strategici in situazioni tecniche o gestionali complesse sopravvenute: può essere analizzata dalle azioni finalizzate ad interventi tecnici o gestionali sopravvenuti in fase di attuazione degli obiettivi strategici</b>																
2	Non è intervenuto al fine di rimuovere situazioni tecniche o gestionali complesse sopravvenute				Si è appiattito sugli standard minimi				È intervenuto al fine di rimuovere situazioni tecniche o gestionali complesse sopravvenute, ma non con continuità				È intervenuto al fine di rimuovere situazioni tecniche o gestionali complesse sopravvenute				
Peso: 2																	
Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
Capacità organizzative finalizzate alla soddisfazione degli indirizzi politici adottati dagli Organi di Governo	<b>Capacità di gestire le risorse umane in coerenza con le priorità gestionali definite dagli Organi di Governo: può essere misurata e dimostrata dalla coerenza tra le priorità gestionali definite nelle deliberazioni degli Organi di Governo e i conseguenti cambiamenti organizzativi della Struttura coordinata</b>																
	3	Non ha gestito i cambiamenti all'interno della struttura nel rispetto delle priorità gestionali definite dagli Organi di Governo				Si è appiattito sugli standard minimi				Ha gestito efficacemente i cambiamenti all'interno della struttura pur non rispettando totalmente le priorità gestionali definite dagli Organi di Governo				Ha gestito efficacemente i cambiamenti all'interno della struttura nel rispetto delle priorità gestionali definite dagli Organi di Governo			
	Peso: 1																
	Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
	<b>Capacità di creare un clima di benessere organizzativo basato sulla programmazione, sul monitoraggio, sulla verifica dei risultati e sulla premialità degli stessi: è misurata e dimostrata dalla produzione di documentazione finalizzata sia al coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi strategici sia nella premialità dello stesso e/o da quanto riscontrato nel questionario somministrato al personale in merito al benessere organizzativo (Allegato 1 al Sistema)</b>																
4	Non ha presentato documentazione in merito e/o il questionario si rileva totalmente negativo				Ha presentato documentazione appiattita su standard minimi e/o il questionario si rileva insufficiente				Ha presentato documentazione necessaria e sufficiente ai fini dell'item e/o il questionario evidenzia alcuni aspetti positivi				Ha presentato documentazione necessaria e sufficiente ai fini dell'item e/o il questionario evidenzia aspetti totalmente positivi				
Peso: 1																	
Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
Capacità relazionali interne ed esterne	<b>Capacità di coinvolgimento, nei processi gestionali dell'Ateneo, degli stakeholder interni: può essere misurata e dimostrata dal numero di incontri e dei rispettivi esiti tenuti con gli stakeholder interni</b>																
	5	Non ha coinvolto gli stakeholder interni				Ha coinvolto saltuariamente gli stakeholder interni				Ha coinvolto sistematicamente gli stakeholder interni				Ha coinvolto sistematicamente gli stakeholder interni, registrando una prevalente condivisione con gli stessi			
	Peso: 1																
	Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
	<b>Capacità di coinvolgimento, nei processi gestionali dell'Ateneo, degli stakeholder esterni: può essere misurata e dimostrata dal numero di incontri e dei rispettivi esiti tenuti con gli stakeholder esterni</b>																
6	Non ha coinvolto gli stakeholder esterni				Ha coinvolto saltuariamente gli stakeholder esterni				Ha coinvolto sistematicamente gli stakeholder esterni				Ha coinvolto sistematicamente gli stakeholder interni, registrando una prevalente condivisione con gli stessi				
Peso: 0,5																	
Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
Capacità di valutazione	<b>Capacità di differenziare significativamente i giudizi relativi ai propri collaboratori: è misurata e dimostrata dal grado di utilizzo della documentazione (ad esempio la valutazione del superiore gerarchico EP da parte dei collaboratori) a supporto della valutazione dei collaboratori del personale di categoria EP</b>																
	7	Non ha provveduto alla valutazione				In sede di valutazione dei collaboratori dirigenti non di vertice e dal personale di categoria EP non ha tenuto conto della documentazione a supporto				In sede di valutazione dei collaboratori dirigenti non di vertice e dal personale di categoria EP ha tenuto conto solo parzialmente della documentazione a supporto				In sede di valutazione dei collaboratori dirigenti non di vertice e dal personale di categoria EP ha tenuto conto della documentazione a supporto			
	Peso: 0,5																
	Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
	<b>Capacità di utilizzare la valutazione come sistema premiale: è misurata e dimostrata dal grado di utilizzo della valutazione ai fini della premialità del personale di categoria EP</b>																
8	Non ha provveduto alla valutazione				In sede di valutazione dei collaboratori dirigenti non di vertice e dal personale di categoria EP non ha utilizzato la valutazione come sistema premiale				In sede di valutazione dei collaboratori dirigenti non di vertice e dal personale di categoria EP ha utilizzato solo parzialmente la valutazione come sistema premiale				In sede di valutazione dei collaboratori dirigenti non di vertice e dal personale di categoria EP ha utilizzato la valutazione come sistema premiale				
Peso: 0,5																	
Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
Capacità di innovazione e modernizzazione	<b>Capacità di promuovere innovazione e modernizzazione nell'ambito dei processi gestionali dell'Ateneo: può essere misurata e dimostrata dal numero e dalla qualità di processi innovati predisposti nel Piano della Performance ed effettivamente attivati</b>																
	9	Non ha adottato iniziative atte a promuovere quanto previsto dal seguente item				Ha adottato iniziative appiattendosi sugli standard minimi				Ha adottato iniziative che hanno registrato un parziale miglioramento su quanto previsto dall'item				Ha adottato iniziative che hanno registrato un totale miglioramento su quanto previsto dall'item			
	Peso: 0,5																
	Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
	<b>Capacità di promuovere il miglioramento continuo dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nell'ambito dei processi gestionali dell'Ateneo: può essere misurata e dimostrata dallo sviluppo di soluzioni tecniche, in coerenza con gli impegni finanziari concessi, finalizzate al miglioramento continuo dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nell'ambito dei processi gestionali dell'Ateneo, senza escludere la modernizzazione delle professionalità dei propri collaboratori dirigenti non di vertice e dal personale di categoria EP</b>																
10	Non ha adottato iniziative atte a promuovere quanto previsto dal seguente item				Ha adottato iniziative appiattendosi sugli standard minimi				Ha adottato iniziative che hanno registrato un parziale miglioramento su quanto previsto dall'item				Ha adottato iniziative che hanno registrato un totale miglioramento su quanto previsto dall'item				
Peso: 0,5																	
Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	

## Scheda di valutazione intermedia e finale personale categoria EP

<b>Capacità nella risoluzione di problemi finalizzati all'attuazione degli obiettivi operativi</b>	<b>Capacità di programmare e pianificare gli obiettivi operativi: può essere misurata e dimostrata dalla completezza della documentazione, presentata agli Organi di Governo, finalizzata alla programmazione e pianificazione degli obiettivi operativi</b>																	
	1	Non ha proposto e sviluppato soluzioni				Si è appiattito sugli standard minimi				Ha proposto e sviluppato soluzioni finalizzate alla programmazione e pianificazione operativa, ma non con continuità				Ha proposto e sviluppato soluzioni finalizzate alla programmazione e pianificazione operativa				
	Peso: 2																	
	Scala	0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
	<b>Capacità di intervenire sugli obiettivi operativi in situazioni tecniche o gestionali complesse sopravvenute: può essere misurata e dimostrata dal numero e dalla qualità delle delibere presentate negli Organi di Governo finalizzate ad interventi tecnici o gestionali sopravvenuti in fase di attuazione degli obiettivi operativi</b>																	
	2	Non è intervenuto al fine di rimuovere situazioni tecniche o gestionali complesse sopravvenute				Si è appiattito sugli standard minimi				È intervenuto al fine di rimuovere situazioni tecniche o gestionali complesse sopravvenute, ma non con continuità				È intervenuto al fine di rimuovere situazioni tecniche o gestionali complesse sopravvenute				
	Peso: 2																	
Scala	0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00					
	0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00					
	0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00					
	0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00					
<b>Capacità organizzative finalizzate alla soddisfazione degli indirizzi politici adottati dagli Organi di Governo</b>	<b>Capacità di creare un clima di benessere organizzativo all'interno della propria struttura favorendo la circolazione di informazioni qualificate relative alle proprie competenze: è misurata e dimostrata, in parte, dalla produzione e divulgazione di documentazione finalizzata alla conoscenza delle attività qualificanti la propria professionalità ed, in parte, dalla rilevazione dei questionari relativi alla valutazione del proprio superiore gerarchico di categoria EP</b>																	
	3	Non ha creato un clima di benessere nella struttura coordinata				Ha creato un clima di benessere nella struttura coordinata, limitandosi a mantenere degli standard minimi				Ha creato un clima di benessere nella struttura coordinata, coinvolgendo il personale assegnato				Ha creato un clima di benessere nella struttura coordinata, coinvolgendo il personale assegnato e conseguendo l'approvazione dello stesso				
	Peso: 1																	
	Scala	0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
	<b>Capacità di creare un clima di collaborazione, anche al di fuori del contesto organizzativo di appartenenza, favorendo la circolazione di informazioni qualificate relative alle proprie competenze: è misurata e dimostrata dalla produzione e divulgazione, al di fuori del suo contesto lavorativo, di documentazione finalizzata alla conoscenza delle attività qualificanti la propria professionalità</b>																	
	4	Non ha prodotto documentazione in merito				Ha prodotto documentazione appiattita su standard minimi				Ha prodotto documentazione coinvolgendo gli utenti interessati				Ha prodotto documentazione coinvolgendo gli utenti interessati e ricevendo la loro approvazione				
	Peso: 1																	
Scala	0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00					
	0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00					
	0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00					
	0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00					
<b>Capacità di coinvolgimento</b>	<b>Capacità di coinvolgimento, nei processi gestionali dell'Ateneo, degli stakeholder interni ed esterni: può essere misurata e dimostrata dal numero di incontri e dei rispettivi esiti tenuti con gli stakeholder interni ed esterni</b>																	
	5	Non ha coinvolto gli stakeholder interni ed esterni				Ha coinvolto saltuariamente gli stakeholder interni ed esterni				Ha coinvolto sistematicamente gli stakeholder interni ed esterni				Ha coinvolto sistematicamente gli stakeholder interni ed esterni, registrando una prevalente condivisione con gli stessi				
	Peso: 0,5																	
	Scala	0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
	<b>Capacità di valutazione (l'item è escluso per il valutato che ha meno di cinque collaboratori)</b>	<b>Capacità di differenziare significativamente i giudizi relativi ai propri collaboratori: è misurata e dimostrata dal grado di utilizzo della documentazione a supporto della valutazione dei collaboratori</b>																
		6	Non ha rispettato le procedure previste per la valutazione				Non ha condiviso le modifiche finalizzate al raggiungimento della standardizzazione della valutazione				Ha condiviso le modifiche finalizzate al raggiungimento della standardizzazione della valutazione				Ha rispettato tutte le procedure previste per la valutazione			
		Peso: 0,5																
Scala		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
<b>Capacità di promuovere il miglioramento continuo</b>		<b>Capacità di promuovere il miglioramento continuo dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nell'ambito dei processi gestionali dell'Ateneo: può essere misurata e dimostrata dallo sviluppo di soluzioni tecniche, in coerenza con gli impegni finanziari concessi, finalizzate al miglioramento continuo dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nell'ambito dei processi gestionali dell'Ateneo</b>																
		7	Non ha adottato iniziative atte a promuovere quanto previsto dal seguente item				Ha adottato iniziative appiattendosi sugli standard minimi				Ha adottato iniziative che hanno registrato un parziale miglioramento su quanto previsto dall'item				Ha adottato iniziative che hanno registrato un totale miglioramento su quanto previsto dall'item			
		Peso: 1																
	Scala	0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				
		0,25 0,50 0,75 1,00				1,25 1,50 1,75 2,00				2,25 2,50 2,75 3,00				3,25 3,50 3,75 4,00				

## ALLEGATO 6

# Scheda di valutazione intermedia e finale del personale di categoria D

<b>Capacità nelle risoluzioni dei problemi</b>	<b>Capacità nelle risoluzioni dei problemi: può essere misurata e dimostrata dalla completezza della documentazione finalizzata alle soluzioni proposte e realizzate</b>																
	1	1=ha proposto e sviluppato soluzioni in modo superficiale, facendo prevalere atteggiamenti burocratici				2=si è appiattito sugli standard minimi				3=ha proposto soluzioni concrete				4=ha proposto e sviluppato soluzioni concrete ed efficaci			
	Peso: 2	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<b>Scala</b>	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<b>Grado di autonomia</b>	<b>Grado di autonomia nell'organizzare le azioni della struttura di appartenenza: può essere misurata e dimostrata dal contributo operativo del collaboratore e dai risultati raggiunti dalle azioni legate agli obiettivi operativi del Piano della Performance</b>																
	2	1=non ha contribuito alla stesura delle azioni anche se non legate agli obiettivi operativi assegnati				2=ha contribuito alla stesura delle azioni della struttura e a quelle legate agli obiettivi operativi assegnati in modo superficiale				3=ha contribuito alla stesura delle azioni della struttura e a quelle legate agli obiettivi operativi assegnati, partecipando anche al monitoraggio ed alla verifica delle stesse				4=ha contribuito alla stesura delle azioni della struttura e a quelle legate agli obiettivi operativi assegnati, con attiva partecipazione e raggiungendo una valutazione finale positiva			
	Peso: 2	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<b>Scala</b>	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<b>Capacità di coinvolgere e di farsi coinvolgere</b>	<b>Capacità di coinvolgimento, nei processi gestionali dell'Ateneo, degli stakeholder interni ed esterni: può essere misurata e dimostrata dal numero di incontri e dei rispettivi esiti tenuti con gli stakeholder interni ed esterni</b>																
	3	1=non ha coinvolto (e/o non si è fatto coinvolgere) i (dai) colleghi nei processi lavorativi				2=ha coinvolto (e/o si è fatto coinvolgere), saltuariamente, i (dai) colleghi nei processi lavorativi				3=ha coinvolto (e/o si è fatto coinvolgere) sistematicamente i (dai) colleghi, registrando una parziale condivisione con gli stessi				4=ha coinvolto (e/o si è fatto coinvolgere) sistematicamente i (dai) colleghi, registrando una prevalente condivisione con gli stessi			
	Peso: 1	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<b>Scala</b>	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<b>Capacità di interagire con il proprio superiore gerarchico</b>	<b>Capacità di interagire con il proprio superiore gerarchico e supportarlo nell'esercizio delle azioni proprie della struttura: può essere misurata e dimostrata dal numero e dalla qualità delle attività poste in essere ai fini del pieno raggiungimento dell'azioni della strutture di quelle legate agli obiettivi operativi del Piano della Performance</b>																
	4	1=nelle situazioni critiche non ha dato affidamento				2=ha proposto e sviluppato soluzioni in modo superficiale, facendo prevalere atteggiamenti burocratici				3=ha proposto e sviluppato soluzioni concrete				4=ha proposto e sviluppato soluzioni metodologiche e tecniche atte a risolvere tutte le situazioni tecniche o gestionali incontrate			
	Peso: 1	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<b>Scala</b>	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<b>Capacità di promuovere il miglioramento continuo</b>	<b>Capacità di promuovere il miglioramento continuo dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nell'ambito delle azioni gestite: può essere misurata e dimostrata dallo sviluppo di soluzioni tecniche finalizzate al miglioramento continuo dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nell'ambito delle azioni gestite</b>																
	5	1=non ha adottato iniziative atte a promuovere quanto previsto dal seguente item				2=ha adottato iniziative appiattendosi sugli standard minimi				3=ha adottato iniziative che hanno registrato un parziale miglioramento di quanto previsto dal seguente item				4=ha adottato iniziative che hanno registrato un totale miglioramento di quanto previsto dal seguente item			
	Peso: 0,5	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<b>Scala</b>	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	

## ALLEGATO 7

# Scheda di valutazione intermedia e finale del personale di categoria C

<b>Capacità nell'approccio ai problemi</b>	<b>Capacità nell'approccio ai problemi: può essere misurata e dimostrata dal grado di partecipazione alla gestione delle attività della struttura di appartenenza</b>																
	1	1=di fronte ai problemi assume un atteggiamento passivo				2=affronta i problemi appiattendosi sugli standard minimi				3=è parzialmente propositivo e partecipativo alla soluzione dei problemi lavorativi da affrontare				4=è totalmente propositivo e partecipativo alla soluzione dei problemi lavorativi da affrontare			
	Peso: 2	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<b>Grado di autonomia</b>	<b>Grado di autonomia nell'organizzare le azioni della struttura di appartenenza: può essere misurata e dimostrata dal contributo operativo del collaboratore e dai risultati raggiunti dalle azioni legate agli obiettivi operativi del Piano della Performance</b>																
	2	1=non ha contribuito alla stesura delle azioni anche se non legate agli obiettivi operativi assegnati				2=ha contribuito alla stesura delle azioni della struttura e a quelle legate agli obiettivi operativi assegnati in modo superficiale				3=ha contribuito alla stesura delle azioni della struttura e a quelle legate agli obiettivi operativi assegnati, partecipando anche al monitoraggio ed alla verifica delle stesse				4=ha contribuito alla stesura delle azioni della struttura e a quelle legate agli obiettivi operativi assegnati, con attiva partecipazione e raggiungendo una valutazione finale positiva			
	Peso: 2	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<b>Capacità relazionale</b>	<b>Capacità relazionali all'interno dell'Ateneo finalizzate al coinvolgimento nei processi lavorativi: può essere misurata e dimostrata dal numero di incontri e dei rispettivi esiti tenuti con i colleghi, finalizzati al coinvolgimento nei processi lavorativi</b>																
	3	1=non ha partecipato (o non ha coinvolto) agli incontri in merito processi lavorativi				2=ha partecipato (ha coinvolto), saltuariamente, agli incontri in merito processi lavorativi				3=ha partecipato (ha coinvolto), sistematicamente, agli incontri in merito ai processi lavorativi				4=ha partecipato (ha coinvolto), sistematicamente, agli incontri in merito ai processi lavorativi riportando significativi risultati			
	Peso: 1	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<b>Capacità di interagire con il proprio superiore gerarchico</b>	<b>Capacità di interagire con il proprio superiore gerarchico e supportario nell'esercizio delle azioni proprie della struttura: può essere misurata e dimostrata dal numero e dalla qualità delle attività poste in essere ai fini del pieno raggiungimento dell'azioni della strutture di quelle legate agli obiettivi operativi del Piano della Performance</b>																
	4	1=nelle situazioni critiche non ha dato affidamento				2=ha proposto e sviluppato soluzioni in modo superficiale, facendo prevalere atteggiamenti burocratici				3=ha proposto e sviluppato soluzioni concrete				4=ha proposto e sviluppato soluzioni metodologiche e tecniche i atte a risolvere tutte le situazioni tecniche o gestionali incontrate			
	Peso: 0,5	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<b>Capacità di promuovere il miglioramento continuo</b>	<b>Capacità di promuovere il miglioramento continuo nell'ambito delle azioni gestite: può essere misurata e dimostrata dallo sviluppo di soluzioni tecniche finalizzate al miglioramento continuo nell'ambito delle azioni gestite</b>																
	5	1=non ha adottato iniziative atte a promuovere quanto previsto dal seguente item				2=ha adottato iniziative appiattendosi sugli standard minimi				3=ha adottato iniziative che hanno registrato un parziale miglioramento di quanto previsto dal seguente item				4=ha adottato iniziative che hanno registrato un totale miglioramento di quanto previsto dal seguente item			
	Peso: 0,5	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
Scala	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	

## ALLEGATO 8

# Scheda di valutazione intermedia e finale del personale di categoria B

<b>Capacità nell'approccio ai problemi</b>	<b>Capacità nell'approccio ai problemi: può essere misurata e dimostrata dal grado di partecipazione alla gestione delle attività della struttura di appartenenza</b>																
	1	1=di fronte ai problemi assume un atteggiamento passivo				2=affronta i problemi appiattendosi sugli standard minimi				3=è parzialmente propositivo e partecipativo alla soluzione dei problemi lavorativi da affrontare				4=è totalmente propositivo e partecipativo alla soluzione dei problemi lavorativi da affrontare			
	Peso: 2	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<b>Scala</b>	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<b>Grado di autonomia</b>	<b>Grado di autonomia nell'organizzare le azioni della struttura di appartenenza: può essere misurata e dimostrata dal contributo operativo del collaboratore e dai risultati raggiunti dalle azioni legate agli obiettivi operativi del Piano della Performance</b>																
	2	1= partecipa passivamente alle attività della struttura di appartenenza				2=partecipa passivamente alle attività della struttura di appartenenza, suggerendo saltuariamente delle soluzioni non condivise				3=partecipa attivamente alle attività della struttura di appartenenza, suggerendo saltuariamente delle soluzioni condivisibili				4=partecipa attivamente alle attività della struttura di appartenenza, suggerendo spesso delle soluzioni condivisibili			
	Peso: 2	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<b>Scala</b>	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<b>Capacità relazionale</b>	<b>Capacità relazionali all'interno dell'Ateneo finalizzate al coinvolgimento nei processi lavorativi: può essere misurata e dimostrata dal grado di partecipazione alle attività ed agli incontri finalizzati al coinvolgimento nei processi lavorativi</b>																
	3	1=ha partecipato passivamente alle attività ed agli incontri i di lavoro della struttura di appartenenza				2=ha partecipato, saltuariamente, ma attivamente, alle attività ed agli incontri i di lavoro della struttura di appartenenza				3=ha partecipato, sistematicamente ed attivamente, alle attività ed agli incontri di lavoro della struttura di appartenenza				4=ha partecipato, sistematicamente ed attivamente, alle attività ed agli incontri di lavoro della struttura di appartenenza, registrando significativi risultati			
	Peso: 1	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<b>Scala</b>	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	
<b>Capacità di promuovere il miglioramento continuo</b>	<b>Capacità di promuovere il miglioramento continuo nell'ambito delle azioni gestite: può essere misurata e dimostrata dallo sviluppo di soluzioni finalizzate al miglioramento continuo nell'ambito delle azioni del Piano della Performance alle quali collabora</b>																
	4	1=non ha adottato iniziative atte a promuovere quanto previsto dal seguente item				2=ha adottato iniziative appiattendosi sugli standard minimi				3=ha adottato iniziative che hanno registrato un parziale miglioramento di quanto previsto dal seguente item				4=ha adottato iniziative che hanno registrato un totale miglioramento di quanto previsto dal seguente item			
	Peso: 0,5	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00
<b>Scala</b>	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00	3,25	3,50	3,75	4,00	