

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2025
UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE**

Sommario

1.	Principi generali e riferimenti normativi	3
1.1	Attori e caratteristiche dell’UPO	4
1.2	Calendario Ciclo Performance.....	6
1.3	PIAO – Assegnazione obiettivi, monitoraggio in itinere e modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi.....	8
2.	Sistema delle Performance.....	11
2.1	Performance Organizzativa di Ateneo	13
2.1.1	Criteri e modalità di assegnazione degli obiettivi.....	13
2.1.2	Modalità di rilevazione e misurazione.....	13
2.1.3	Valutazione.....	13
2.2	Performance delle Unità Organizzative (di struttura).....	13
2.2.1	Criteri e modalità di assegnazione degli obiettivi.....	13
2.2.2	La scheda di Performance delle unità organizzative.....	16
2.2.3	Modalità di rilevazione e misurazione.....	17
2.2.4	Valutazione.....	17
2.3	Performance Individuale	18
2.3.1	Criteri.....	18
2.3.2	Modalità di rilevazione e valutazione del giudizio sui comportamenti attesi e dei risultati finali	29
2.3.3	Risultati e sistema premiante.....	30
2.3.4	Casi particolari	34
3.	Partecipazione degli utenti al processo di misurazione della Performance	35
4.	Modalità di raccordo ed integrazione tra ciclo Performance e bilancio.....	36
5.	Procedure di conciliazione.....	37
6.	Conclusioni.....	38

1. Principi generali e riferimenti normativi

L'Università del Piemonte Orientale (UPO) aggiorna annualmente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV), come prescritto dal D. Lgs. n. 74/2017 "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124".

Il SMVP è un documento di natura programmatica con cui le Pubbliche Amministrazioni stabiliscono la struttura logica su cui si basa il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, delineando i criteri e le modalità con cui intendono operare, in accordo a quanto prescritto dal D. Lgs. 150/2009 e successive modificazioni ed integrazioni normative.

L'attuazione del ciclo della performance, in base al D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii. (Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance delle Pubbliche Amministrazione) si riferisce solo alle componenti della Performance organizzativa e della Performance individuale del personale tecnico-amministrativo-bibliotecario.

Il presente documento è stato redatto tenendo conto delle considerazioni ed osservazioni formulate dal NdV e nel rispetto di quanto indicato nelle "Note di indirizzo per la gestione del ciclo della Performance 2018-2020", approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20 dicembre 2017 e nelle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della Performance e del Bilancio delle Università statali italiane" approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 23 gennaio 2019. UPO ha inoltre recepito quanto indicato nelle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (dicembre 2019)¹ per la misurazione e valutazione della performance individuale e nella Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 seguita da una nota contenente le prime indicazioni operative in materia di misurazione e valutazione della performance individuale nonché dalle ultime indicazioni fornite dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, Sen. Paolo Zangrillo, che ha stabilito che "La promozione della formazione costituisce, quindi, uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno".

L'UPO considera il SMVP come una guida, uno "strumento metodologico" che descrive, con riferimento

¹https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_performanceindividuale_20191220.pdf

al Ciclo della Performance:

- a) la definizione e l'assegnazione degli obiettivi 2025;
- b) il processo di *performance budgeting*;
- c) le fasi, i tempi, le modalità ed i soggetti responsabili del processo di misurazione e valutazione della Performance;
- d) i meccanismi di monitoraggio in itinere e le modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi necessari;
- e) l'iter e le scadenze, interne ed esterne, di predisposizione ed approvazione dei documenti correlati al Ciclo della Performance;
- f) le modalità di misurazione e valutazione della Performance organizzativa e della Performance individuale;
- g) le procedure di conciliazione nel rispetto dell'applicazione del SMVP.

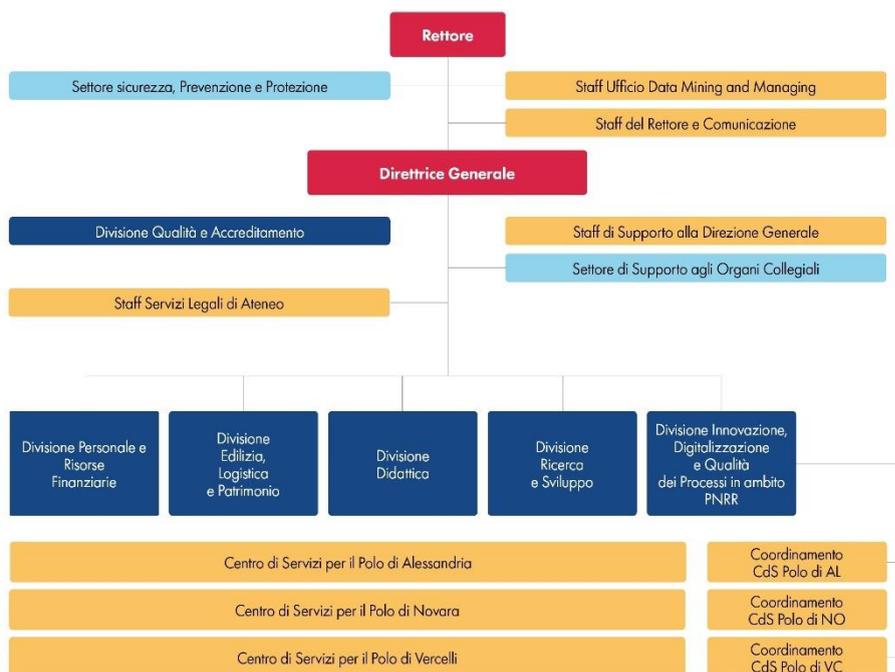
Il modello concettuale dell'UPO si basa sui seguenti principi generali:

1. orientamento al miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza;
2. impegno costante finalizzato allo sviluppo delle competenze professionali del PTA e alla valorizzazione del merito;
3. diffusione capillare della cultura della valutazione, del miglioramento e del soddisfacimento dei bisogni dell'utenza;
4. massima trasparenza in merito alle modalità ed ai criteri di misurazione e valutazione delle Performance.

1.1 Attori e caratteristiche dell'UPO

L'UPO è un'università giovane e in crescita. Ha un modello policentrico insediato nel territorio del Piemonte orientale con sedi a Vercelli, Alessandria e Novara. La sede del Rettorato è a Vercelli.

La struttura organizzativa dell'Ateneo conta sei Divisioni (Personale e Risorse Finanziarie; Edilizia, Logistica e Patrimonio; Didattica; Ricerca e Sviluppo; Innovazione, Digitalizzazione e Qualità dei Processi in ambito PNRR; Qualità e Accreditamento), articolate in strutture di I livello (Staff e Settori) e di II livello (Uffici).



Gli attori coinvolti nel processo della Performance sono:

- il Rettore e il Consiglio di Amministrazione, che delineano la strategia stabilendo gli obiettivi strategici da perseguire;
- la Diretrice Generale, che presidia l'organizzazione e le attività della struttura tecnico-amministrativa di supporto al raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano Strategico;
- le/i Dirigenti, che sono responsabili dell'attività amministrativa e dei relativi risultati conseguiti dalle proprie Divisioni;
- l'Ufficio Performance e Premialità, in supporto alla Direzione Generale per la produzione dei documenti programmatici relativi alla performance e per il monitoraggio degli obiettivi;
- la componente sindacale in relazione alle competenze attribuite dal CCNL vigente;
- le/i titolari di incarichi di responsabilità di strutture organizzative, che collaborano alla fase di definizione di risorse e obiettivi e hanno il compito di coordinare il personale tecnico amministrativo cui sono a capo per raggiungere gli obiettivi assegnati;
- il Nucleo di Valutazione (NdV), che ha una funzione di supporto e di monitoraggio relativamente al funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nel suo complesso. Per questo motivo l'Amministrazione mette a disposizione al NdV:

1. un accesso diretto al software di gestione della Performance di Ateneo;
 2. l'accesso a tutta la documentazione collegata;
 3. l'assistenza di una struttura interna qualificata di PTA;
- il Personale Tecnico-Amministrativo;
 - gli stakeholder che partecipano al processo attraverso indagini di *customer satisfaction*, questionari di gradimento, ecc.

1.2 Calendario Ciclo Performance



Il ciclo della Performance, come raffigurato nel grafico precedente, è un processo che prevede una programmazione a partire dagli ultimi mesi dell'anno precedente, tramite la fase di definizione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e del Budget di Ateneo.

Fasi Ciclo della Performance dell'Università del Piemonte Orientale

FASI	TEMPI	SOGGETTI RESPONSABILI	DOCUMENTI
Aggiornamento delle Regole del sistema della Performance per il 2025	Entro la scadenza di approvazione del PIAO	Direzione Generale/Dirigenti	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
Collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse e performance budgeting	Entro la scadenza di approvazione del PIAO	Rettore/Direzione Generale/Dirigenti	BUDGET DI ATENEO e PIAO 2025-2027
Assegnazione degli obiettivi di Performance di Ateneo: obiettivi organizzativi di ateneo, obiettivi della Direttrice Generale, obiettivi organizzativi delle Divisioni e individuali dei Dirigenti	Con l'approvazione del PIAO	Rettore/Direzione Generale/CdA	PIAO 2025-2027
Assegnazione obiettivi delle strutture organizzative	Entro febbraio	Direzione Generale/Dirigenti/Responsabili di Struttura	SCHEDE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVE
Assegnazione obiettivi individuali del personale	Entro febbraio	Direzione Generale/Dirigenti/Responsabili di Struttura	SCHEDE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE
Monitoraggi trimestrali degli obiettivi di Performance	aprile/luglio/ottobre	Tutte/Tutti i titolari di obiettivi	MONITORAGGIO SUL PORTALE SEGREGEST
Monitoraggio Intermedio Obiettivi del PIAO (Direzione Generale e Dirigenti)	luglio	Direzione Generale/Dirigenti	RELAZIONE SUL MONITORAGGIO INTERMEDIO
Monitoraggio Finale Performance Organizzativa di Ateneo e delle Unità Organizzative	Entro aprile dell'anno successivo	Direzione Generale/Dirigenti/Responsabili	SCHEDE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E REPORT CONSUNTIVO
Monitoraggio Finale Performance Individuale del personale	Entro maggio dell'anno successivo	Direzione Generale/Dirigenti/Responsabili	SCHEDE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE
Valutazione Performance del Direttore Generale	Entro giugno dell'anno successivo	Rettore/CdA/NdV	RELAZIONE DEL NdV PER LA VALUTAZIONE DELLA DIRETTRICE GENERALE
Relazione Finale sui risultati delle Performance	Entro giugno dell'anno successivo	Direzione Generale/Dirigenti/ CdA	RELAZIONE ANNUALE SULLE PERFORMANCE

1.3 PIAO – Assegnazione obiettivi, monitoraggio in itinere e modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi

A partire dal PIAO 2025-2027, l'Ateneo introduce un nuovo concetto esteso di performance, di natura diffusa, che punta a ricomprendere tutte le sue componenti in un'azione comune volta a favorire il raggiungimento del Valore Pubblico di Ateneo.

Il Valore Pubblico è inteso come l'impatto positivo che le politiche e i progetti dell'Ente hanno per il benessere complessivo di cittadini e imprese e in genere per la comunità di riferimento della Pubblica Amministrazione.

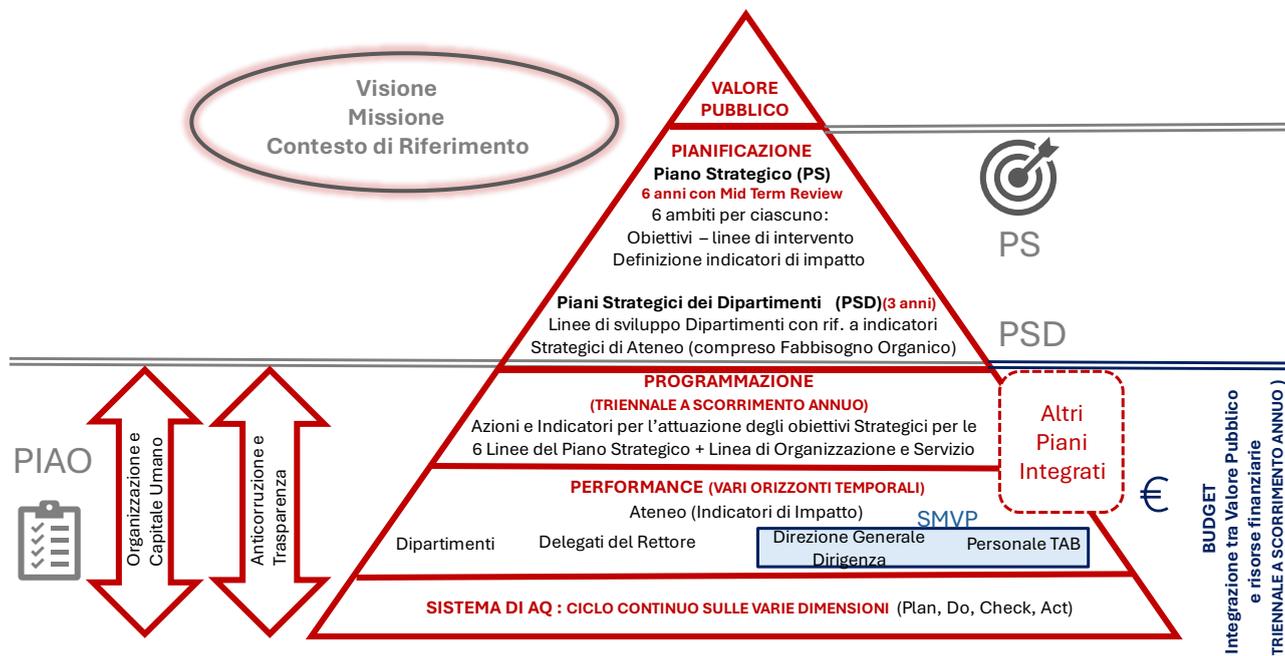
La performance, in una pubblica amministrazione, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività. Essa è funzionale al raggiungimento di obiettivi di Valore Pubblico.

A tale riguardo la performance è declinata rispetto alle seguenti dimensioni:

- i. Performance di Ateneo, nel suo complesso
- ii. Performance dei Delegati del Rettore
- iii. Performance dei Dipartimenti
- iv. Performance individuale della Direzione Generale, della Dirigenza e del personale PTAB
- v. Performance organizzativa delle Strutture dell'amministrazione.

Rispetto alle suddette dimensioni si specifica che l'attuazione del ciclo della performance, in base al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii. (*Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance delle Pubbliche Amministrazioni*) si riferisce solo alle componenti di Performance individuale della Direzione Generale, della Dirigenza e del personale PTAB e di Performance organizzativa delle Strutture dell'amministrazione.

Il Modello di Pianificazione Integrata dell'UPO



All'interno del modello di pianificazione integrata di UPO i documenti di pianificazione strategica definiscono gli obiettivi dell'Ateneo per il mandato del Rettore nell'ambito delle missioni istituzionali dell'Università.

I Dipartimenti declinano al proprio interno gli obiettivi definiti nel Piano Strategico di Ateneo.

La struttura tecnico-amministrativa, guidata dalla Direttrice Generale e dalle/dai Dirigenti, fornisce il supporto necessario al raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico; in riferimento a tale funzione il C.d.A. fissa gli obiettivi da assegnare alla Direttrice Generale e alle/ai Dirigenti tramite il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), in coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo.

La Performance è misurata, per ogni obiettivo, attraverso il rilevamento della percentuale di avanzamento dell'obiettivo stesso e dall'indicatore di misurazione approvato.

Il Ciclo della Performance è costantemente monitorato grazie al supporto di un apposito ufficio in ausilio alla Direttrice Generale e alle/ai Dirigenti. I controlli vengono effettuati periodicamente. Entro il mese di luglio viene scattata una prima fotografia della situazione tramite la rilevazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel PIAO. Questa operazione risulta necessaria per poter evidenziare eventuali criticità nella prosecuzione dei lavori, ed eventualmente, ove possibile, mettere in atto opportuni interventi correttivi.

La Relazione sul monitoraggio intermedio viene inviata al NdV. Al NdV viene anche fornita una

tempestiva comunicazione qualora si manifestino nel corso dell'anno eventi imprevedibili tali da determinare un rallentamento, una rimodulazione o il congelamento di uno o più obiettivi del PIAO.

All'inizio dell'anno seguente viene effettuato il monitoraggio finale degli obiettivi del PIAO per verificare quanto realizzato in merito agli obiettivi assegnati, effettuare analisi su eventuali scostamenti e le loro cause per poter programmare adeguatamente l'anno successivo.

Come indicato dalla "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della Performance 2018-2020" «in caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla Performance, l'Amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della Funzione Pubblica»¹ dando avviso anche al NdV.

² D. LGS N.150 DEL 27/10/2009, art. 10, comma 5, modificato dall' art. 8, comma 1, lett. e), D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74

2. Sistema delle Performance

La Performance è il contributo che un'entità (ente, unità organizzativa, individuo) apporta attraverso la propria attività per il raggiungimento di obiettivi e per soddisfare i bisogni di una organizzazione conseguendo determinati risultati.

La misurazione e la valutazione della Performance sono, ai sensi dell'art. 3 comma 1 del D. Lgs. 150/2009, "volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle Amministrazioni Pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento".

Il processo di misurazione della Performance consente all'Amministrazione di quantificare i risultati ottenuti, grazie all'impiego di risorse di diverso tipo (*input*), in termini di prodotto (*output*) e di impatto (*outcome*) valutando i fattori di contesto (endogeni ed esogeni) causa di eventuali scostamenti rispetto ai valori target programmati.

Gli elementi di misurazione della Performance sono:

- l'indicatore individuato per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- le modalità di rilevazione degli indicatori e il relativo algoritmo di calcolo;
- il risultato atteso degli indicatori in riferimento ai livelli di soglia e target;
- l'attività svolta dal soggetto (organizzativo o singolo) per raggiungere il risultato atteso a livello di struttura di appartenenza o individuale;
- il soggetto responsabile della rilevazione e del calcolo dell'indicatore di risultato;
- il punteggio attribuito ad ogni obiettivo con riferimento al risultato raggiunto;
- il soggetto valutatore del risultato raggiunto.

Il punteggio attribuito ad ogni obiettivo con riferimento al risultato raggiunto rispetto ai livelli di risultato atteso fa riferimento alla seguente classificazione:

Livello Soglia	Obiettivo raggiunto in misura sufficiente	40 punti
Livello Target	Obiettivo raggiunto	100 punti

Sotto il Livello Soglia (< 40 punti) la prestazione si ritiene negativa.

Il calcolo dei punteggi avviene secondo il seguente algoritmo:

- se risultato < soglia → 0 punti (valutazione negativa)
- se risultato = soglia → 40 punti
- se soglia < risultato < target → $[(\text{punti target} - \text{punti soglia}) / (\text{valore target} - \text{valore soglia})] * (\text{valore risultato} - \text{valore soglia}) + \text{punti soglia}$
- se risultato = target → 100 punti

Esempio 1: indicatore numerico

Soglia	Target	Risultato
14.200	14.400	14.350

Giudizio: l'indicatore ha raggiunto un livello sufficiente in quanto ha superato il livello soglia ottenendo un punteggio pari a 85.

Nel caso in cui gli obiettivi non abbiano indicatori numerici, in sede di assegnazione degli obiettivi devono essere descritti i livelli di raggiungimento riferiti a "soglia" e "target". Sempre in fase di assegnazione degli obiettivi possono essere individuati ulteriori livelli intermedi di raggiungimento dell'obiettivo rispetto ai valori standard di 40 e 100 punti.

Nella sezione del PIAO dedicata alla Performance saranno individuati per i vari ambiti di misurazione e valutazione della Performance, laddove possibile, indicatori di impatto, efficacia ed efficienza.

L'Università è tenuta a misurare e a valutare la Performance con riferimento:

- alla dimensione organizzativa dell'Ateneo considerato nel suo complesso e alle singole unità organizzative in cui si articola;
- ai singoli dipendenti.

Come previsto dall'art. 3 del D. Lgs. 150/2009 sono individuate le seguenti dimensioni della Performance:

- Performance Organizzativa
 - dell'Ateneo considerato nel suo complesso;
 - delle Unità Organizzative (di struttura);
- Performance Individuale del personale.

Con l'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025 viene introdotto il nuovo sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi in linea con quanto previsto dal Framework proposto dal

Dipartimento della Funzione Pubblica e successivamente illustrato al paragrafo 2.3.1 “Criteri - Competenze Trasversali”.

2.1 Performance Organizzativa di Ateneo

2.1.1 Criteri e modalità di assegnazione degli obiettivi

La Performance organizzativa dell’Ateneo, considerato nel suo complesso, è misurata attraverso una serie di indicatori di pari peso decisi dall’Amministrazione, che consentono un sistematico monitoraggio dell’andamento generale delle dimensioni organizzative dell’Università.

Nel PIAO – Piano Integrato di Attività e Organizzazione, per ogni dimensione di analisi, vengono definiti un set di indicatori con valori soglia e target, la fonte dei dati ed il soggetto responsabile della rilevazione.

2.1.2 Modalità di rilevazione e misurazione

La rilevazione dei risultati della Performance di Ateneo avviene secondo un unico monitoraggio finale effettuato all’inizio dell’anno successivo, attraverso la misurazione di indicatori di pari peso stabiliti nel PIAO. Il risultato si ottiene dalla somma della media pesata dei punteggi di questi indicatori.

La Performance organizzativa di ateneo è il traguardo finale raggiungibile tramite l’apporto di tutte le strutture organizzative e di tutto il personale dipendente, quindi ha un’incidenza su tutto il personale valutato.

Gli indicatori di Ateneo sono annuali, pertanto la Performance è rilevata al termine di ogni anno e non può essere oggetto di monitoraggio intermedio.

2.1.3 Valutazione

Il Consiglio di Amministrazione valuta i risultati della Performance Organizzativa di Ateneo.

2.2 Performance delle Unità Organizzative (di struttura)

2.2.1 Criteri e modalità di assegnazione degli obiettivi

La Performance delle unità organizzative è l’insieme dei risultati attesi da parte di ciascuna delle unità

organizzative dell'Ateneo.

Essa è il fulcro dell'intero ciclo della Performance e contribuisce a valutare l'andamento dell'organizzazione in merito all'effettivo supporto apportato per cercare di raggiungere gli obiettivi previsti a livello istituzionale.

La Performance Organizzativa coinvolge, quindi, tutte le strutture organizzative dell'Ateneo, centrali e dipartimentali, tramite il perseguimento di obiettivi specifici e operativi.

L'UPO definisce gli obiettivi specifici facendo riferimento:

- alle linee di indirizzo strategico indicate nel mandato del Rettore e agli obiettivi strategici di Ateneo;
- agli obiettivi del sistema della qualità;
- al miglioramento continuo dei processi interni sotto il profilo dell'efficienza, efficacia e della *customer satisfaction*;
- all'attuazione dei Documenti di programmazione;
- all'attuazione della trasparenza in tutti gli aspetti gestionali, evitando nel contempo di aggravare i procedimenti con ricadute negative sui cittadini e sulle imprese, nonché alla prevenzione della corruzione;
- alla promozione dell'immagine dell'Ateneo.

La Performance delle unità organizzative è rilevata in relazione ai seguenti tipi di attività:

- Attività di supporto alle linee di indirizzo strategico;
- Attività correnti;
- Attività straordinarie ed eccezionali (*una tantum*).

Il processo di assegnazione degli obiettivi delle Attività di supporto agli indirizzi strategici si articola come segue:

- il Rettore e la Direttrice Generale stabiliscono i progetti strategici da avviare; la Direttrice Generale individua le UO (unità organizzative), di norma le Divisioni, a cui sono affidati. La/Il Responsabile della UO assume la Responsabilità del progetto;
- le/i Responsabili di progetto articolano quest'ultimo in attività e definiscono gli obiettivi intermedi con l'indicazione delle UO a cui tali obiettivi intermedi sono affidati.

I progetti con i relativi obiettivi intermedi confluiscono nella scheda di Performance delle unità organizzative coinvolte.

Il processo di assegnazione degli obiettivi delle Attività di natura corrente si articola come segue:

- la Direttrice Generale e le/i Dirigenti propongono un set di indicatori delle attività correnti per ogni struttura organizzativa con livelli di soglia e target attesi. Gli indicatori devono tener conto anche della valutazione partecipativa dei principali *stakeholder* dell'Ateneo; a tale scopo potranno essere utilizzati indicatori di *customer satisfaction* interna di Ateneo.
- Gli indicatori sono discussi con le/i Responsabili delle Unità Organizzative e formalmente assegnati tramite le schede di Performance delle singole Unità Organizzative.

Il processo di assegnazione degli obiettivi delle Attività di natura straordinaria (*una tantum*) si articola come segue:

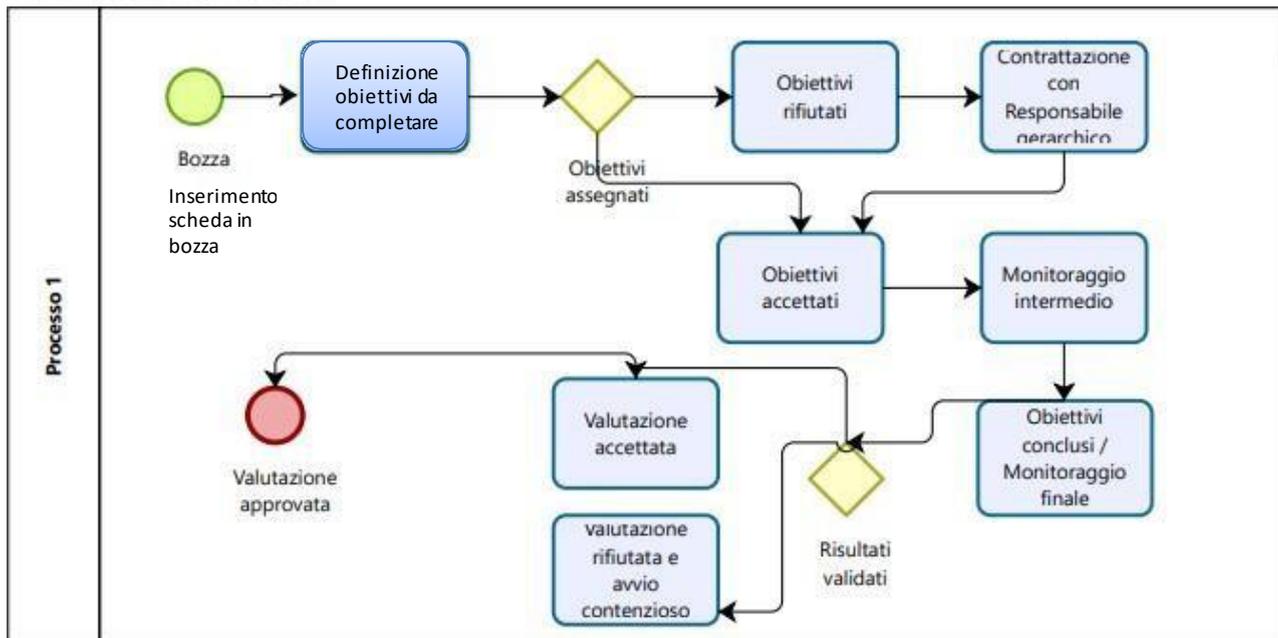
- La Direttrice Generale, le/i Dirigenti e le/i Responsabili gerarchici e funzionali di strutture organizzative sovraordinate possono proporre ulteriori obiettivi riferiti a necessità di carattere straordinario.
- Gli obiettivi sono discussi con le/i Responsabili delle strutture a cui sono assegnati tramite le schede di Performance delle singole Unità Organizzative.

Gli obiettivi organizzativi delle strutture dirigenziali sono proposti dalla Direttrice Generale e sono inseriti nel PIAO. Tali obiettivi possono essere rivisti in corso d'anno a seguito di situazioni di criticità che possono manifestarsi; gli obiettivi rivisti sono trasmessi al Nucleo di Valutazione.

Per quanto riguarda tutte le altre strutture amministrative, entro la fine del mese di febbraio avviene la fase di assegnazione degli obiettivi: le/i responsabili potranno consultare la scheda di Performance organizzativa sul *software* di gestione della Performance e avranno la possibilità di accettare formalmente quest'ultima sul sistema. Ogni Responsabile riceverà una email automatizzata dal Sistema nella quale verrà avvisato dal soggetto "Valutatore"³ di poter procedere alla consultazione ed accettazione della scheda.

In caso di mancata accettazione si apre una fase di contrattazione con la/il responsabile gerarchico "valutatore". Lo schema successivo esplicita il *workflow* che porta all'accettazione della scheda di Performance.

³ A SECONDA DELLO SPECIFICO CASO PUÒ ESSERE: UN RESPONSABILE DI LIVELLO SUPERIORE, UNA/UN DIRIGENTE O LA/IL DIRETTRICE/DIRETTORE GENERALE



2.2.2 La scheda di Performance delle unità organizzative

La scheda di Performance si suddivide in due parti:

- I. Una parte più descrittiva in cui è possibile trovare informazioni di tipo generico:
 - il settore di appartenenza;
 - il periodo di riferimento;
 - il nominativo del soggetto valutatore;
 - il nominativo del soggetto approvatore;
 - la % di raggiungimento complessiva (media ponderata dei risultati raggiunti);
 - lo stato della scheda (es. bozza, da completare, obiettivi accettati, obiettivi conclusi ecc.);
- II. una parte più analitica relativa alla Performance della struttura composta da quattro sezioni dove, a seconda delle esigenze, saranno valorizzati uno o più campi tra quelli proposti:
 - Progetti strategici dell'Unità Organizzativa: questa sezione riporta i progetti strategici individuati dalla/dal Rettore/Rettore e dalla/dal Direttrice/Direttore Generale e assegnati alla UO. Il Responsabile della UO è responsabile del progetto strategico.
 - Obiettivi di progetti strategici di altre UO: questa sezione riporta gli obiettivi intermedi che la UO ha all'interno di progetti strategici assegnati ad altre UO.
 - Indicatori operativi UO: questa sezione contiene gli indicatori riferiti all'efficacia e alla qualità dei servizi resi nell'ambito delle attività di natura corrente e all'efficienza nell'impiego delle risorse. Qualora l'unità organizzativa sia di servizio ad una struttura accademica o a un organo di Ateneo, tra gli indicatori dovrà essere prevista la misurazione del grado di soddisfazione dei principali

soggetti fruitori dei servizi.

- Obiettivi una tantum di UO: questa sezione contiene obiettivi riferiti a necessità di carattere straordinario assegnati alla UO dalla/dal Responsabile gerarchicamente superiore, riferiti all'attuazione di politiche, piani e programmi, al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni della collettività, alla modernizzazione dell'organizzazione.

Per tutti i progetti, indicatori e obiettivi una tantum indicati nella scheda vengono definiti dalla/dal Responsabile di livello superiore i relativi pesi specifici, ove necessario.

Gli obiettivi possono essere rivisti in corso d'anno a seguito di situazioni di criticità che possono manifestarsi.

Gli obiettivi di tutte le strutture si intendono ufficialmente attribuiti a seguito dell'accettazione da parte della/del Responsabile della struttura.

Ogni Responsabile di unità organizzativa è incaricata/o di illustrare il contenuto della scheda al personale del proprio ufficio.

2.2.3 Modalità di rilevazione e misurazione

La rilevazione dei risultati di Performance delle strutture organizzative avviene secondo un monitoraggio trimestrale durante l'anno e un monitoraggio finale effettuato nel mese di maggio dell'anno successivo. Il monitoraggio trimestrale è finalizzato a sostenere momenti di feedback tra Responsabile e collaboratrici/collaboratori, nell'ottica del miglioramento continuo. Può esplicarsi tramite raffronti scritti, colloqui o riunioni specifiche dei quali è consigliato lasciare traccia sul software della Performance. Il monitoraggio finale è svolto per i progetti strategici dalle/dai Responsabili delle UO cui il progetto è assegnato ed è volto a rilevare lo stato di avanzamento del progetto con riferimento agli obiettivi intermedi stabiliti. Qualora il progetto sia pluriennale, la/il Responsabile della UO può procedere alla rimodulazione del progetto con riferimento agli anni successivi.

Gli indicatori inseriti nelle schede di Performance sono invece rilevati secondo le modalità e le fonti descritte all'interno di ogni scheda di Performance di unità organizzativa.

I risultati raggiunti negli obiettivi *una tantum* sono rilevati dalla/dal Responsabile di UO.

2.2.4 Valutazione

La Performance organizzativa di ogni struttura viene giudicata in base alla media ponderata del punteggio attribuito al raggiungimento di progetti, obiettivi e indicatori presenti nella scheda di

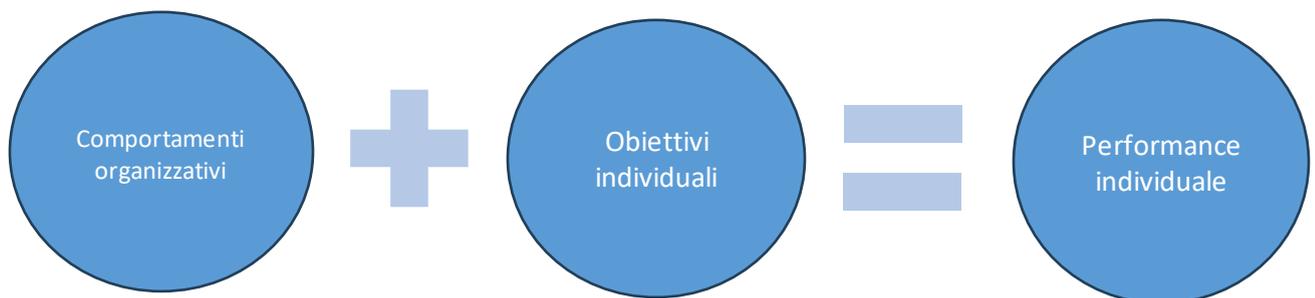
Performance organizzativa della struttura stessa.

La valutazione finale dei risultati rilevati è effettuata dalla/dal Responsabile gerarchico superiore in servizio al momento della valutazione.

La misurazione è volta ad analizzare gli scostamenti tra valore rilevato e target. Al termine del processo di misurazione si effettua la valutazione dei risultati rilevati: il soggetto valutatore esprime un giudizio finale motivato, che può anche differire dai risultati della misurazione.

La valutazione finale è sottoposta alla/al Responsabile dell'unità organizzativa, al fine di individuare eventuali aree di miglioramento e discutere possibilità di sviluppo futuro ed è illustrata alla/al Dirigente di riferimento. I risultati della valutazione finale della Performance delle strutture organizzative sono illustrati nella Relazione Annuale sulla Performance.

2.3 Performance Individuale



2.3.1 Criteri

La Performance individuale è il contributo apportato dal singolo individuo all'Ateneo e in particolare alla struttura organizzativa in cui opera.

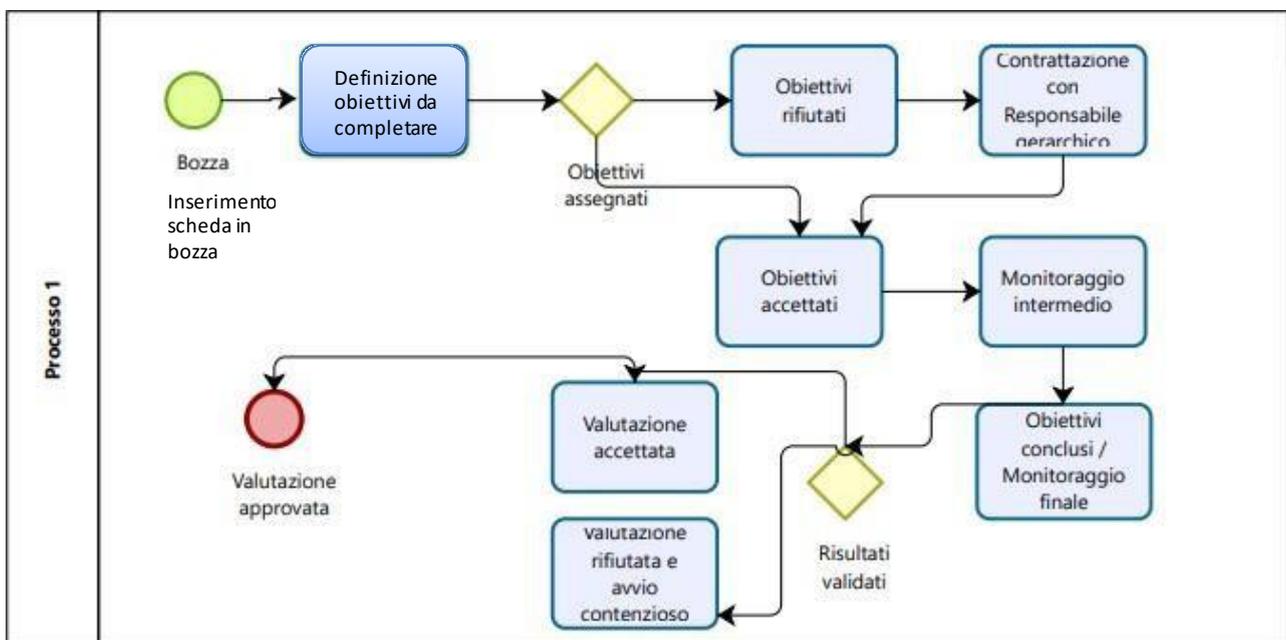
La valutazione della Performance si concretizza con un giudizio complessivo circa i comportamenti organizzativi, i risultati relativi ad obiettivi individuali e il modo con cui il dipendente ha contribuito ai risultati dell'unità organizzativa a cui appartiene.

Il peso attribuito ad ognuna delle sopracitate dimensioni della Performance varia per ogni individuo, all'interno di un *range* di valori minimi e massimi prefissati, a seconda della posizione ricoperta all'interno della struttura organizzativa (di responsabilità o meno, con o senza collaboratrici/collaboratori).

Entro febbraio avviene la fase di assegnazione degli obiettivi individuali: il personale potrà consultare la scheda di Performance sul *software di Gestione della Performance* e avrà la possibilità di accettarla formalmente sul Sistema.

Ogni persona riceverà una email automatizzata dal Sistema nella quale verrà avvisato dal soggetto "Valutatore"⁴ di poter procedere alla consultazione e accettazione della scheda.

In caso di mancata accettazione si apre una fase di contrattazione con la/il Responsabile gerarchico "valutatore". Lo schema successivo esplicita il *workflow* che porta all'accettazione della scheda di Performance, con lo stesso procedimento previsto per gli obiettivi di Performance organizzativa.



⁴ A SECONDA DELLO SPECIFICO CASO PUÒ ESSERE: una/UN RESPONSABILE DI LIVELLO SUPERIORE, UNA/UN DIRIGENTE O LA/IL DIRETTRICE/DIRETTORE GENERALE

Con riferimento alla Direttrice Generale gli obiettivi individuali sono concertati con il Rettore, approvati dal C.d.A. con il PIAO (sezione Piano della Performance) e trasmessi al Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi individuali delle/dei Dirigenti sono concertati con la Direttrice Generale, sono allegati al PIAO e trasmessi al Nucleo di Valutazione. Tali obiettivi possono essere rivisti in corso d'anno a seguito di situazioni di criticità che possono manifestarsi; gli obiettivi rivisti sono trasmessi al Nucleo di Valutazione.

A partire dal 2025, è previsto, in aggiunta, che ciascun Dirigente consegua l'obiettivo di performance individuale in materia di formazione. Il mancato conseguimento incide sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati. I Dirigenti assegnano ai propri dipendenti, a partire dalla definizione di piani formativi individuali, obiettivi di performance in materia di formazione (40 ore/anno, a partire dal 2025) sui temi della formazione obbligatoria, soft skills e competenze necessarie per l'attuazione del PNRR. Operano per rendere pienamente compatibile la formazione del personale con l'attività lavorativa. Promuovono e monitorano la fruizione dei percorsi formativi nei tempi programmati.

Con riferimento al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, di norma, è proposto un obiettivo individuale dalla/dal Responsabile gerarchicamente superiore, sentita/o la/il Responsabile funzionale, di concerto con la collaboratrice/il collaboratore, nell'ottica del miglioramento continuo dei livelli di servizio. Tali obiettivi devono essere commisurati al ruolo e alle competenze della collaboratrice/del collaboratore e sono inseriti nella scheda individuale; il loro raggiungimento è valutato a fine anno nella Performance individuale.

A partire dal 2025, è previsto, in aggiunta, che ciascun dipendente pubblico consegua l'obiettivo di Performance Individuale in materia di formazione partecipando alle attività formative assegnate, in misura non inferiore al numero di 40 ore pro-capite annue, con impegno e diligenza, completandole entro i termini previsti e conseguendo risultati positivi in termini di competenza e livello di padronanza. Il mancato conseguimento incide sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati.

Nel caso in cui nel corso dell'anno intervengano eventi esogeni, gli obiettivi possono essere rivisti ed adeguati ove possibile. Qualora non fossero attuabili correttivi, ma chi effettua la valutazione ritenga che il lavoro svolto dal soggetto valutato sia comunque soddisfacente, esso può esprimere un giudizio positivo motivato. In caso contrario l'obiettivo individuale non valutabile è congelato e il relativo peso è redistribuito sull'eventuale altro obiettivo individuale o, in assenza, sulle competenze organizzative.

Possono, a seguito di adeguata motivazione approvata dalla/dal Dirigente, non essere assegnati obiettivi individuali nei seguenti casi:

- personale che svolga un periodo di servizio continuativo di durata inferiore a sei mesi (due mesi per le/i Dirigenti);
- personale che versa in situazione di particolare difficoltà (fisiche o di salute).

Con riferimento alle/ai titolari di posizioni di responsabilità senza collaboratori, la Performance organizzativa della struttura di afferenza è considerata come un obiettivo individuale.

Tra gli obiettivi individuali è da considerare anche l'adeguato e puntuale svolgimento di eventuali incarichi aggiuntivi formalmente attribuiti che non sono riferiti a posizioni organizzative.

Competenze trasversali

Le competenze trasversali sono analizzate con riferimento a sei tipologie, ricondotte alle aree di competenza previste dall'apposito *Framework* reso disponibile dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Figura 1 - Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni italiane



Fonte: elaborazione SNA 2023

COMPETENZE MAPPATE	AREA FRAMEWORK
1. Relazione con gli <i>Stakeholder</i>	Area Capire il contesto pubblico CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO
2. Orientamento al Cliente	Area Interagire con il contesto pubblico ORIENTAMENTO AL SERVIZIO
3. Problem Solving Complesso	Area Capire il contesto pubblico SOLUZIONE DEI PROBLEMI
4. Orientamento al risultato	Area Interagire con il contesto pubblico ORIENTAMENTO AL SERVIZIO
5. Execution	Area realizzare il valore pubblico
6. Innovazione	Area realizzare il valore pubblico INIZIATIVA

Per ogni area sono descritte nel dettaglio le competenze per le quali effettuare la valutazione, distinguendo tra competenze appartenenti al livello soglia e competenze appartenenti al livello target.

Le competenze della/del **Direttrice Generale/Direttore Generale** sono valutate in relazione ai seguenti parametri:

		DIRETTRICE GENERALE
RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER (peso 6%)		
SOGLIA	40%	Analizza sistematicamente i mutamenti del quadro degli <i>stakeholder</i> dell'Ateneo Si fa carico di anticiparne e raccoglierne le domande e soprattutto i bisogni anche inespressi in termini di impatti e opportunità per l'Ateneo nel suo complesso
TARGET	100%	Sa individuare le funzioni e le strutture dell'Ateneo più impattate e/o più in grado di rispondere ai mutamenti del quadro degli <i>stakeholder</i> Sa attivare e raccordare le iniziative che ne derivano garantendone una visione sistemica e allineata rispetto alla capacità amministrativa dell'Ateneo, integrando le diverse funzioni e strutture organizzative
ORIENTAMENTO AL CLIENTE/DESTINATARIO (peso 6%)		
SOGLIA	40%	Analizza sistematicamente i mutamenti del contesto esterno dell'Ateneo
TARGET	100%	Formula e anticipa scenari e possibili indicazioni relative a come garantire e migliorare i servizi dell'Ateneo Sa individuare le funzioni e le strutture dell'Ateneo più impattate e/o da attivare nella gestione e nel miglioramento dei servizi dell'Ateneo Sa attivare e raccordare le iniziative che ne derivano garantendone una visione sistemica e allineata rispetto alla capacità amministrativa dell'Ateneo, integrando le diverse funzioni e strutture organizzative
PROBLEM SOLVING COMPLESSO (peso 6%)		
SOGLIA	40%	Sa interpretare le problematiche di funzionamento dell'Ateneo in chiave sistemica e di relazioni fra le diverse funzioni e strutture organizzative
TARGET	100%	Sa inquadrare e gestire tali problematiche di sistema a livello di processi trasversali e decisionali Sa attivare e raccordare le iniziative che ne derivano garantendone una visione sistemica e allineata rispetto alla capacità amministrativa dell'Ateneo, integrando le diverse funzioni e strutture organizzative
ORIENTAMENTO AL RISULTATO (peso 6%)		
SOGLIA	40%	Individua e definisce strategie e obiettivi di medio e di lungo periodo relative all'insieme della struttura organizzativa dell'Ateneo
TARGET	100%	Ne sa cogliere gli impatti e le problematiche e le relazioni e retroazioni sistemiche, le condizioni di efficacia ed efficienza da garantire Sa attivarne e raccordare le iniziative che ne derivano garantendone una visione sistemica e allineata rispetto alla capacità amministrativa dell'Ateneo, integrando le diverse funzioni e strutture organizzative
INNOVAZIONE (peso 6%)		
SOGLIA	40%	Sa anticipare i principali trend sociali, economici e culturali che possono impattare sul sistema dell'educazione terziaria
TARGET	100%	Sa individuare le principali condizioni che possono abilitare processi di innovazione, gli ostacoli e le risorse necessarie Sa attivare e raccordare le iniziative che ne derivano garantendone una visione sistemica e allineata rispetto alla capacità amministrativa dell'Ateneo, integrando le diverse funzioni e strutture organizzative
GESTIONE DEI COLLABORATORI (peso 5%)		
SOGLIA	40%	Promuove, gestisce e monitora le politiche, i processi e le pratiche di gestione HR dell'Ateneo
TARGET	100%	Ne gestisce il miglioramento costante, l'adeguamento e l'innovazione, sia in riferimento ai principali trend in ambito di sviluppi delle metodologie e pratiche HR, sia rispetto ai mutamenti e novità del quadro normativo Promuove, guida, assiste monitora tutte le azioni e i processi di change management necessari ad allineare strutture e processi di gestione delle risorse umane agli indirizzi e scelte strategiche dell'Ateneo

Le competenze delle/dei **Dirigenti** sono valutate in relazione ai seguenti parametri:

		DIRIGENTI
RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER (peso 4%)		
SOGLIA	40%	Raccoglie sistematicamente le informazioni che pervengono dagli <i>stakeholder</i> dell'Ateneo attuali e prevedibili, per individuare possibili impatti sulla realtà operativa in termini complessivi
TARGET	100%	Coglie e articola i rapporti tra organizzazione e ambiente esterno in termini di vincoli e opportunità e ne trae azioni di allineamento con esse non solo in termini reattivi ma soprattutto anticipatori/proattivi
		Indirizza e guida la propria struttura organizzativa nella corretta gestione dei rapporti con gli <i>stakeholder</i> , individuando anche le interrelazioni con le altre strutture
ORIENTAMENTO AL CLIENTE/DESTINATARIO (peso 4%)		
SOGLIA	40%	Esplora accuratamente e coglie le informazioni che pervengono dal contesto esterno per individuare possibili impatti sulla realtà operativa in termini complessivi
TARGET	100%	Formula ipotesi e scenari alternativi sull'evoluzione del contesto interno ed esterno per ottenere una visione più ampia e individuare le implicazioni non immediate
		Sviluppa azioni e servizi che attribuiscono valore al cliente interno e al destinatario esterno
		Monitora i cambiamenti del contesto esterno e i loro potenziali impatti sull'organizzazione, sviluppando azioni congruenti
		Individua con continuità le aree di miglioramento della Direzione e definisce strategie coerenti
PROBLEM SOLVING COMPLESSO (peso 4%)		
SOGLIA	40%	Individua e definisce l'insieme di condizioni, previsioni e quadri di riferimento che comportano all'Ateneo processi decisionali complessi e articolati
TARGET	100%	Prevede ed individua il quadro di relazioni e interazioni fra i diversi possibili corsi di azione e alternative relative ai quadri problematici attuali e futuri, possibili retroazioni ed effetti indesiderati
		Crea le condizioni organizzative per mantenere costantemente alta l'attenzione delle collaboratrici/dei collaboratori sui quadri problematici attuali e prevedibili
ORIENTAMENTO AL RISULTATO (peso 4%)		
SOGLIA	40%	Individua e definisce strategie e obiettivi di medio periodo per la sua Direzione
		Vede i problemi in modo integrato e comprende la complessità organizzativa
TARGET	100%	Coglie e articola i rapporti tra organizzazione e ambiente esterno in termini di vincoli e opportunità
		Implementa i processi e avanza proposte di miglioramento della struttura organizzativa
		Monitora i cambiamenti del contesto esterno e usa la conoscenza di essi per sviluppare il servizio alla cittadinanza.
INNOVAZIONE (peso 4%)		
SOGLIA	40%	Anticipa i cambiamenti del «contesto esterno» e sviluppa coerenti strategie di servizio
		Fa significativamente la differenza andando al di là dei risultati attesi e prende l'iniziativa, agendo anche in assenza di sollecitazioni
TARGET	100%	Orienta la riflessione sulle esperienze per favorire la crescita
		Genera un ambiente che alimenta l'innovazione ed è sempre disponibile ad affrontare progetti innovativi
		Progetta la crescita futura e ricerca opportunità di business, dimostrando lungimiranza nell'anticipare le esigenze dell'organizzazione e degli <i>stakeholder</i> dell'Ateneo
GESTIONE DELLE COLLABORATRICI/DEI COLLABORATORI (peso 5%)		
SOGLIA	40%	Raccoglie, sistematizza e analizza costantemente tutti i feedback che provengono dalle strutture organizzative che riportano a lei/lui
		Monitora costantemente che le figure che riportano a lei/lui con responsabilità di gestione di collaboratrici/collaboratori rispondano adeguatamente a tali responsabilità e si attrezza per metterli in grado di farlo

TARGET	100%	Analizza e prevede le principali evoluzioni delle strutture organizzative di suo riferimento, in ottica di anticipare problematiche e gestire tali evoluzioni
		Promuove, crea le condizioni, monitora i principali cambiamenti organizzativi macro e micro, in ottica di change management

Le competenze delle/dei **Responsabili con Collaboratori** sono valutate in relazione ai seguenti parametri:

RESPONSABILI CON COLLABORATRICI/COLLABORATORI		
RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER (peso 5%)		
SOGLIA	40%	Conosce e fa conoscere ai propri collaboratori gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione e sa quindi rappresentare l'Ateneo
		Riconosce i diversi <i>stakeholder</i> , interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati
TARGET	100%	Comprende e valorizza il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi, sapendo cogliere le opportunità offerte dal contesto.
		Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione, muovendosi con senso della strategia ed un forte orientamento all'obiettivo e creando condivisione sui risultati ottenuti per l'Ateneo
ORIENTAMENTO AL CLIENTE/DESTINATARIO (peso 5%)		
SOGLIA	40%	Ha una visione integrata delle relazioni con i clienti interni/ destinatari esterni e i fornitori
		Si prende carico, in una logica di processo, dei bisogni dei fornitori e dei clienti interni/ destinatari esterni, identificando responsabilità e compiti di ciascun ruolo
TARGET	100%	Individua le attività da svolgere nel processo di lavoro del cliente interno, integrando il suo programma di lavoro nei processi a monte e a valle
		Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente
		Anticipa ed evidenzia le criticità della relazione con il cliente interno/destinatario esterno e fa in modo che le collaboratrici/i collaboratori organizzino il proprio lavoro in coerenza con le esigenze di questi.
PROBLEM SOLVING COMPLESSO (peso 5%)		
SOGLIA	40%	Comprende e fa comprendere alle/ai propri collaboratrici/collaboratori le regole e le procedure del contesto in cui svolge la propria attività lavorativa, focalizzandosi sugli elementi rilevanti e potenziali conseguenze anche davanti a problematiche complesse
		Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni, valutandone qualità e completezza
TARGET	100%	Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni
		Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative coerenti e condivise con il contesto di riferimento
ORIENTAMENTO AL RISULTATO (peso 5%)		
SOGLIA	40%	Recepisce le Linee guida e gli obiettivi, le declina in piani d'azione e ne definisce le tempistiche
		Riconosce e identifica le aree di rischio e i fattori che influenzano la performance organizzativa e le soluzioni prospettate
		Ha visione d'insieme, interna e del contesto esterno, e aiuta le sue interlocutrici/i suoi interlocutori e le collaboratrici/i collaboratori a comprenderla
TARGET	100%	Costruisce flussi di lavoro coerenti con la strategia e assegna le risorse che ha a disposizione in funzione degli obiettivi
		A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato

		Opera costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica
EXECUTION (peso 5%)		
SOGLIA	40%	Funge da modello per gli altri nel rispetto delle regole e dei valori dell'ente
		Si assume la responsabilità del lavoro proprio e altrui
		Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti
TARGET	100%	Identifica gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative
		Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali
INNOVAZIONE (peso 5%)		
SOGLIA	40%	Riconosce le esigenze del cambiamento (i modi, i tempi e gli attori principali) e reindirizza la propria azione e quella degli altri
		Cerca e sviluppa occasioni di crescita professionale per sé e per le collaboratrici/i collaboratori e soluzioni di lavoro stimolanti
TARGET	100%	Facilita l'emersione di soluzioni nuove, stimolando in particolare le/i proprie/propri collaboratrici/collaboratori, ne valuta i rischi e si fa carico delle responsabilità
		Re-interpreta il proprio ruolo, uscendo dalla zona di comfort e dando nuovo slancio alla propria attività
		Prevede e promuove il cambiamento determinando in anticipo le azioni necessarie a gestirne l'impatto
		Identifica possibili strumenti e soluzioni tecnologiche per migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi
GESTIONE DEI COLLABORATORI (peso 5%)		
SOGLIA	40%	Riconosce i bisogni e le caratteristiche delle singole collaboratrici/dei singoli collaboratori e le/li valorizza
		Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi
		Monitora costantemente il clima organizzativo della sua unità
TARGET	100%	Monitora e gestisce la D&I
		Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione delle collaboratrici/dei collaboratori
		Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita delle collaboratrici/dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio e abilitare la delega
		Identifica e promuove azioni di cambiamento micro-organizzativo atte a promuovere il coinvolgimento e l' <i>empowerment</i> delle collaboratrici/dei collaboratori

Le competenze del **Personale senza responsabilità** e delle/dei **Responsabili senza Collaboratrici/Collaboratori** sono valutate in relazione ai seguenti parametri:

PERSONALE SENZA RESPONSABILITA' E RESPONSABILI SENZA COLLABORATRICI/COLLABORATORI		
RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER (peso 3%)		
SOGLIA	40%	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, sapendo rappresentarle nei confronti degli <i>stakeholder</i> esterni all'Ateneo
		Identifica i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche
TARGET	100%	È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri, in particolare rispetto alle possibili reazioni degli interlocutori esterni

		Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera, sapendosi muovere flessibilmente nei confronti degli <i>stakeholder</i>
ORIENTAMENTO AL CLIENTE/DESTINATARIO (peso 4%)		
SOGLIA	40%	Comprende quali siano i rapporti tra dipendenti coinvolti in un processo lavorativo e tra questi e il destinatario del servizio
		Individua i bisogni espliciti ed impliciti dei propri clienti interni/esterni e se ne fa portavoce in organizzazione
TARGET	100%	Sviluppa una relazione di fiducia e di collaborazione efficace con il cliente interno
		Monitora la soddisfazione dei propri clienti interni e destinatari esterni e modifica il proprio lavoro in funzione di questa
		È disponibile a mettere in discussione le proprie scelte per garantire la qualità del servizio e della relazione con il cliente interno/destinatario esterno.
PROBLEM SOLVING COMPLESSO (peso 3%)		
SOGLIA	40%	Individua eventuali situazioni critiche definendone il perimetro
		Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla soluzione del problema
TARGET	100%	Individua possibili alternative di soluzione concrete e realizzabili
		Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
ORIENTAMENTO AL RISULTATO (peso 3%)		
SOGLIA	40%	Coglie le relazioni tra gli obiettivi, le attività e i risultati e li persegue nel proprio perimetro di intervento
		Analizza le informazioni, definisce e condivide le priorità
		Ha visione del processo, dei flussi e delle strutture organizzative in cui è inserita la propria attività
TARGET	100%	Assume decisioni in funzione dei Piani e delle indicazioni ricevuti dall' Ufficio/Servizio/ Divisione di appartenenza
		Si confronta con le/i responsabili di ciascuna fase, monitorando l'avanzamento dei piani
		Lavora per migliorare costantemente gli standard della propria prestazione
EXECUTION (peso 4%)		
SOGLIA	40%	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative
		Porta avanti il suo lavoro con autonomia e discrezionalità
		Pianifica e rispetta le consegne e le scadenze
TARGET	100%	Verifica sistematicamente il proprio lavoro
		Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse a disposizione
INNOVAZIONE (peso 3%)		
SOGLIA	40%	Coglie gli stimoli per il cambiamento e ne riconosce gli aspetti positivi
		Identifica i propri bisogni di formazione e gli obiettivi di apprendimento e si attiva per acquisire nuove capacità, utilizzando gli strumenti a disposizione per la propria crescita professionale
TARGET	100%	Modifica il proprio comportamento in risposta alle esigenze contingenti derivanti dal cambiamento
		Propone idee e soluzioni nuove bilanciandole con il bisogno di efficacia operativa
		Trasferisce soluzioni che conosce in campi differenti, sperimenta soluzioni nuove in campi noti da migliorare, progetta e applica nuovi metodi di lavoro.

2.3.2 Modalità di rilevazione e valutazione del giudizio sui comportamenti attesi e dei risultati finali

La Performance individuale è rilevata attraverso apposite schede, differenti in base al ruolo ricoperto dal personale in Ateneo:

- DIRETTRICE GENERALE;
- DIRIGENTI;
- RESPONSABILE con Collaboratori;
- RESPONSABILE senza Collaboratori e PTA non titolare di posizione organizzativa.

La Valutazione individuale è effettuata dalla/dal Responsabile gerarchico e deve essere motivata.

Con riferimento ai comportamenti attesi i livelli soglia e target sono definiti come di seguito:

LIVELLO DI PRESTAZIONE	%	COMPORAMENTI OSSERVATI
Soglia	40%	Applica le proprie conoscenze e competenze per compiere essenzialmente azioni adeguate a produrre gli effetti desiderati considerando anche le conseguenze derivanti dal suo operato
Target	100%	Esprime la propria competenza in modo produttivo innovando e trovando nuove soluzioni, agendo, anche in funzione del cambiamento, sulle dimensioni più sistemiche e previsionali del contesto di riferimento

Con riferimento alla Direttrice Generale, il Nucleo di Valutazione, considerata la valutazione del Rettore, propone una valutazione annuale al C.d.A.

Con riferimento ai comportamenti attesi, ogni dipendente riceve un giudizio da parte della/del propria/proprio Responsabile in servizio al momento della valutazione, in considerazione dei comportamenti professionali, organizzativi e relazionali tenuti.

La rilevazione dei Risultati individuali è effettuata in via continuativa in corso d'anno dalla/dal responsabile gerarchico in servizio al momento della valutazione, tramite momenti di feedback formali e informali, nell'ottica del feedback continuo e comunque con cadenza almeno trimestrale. Periodicamente ogni Responsabile rende conto alla/al propria/o Dirigente del monitoraggio effettuato.

A fine anno la/il Responsabile Gerarchico, rilevati i risultati raggiunti, effettua una valutazione. In particolare, la valutazione dei risultati potrà differire dalla rilevazione, qualora siano intervenute circostanze esterne (o indipendenti dal soggetto) che non hanno consentito la realizzazione degli obiettivi.

Al fine di rendere le valutazioni il più possibile oggettive e omogenee ciascun soggetto valutatore esprimerà la propria valutazione prendendo in considerazione:

- l'autovalutazione da parte del soggetto valutato;
- la valutazione orizzontale da parte di utenti interni con cui il soggetto valutato si è relazionato con maggiore frequenza nel corso del periodo oggetto di valutazione (*customer satisfaction* interna);
- il giudizio della/del Responsabile precedente nei casi in cui una/un collaboratrice/collaboratore abbia prestato servizio durante una prima parte dell'anno in un'altra unità organizzativa;
- eventuali risultati di *customer satisfaction* rilevati tramite i sistemi di Ateneo e specificatamente riferibili al soggetto valutato.

I valutatori potranno esprimere, con adeguata motivazione, una valutazione diversa rispetto ai valori rilevati, qualora ravvisino elementi che motivano uno scostamento.

La valutazione finale è sottoposta al soggetto valutato, al fine di individuare eventuali aree di miglioramento e discutere possibilità di sviluppo future.

I risultati delle valutazioni vengono sintetizzati nella Relazione Finale sulla Performance.

2.3.3 Risultati e sistema premiante

Le PA promuovono il merito e il miglioramento della Performance organizzativa e individuale anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, e valorizzano le/i dipendenti che conseguono le migliori Performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi economici e di carriera.⁵

Come indicato nel "Regolamento per la disciplina delle progressioni verticali del personale tecnico-amministrativo" in vigore presso l'Università del Piemonte Orientale, la valutazione individuale conseguita dal dipendente negli ultimi anni costituisce uno dei titoli considerati durante le relative

⁵ D.LGS 150/2009, ART. 18, CO. 1,2

procedure di selezione.

I risultati della valutazione della Performance organizzativa di Ateneo e della Performance individuale sono utilizzati per l'erogazione della retribuzione di risultato della/del Direttrice/Direttore Generale.

I risultati della valutazione della Performance organizzativa, di Ateneo e di Struttura, e della Performance individuale, sono utilizzati per l'erogazione della retribuzione di risultato delle/dei Dirigenti.

I risultati della valutazione della Performance organizzativa, di Ateneo e di Struttura, e della Performance individuale, sono altresì utilizzati, secondo i criteri stabiliti in sede di contrattazione integrativa e in relazione alle risorse accessorie disponibili, per l'erogazione:

- a) della retribuzione di risultato del personale dell'Area delle Elevate Professionalità (art. 122 comma 1 lett. a) del CCNL 2019/2021);
- b) della quota dell'indennità di responsabilità per il personale dell'Area dei Collaboratori e dell'Area dei Funzionari);
- c) dei premi correlati alla Performance organizzativa e individuale per il personale dell'Area degli Operatori, Collaboratori e Funzionari (art. 120 comma 2 lett. a) e b) del CCNL 2019/2021);
- d) di eventuali progressioni economiche orizzontali che in ogni caso dovranno essere effettuate secondo quanto disciplinato dalle disposizioni contrattuali (art. 120 comma 2 lett. e) CCNL 2019-2021);
- e) progressioni economiche verticali di cui all'art. 80 del CCNL 2006-2009 del 16/10/2008.

Alla Direttrice Generale i premi sono attribuiti in base:

- a) al risultato dell'Ateneo nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo);
- b) ai risultati individuali relativi a comportamenti organizzativi ed obiettivi individuali (Performance individuale)

Alle/ai Dirigenti e al personale i premi sono attribuiti in base:

- a) al risultato dell'Ateneo nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo);
- b) al risultato della propria unità organizzativa (Performance organizzativa di struttura);
- c) ai risultati individuali relativi a comportamenti organizzativi ed obiettivi individuali (Performance individuale).

Il Consiglio di Amministrazione, in fase di valutazione dei risultati ottenuti relativamente alla Performance Organizzativa di Ateneo (istituzionale), individua il valore da utilizzare nel calcolo della corresponsione dei premi.

I risultati ottenuti dalla Performance organizzativa di Ateneo sono utilizzati ai fini dell'applicazione del

sistema di misurazione e valutazione con i seguenti pesi:

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO	
Direttrice Generale/Direttore Generale	20%
Dirigenti	15%
Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	10%

I risultati ottenuti dalla Performance dell'unità organizzativa di appartenenza sono utilizzati ai fini dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione con i seguenti pesi:

PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA CUI IL DIPENDENTE APPARTIENE	
Dirigenti	45% (30% + 15%)*
Resp. con collaboratrici/collaboratori	45%
Resp. senza collaboratrici/collaboratori	45%
PTA senza incarico	40%

* il 30% è riferito all'indicatore di ritardo annuale sui pagamenti come previsto dall'art. 4 bis co. 2 del DL 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con modificazioni dalla L. 21 aprile 2023, n. 41.

I risultati ottenuti dalla Performance Individuale sono utilizzati ai fini dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione con i seguenti pesi:

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
	Tot.	Di cui Comportamenti Organizzativi	Di cui Risultati individuali
Direttore Generale	80%	Min 35%	Max 45% (30% + 15%)**
Dirigenti	40%	Min 25%	Max 15%
Resp. con collaboratrici/collaboratori	45%	Min 35%	Max 10%
Resp. senza collaboratrici/collaboratori	45%	Min. 20%	Max 25% *
PTA senza incarico	50%	Min. 20%	Max 30%

* da utilizzare nel caso di assegnazioni di specifici obiettivi individuali diversi da quelli di performance organizzativa.

** il 30% è riferito all'indicatore di ritardo annuale sui pagamenti come previsto dall'art. 4 bis co. 2 del Decreto Legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con modificazioni dalla L. 21 aprile 2023, n. 41.

Nel caso in cui non siano rilevabili e/o valutabili risultati individuali il relativo peso è attribuito ai comportamenti organizzativi.

La scheda di valutazione di ogni dipendente esprime la valutazione finale dei risultati della Performance Organizzativa, di Ateneo e di unità organizzativa, e della Performance Individuale secondo i pesi sopra descritti.

Per la Direttrice Generale la valutazione finale espressa nella scheda individuale è utilizzata per l'erogazione della retribuzione di risultato. Il Consiglio di Amministrazione, in sede di valutazione annuale della Direttrice Generale, vista la proposta del Nucleo di Valutazione, la relazione della Direttrice Generale ed i risultati della scheda di valutazione, stabilisce l'entità della retribuzione di risultato da corrispondere.

Per le/i Dirigenti, la valutazione finale espressa nella scheda individuale è utilizzata per l'erogazione della retribuzione di risultato. In mancanza di una contrattazione integrativa di area dirigenziale, la retribuzione di risultato è commisurata alla valutazione finale espressa dalla Direttrice Generale.

Per il personale tecnico amministrativo la valutazione finale espressa nella scheda individuale è utilizzata per l'erogazione dei premi legati alla performance individuale e organizzativa.

La contrattazione integrativa di Ateneo dovrà stabilire, ai sensi dell'art. 120 comma 3 del CCNL 2019/2021, la quota delle risorse (art. 119 comma 2 del CCNL 2019/2021) da destinare ai premi correlati alla performance organizzativa di Ateneo, di struttura e individuale per il personale delle Aree degli Operatori, Collaboratori e Funzionari e alle indennità correlate alle condizioni di lavoro del personale delle medesime aree, fermo restando il fatto che a tali istituti contrattuali dovrà essere destinata la **parte prevalente delle seguenti risorse** e ai premi correlati alla sola performance organizzativa dovrà essere destinato **almeno il 30%** delle seguenti risorse:

- a) risorse ex art. 43 Legge 449/1997 quali ad esempio conto terzi (ex Fondo comune di Ateneo), progetti europei, alta formazione, sponsorizzazioni;
- b) quota di risparmi conseguiti e certificati in attuazione dell'art. 16 commi 4, 5 e 6 del D.L. 06/07/2011 n. 98 conv. Legge 15/07/2011 n. 111);
- c) importi corrispondenti ai ratei di RIA e dei differenziali retributivi tra le posizioni economiche rivestite ed il valore iniziale della categoria o della posizione di primo inquadramento in quest'ultima, del personale cessato dal servizio nell'anno precedente, appartenenti alle Aree degli Operatori, Collaboratori e Funzionari, calcolati in misura pari alle mensilità residue dopo la cessazione;
- d) risparmi accertati a consuntivo nell'utilizzo delle risorse destinate ai compensi per lavoro

straordinario nell'anno precedente.

L'attribuzione dei premi al personale avverrà secondo i criteri stabiliti in contrattazione integrativa.

Alle/Ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate sarà riconosciuta la quota di eccellenza. In contrattazione integrativa dovrà inoltre essere stabilita la misura della maggiorazione dei premi individuali (art. 19 comma 2 CCNL 2019/2021), comunque non inferiore al 30% rispetto al valore medio pro capite, fino a concorrenza dell'importo disponibile, da attribuire quale quota di eccellenza e il numero massimo di personale valutato a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

2.3.4 Casi particolari

- Congelamento di uno o più obiettivi

Performance organizzativa di Ateneo: qualora a fine anno un obiettivo non risultasse misurabile, a causa di fattori esogeni o endogeni intervenuti, il peso percentuale corrispondente verrà ribaltato sui restanti obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo in misura proporzionale.

Performance di unità organizzativa: ogni soggetto valutato è tenuto a segnalare tempestivamente all'Ufficio Performance e Premialità (performance@uniupo.it) eventuali problematiche verificatesi nel corso dell'anno in grado di compromettere in tutto o in parte il raggiungimento del risultato atteso. Qualora a fine anno un obiettivo di struttura organizzativa, nonostante eventuali revisioni adottate in occasione del monitoraggio intermedio, non risultasse raggiungibile, a seguito di motivata valutazione da parte del soggetto valutatore, il peso percentuale corrispondente verrà ribaltato sui restanti obiettivi di Performance di unità organizzativa presenti, in misura proporzionale. Qualora non vi siano altri obiettivi di performance di unità organizzativa assegnati, il peso percentuale corrispondente sarà ribaltato sulla parte di Performance organizzativa di Ateneo.

Performance individuale: qualora a fine anno uno o più obiettivi individuali non risultassero raggiungibili, a seguito di motivata valutazione da parte del soggetto valutatore, il peso percentuale corrispondente verrà ribaltato sui restanti obiettivi individuali e, in assenza, sugli indicatori dei comportamenti organizzativi.

- Posizioni organizzative multiple

Qualora fossero attribuiti più incarichi ad una stessa persona indipendenti tra loro, sarà presente una scheda di Performance organizzativa per ogni struttura di competenza. Sarà quindi effettuata una valutazione complessiva per ogni posizione.

La valutazione individuale ai fini dell'applicazione del sistema incentivante terrà conto dei risultati di tutte le posizioni organizzative attribuite secondo il peso, le dimensioni e la complessità della Struttura.

- Creazione di una nuova posizione di responsabilità in corso d'anno

Qualora nel corso dell'anno venga assegnata una nuova posizione di responsabilità, al soggetto titolare di tale posizione dovrà essere assegnata una scheda di Performance organizzativa con obiettivi definiti in considerazione della residua durata effettiva dell'anno.

- Cessazione di una posizione di responsabilità in corso d'anno

Qualora nel corso dell'anno fosse disposta la cessazione di una posizione di responsabilità, per il soggetto titolare di tale posizione sarà effettuata una valutazione pesata per la durata effettiva in cui è stato ricoperto l'incarico.

- Cambio di titolarità di una posizione di responsabilità in corso d'anno

Qualora nel corso dell'anno cambiasse la titolarità di una posizione di responsabilità, per il soggetto cessante e il soggetto subentrante sarà effettuata una valutazione pesata per la durata effettiva in cui è stato ricoperto l'incarico.

- Cambio di afferenza di un dipendente in corso d'anno

Qualora nel corso dell'anno un dipendente cambiasse struttura di afferenza, nella creazione della nuova scheda individuale saranno rimodulati gli obiettivi, tenendo conto del lavoro già svolto con riferimento agli obiettivi inizialmente assegnati.

- Soggetto valutatore in caso di cessazione dal servizio o perdita di incarico di responsabilità

Qualora un soggetto valutatore non fosse più in servizio al momento della valutazione o non fosse più titolare di un incarico di responsabilità, la valutazione finale dei propri collaboratori sarà effettuata dal soggetto in carica in quel momento, che dovrà confrontarsi con il precedente responsabile.

3. Partecipazione degli utenti al processo di misurazione della Performance

L'Amministrazione ritiene essenziale considerare le opinioni dei propri stakeholders nell'ottica di un miglioramento continuo anche in riferimento al processo di misurazione della Performance.

L'Amministrazione, ad inizio anno, presenta le novità del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e i contenuti del PIAO con la relativa sezione riferita alla Performance a tutto il personale tecnico amministrativo e bibliotecario lasciando spazio ad eventuali domande o interventi.

All'interno del progetto *Good Practice* a cui l'Ateneo partecipa, tramite l'erogazione di questionari, è prevista una preziosa occasione di analisi dei feedback in relazione al benessere organizzativo ed al livello di condivisione del sistema valutativo. In merito all'indagine 2024 riferita all'anno 2023 la percentuale di questionari compilati è pari al 76,6%.

Questo dato conferma il *trend* positivo degli ultimi anni e testimonia un forte interesse in merito al tema. Nel corso dell'anno, ai fini di migliorare la qualità dei servizi offerti, sono previste indagini di *customer satisfaction* che coinvolgono i vari *stakeholders*, in particolare gli studenti.

L'Ateneo, al fine di sviluppare una cultura della Performance ed un maggior coinvolgimento del personale, ha avviato alcune iniziative utili:

- incontri formativi specifici con il personale;
- incontri formativi mirati per il personale assunto nel corso dell'anno, inseriti all'interno del progetto "On boarding", finalizzati ad illustrare il sistema di gestione delle performance adottato da UPO e il software gestionale utilizzato;
- il mantenimento di un punto di ascolto presso i Poli di Novara ed Alessandria (attivo da ottobre 2023) per offrire un servizio ulteriore di supporto in presenza.

Infine, si confermano anche per il 2025 i sistemi di autovalutazione del personale e di "feedback" orizzontale come strumenti di monitoraggio della *customer satisfaction interna*.

4. Modalità di raccordo ed integrazione tra ciclo Performance e bilancio

Come indicato dalla legge 240/2010, un utilizzo evoluto dello strumento del budget consente di raggiungere un equilibrio dinamico fra l'obiettivo di una gestione contabile unitaria e quello dell'autonomia dei dipartimenti.

La funzione del bilancio è la rappresentazione formale, a una data precisa, della previsione o della reale disponibilità di risorse destinate alla realizzazione di attività e obiettivi sotto il profilo economico (sulla base di costi e ricavi), patrimoniale (crediti, debiti e patrimonio netto) e finanziario (entrate e uscite).

Il concetto di integrazione tra ciclo della Performance e ciclo di bilancio è realizzato prima di tutto a livello "strategico" in coerenza con le linee tracciate dalla governance.

Un'accurata previsione del consumo delle risorse, infatti, favorisce una scelta più consapevole delle priorità strategiche di Ateneo.

Il Budget per attività ha lo scopo di illustrare l'entità delle risorse destinate alla realizzazione del Piano Strategico di Ateneo e in particolare degli obiettivi strategici, con riferimento agli stanziamenti previsti sul Budget Economico e degli Investimenti per il triennio 2025-2027.

A seguito del cambiamento degli organi di governo, la presentazione del Piano Strategico per il sessennio 2024-2030, è prevista per il 31/01/2025. Nelle more dell'approvazione del nuovo piano, con delibera n. 8/2024/4.1 del Consiglio di amministrazione del 29 settembre 2024, sono state approvate le "Linee di indirizzo strategico 2024-2030" che evidenziano i seguenti sei ambiti strategici:

- Didattica;
- Ricerca;
- Comunità (Terza Missione e Impatto Sociale);
- Internazionalizzazione;
- Persone e Risorse;
- Edilizia, Sostenibilità e Pianeta Sanità.

L'integrazione tra le varie sottosezioni del PIAO e gli altri documenti programmatici di Ateneo, incluso il Bilancio di previsione, è curata da un gruppo di lavoro composto dalle/dai Dirigenti e da personale competente per ambito, con il compito di curare la stesura del PIAO, assicurarne la diffusione e monitorarne l'attuazione.

Il Consiglio di Amministrazione, con l'approvazione del Bilancio di previsione, autorizza lo stanziamento a budget e certifica la sostenibilità economico-finanziaria degli obiettivi.

5. Procedure di conciliazione

A conclusione del processo di valutazione della Performance individuale è possibile che emergano alcuni conflitti e che la valutazione non venga accettata dal soggetto valutato.

Le procedure di conciliazione, ispirate ai principi di celerità, efficacia ed efficienza, sono finalizzate a risolvere questi ultimi ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, salvaguardando la validità dell'intero sistema.

Sia in fase di assegnazione degli obiettivi che in fase di valutazione della Performance sono previsti momenti di condivisione e di confronto con i diretti interessati.

Nel caso in cui insorgano reclami e/o situazioni conflittuali, il dipendente può avanzare contestazione

della valutazione e richiedere l'avvio della procedura di conciliazione-

Le procedure di conciliazione prevedono le seguenti fasi e modalità di attuazione:

- comunicazione al Responsabile gerarchico superiore rispetto al soggetto che ha effettuato la valutazione dell'eventuale contestazione motivata della valutazione da parte del soggetto interessato, da attuarsi entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione;
- convocazione di un'apposita Commissione di riesame composta dalla/dal Presidente CUG o sua/o delegata/o (in qualità di Presidente), una/un Dirigente non coinvolta/o nella contestazione, una/un delegata/o del Rettore. La Commissione avrà il compito di svolgere un'istruttoria, analizzare la documentazione e sentire gli interessati.
- Al termine dell'analisi, la Commissione esprime le proprie considerazioni in una relazione finale e dispone la chiusura della procedura, che dovrà avvenire entro 60 giorni dalla presentazione della contestazione da parte del soggetto valutato.

La/il dipendente può individuare un componente della delegazione sindacale di Ateneo che la/lo assista.

6. Conclusioni

L'UPO crede fermamente nell'importanza di una diffusa cultura della valutazione, orientata ad un miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza, nel rispetto dei principi di trasparenza e merito.

Per raggiungere tale scopo e favorire una creazione di valore pubblico, modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, prevede, in quest'ottica, anche momenti di formazione e condivisione dei risultati.