



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ATENEO

anno 2022

Redatto ai sensi dell'art.7 del Decreto Legislativo n. 150 del 27.10.2009 e successive modifiche e integrazioni

Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 29 gennaio 2021 con il parere favorevole del Nucleo di valutazione

Prorogato per il 2022 dal Consiglio di Amministrazione in data 28 gennaio 2022

INDICE

1. PREMESSA

2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

- 2.1. La programmazione strategica
- 2.2. Soggetti e responsabilità
- 2.3. Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
- 2.4. Le dimensioni della performance

3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- 3.1. La performance del Direttore generale
- 3.2. La performance dei Dirigenti
- 3.3. La performance del personale titolare di posizione organizzativa (cat. EP, D e C) e di incarico di funzione professionale (cat. EP)
- 3.4. La performance del personale con incarico di funzione specialistica o senza incarico (cat. B, C e D)
- 3.5. I valutatori
- 3.6. La valutazione complessiva
- 3.7. La valutazione negativa
- 3.8. La valutazione del proprio superiore gerarchico

4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

5. MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE

6. ALLEGATI

- 1. *Elenco dei comportamenti organizzativi oggetto di autovalutazione del Direttore generale e dei Dirigenti*
- 2. *Elenchi dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione del personale tecnico-amministrativo*
- 3. *Scheda di rendicontazione degli obiettivi (fac simile)*

1. PREMESSA

Obiettivo dell'azione di governo negli ultimi anni è stato quello di recuperare risorse per restituirle sotto forma di servizi, valorizzare i dipendenti pubblici come motore del cambiamento, sostenere lo sviluppo e incentivare l'occupazione. Con questa consapevolezza è stata varata la riforma della Pubblica amministrazione, che è intervenuta per rendere più efficaci le norme esistenti, modificandole laddove necessario. La riforma poggia sulle deleghe comprese nella legge 7 agosto 2015 n. 124, che comprende diversi filoni di interventi.

In tema di valutazione della performance, attualmente la norma di riferimento per tutte le pubbliche amministrazioni è il D. Lgs. 150/2009, che ha introdotto i concetti di performance organizzativa e individuale e l'obbligo della loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, nonché l'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Sebbene il quadro normativo di riferimento resti sostanzialmente confermato nel suo impianto originario, il legislatore è voluto intervenire introducendo una serie di modifiche al D. Lgs. 150/2009.

In particolare il decreto legislativo n. 74 del 25 maggio 2017, emanato in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r) della legge 7 agosto 2015, n. 124, prevede, tra i vari temi, interventi volti alla semplificazione, alla razionalizzazione e a una maggiore integrazione della gestione della performance con quella economico finanziaria e con i sistemi di controllo interni. Il nuovo testo non stravolge l'impianto del decreto Brunetta, ma ne modifica alcuni aspetti, integrandosi in modo del tutto coerente con la disciplina già in vigore nel settore universitario e della ricerca.

Con il decreto ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti o gruppi di dipendenti. A tal fine adotta, previo parere vincolante dell'OIV (per le Università Nucleo di Valutazione), il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Tale Sistema è lo strumento nel quale le pubbliche amministrazioni descrivono, nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, le metodologie che utilizzano per assicurare un corretto svolgimento del ciclo della performance. Il D. Lgs. 74/2017 modifica l'art. 7 stabilendo che il SMVP va aggiornato annualmente, tale obbligo consente sia di recepire tutte le modifiche e integrazioni che possono rendersi necessarie a seguito dei mutamenti del contesto organizzativo e normativo dell'Ateneo, sia di inserire metodologie innovative.

Viene rafforzato il ruolo attivo dei cittadini nel processo di misurazione e valutazione della performance, anche attraverso sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi e alla possibilità di comunicazione diretta con il Nucleo di valutazione.

Sono previsti nuovi meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance affidate al contratto collettivo nazionale. Si abolisce il meccanismo delle fasce di merito obbligatorie, prevedendo che i contratti collettivi nazionali stabiliscano la quota di risorse destinata a remunerare la performance organizzativa ed individuale, garantendo la differenziazione dei trattamenti economici.

Anche il ruolo dei Nuclei di Valutazione, nella loro veste di OIV, esce rafforzato grazie al decreto 74/2017, con l'attribuzione di nuovi compiti: l'accesso agli atti, ai sistemi informativi – incluso il sistema di controllo di gestione – e a tutti i luoghi all'interno dell'Amministrazione, con possibilità di svolgere verifiche anche in collaborazione con i Revisori dei Conti e di segnalare le irregolarità agli organi competenti; il già citato parere vincolante sul SMVP; il monitoraggio in corso d'esercizio dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati; la segnalazione di interventi correttivi in corso d'esercizio all'organo di indirizzo politico – amministrativo; la definizione e la verifica delle modalità di partecipazione degli utenti finali alla misurazione della performance; la verifica dell'adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini; la comunicazione di eventuali criticità all'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema universitario e della ricerca (di seguito ANVUR); la garanzia di una significativa differenziazione dei giudizi (artt. 6, 7, 10, 14, 19 bis).

Alla luce del rinnovato quadro normativo, a partire dal 2020 l'Ateneo ha ritenuto opportuno rivedere in maniera sostanziale i processi di gestione del ciclo della performance, elaborando l'aggiornamento 2020 del Sistema di misurazione e valutazione della performance, redatto ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, e sottoposto al parere vincolante del Nucleo di valutazione, come previsto dalla norma.

Il presente documento conferma i principi e le metodologie già adottate per il 2020, e rappresenta l'aggiornamento per il 2022 del Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito SMVP). Ha la finalità di descrivere – in modo trasparente e comprensibile - il sistema di misurazione e valutazione della performance che l'Università di

Trieste intende adottare per l'anno 2021, definendo le metodologie e gli strumenti utilizzati per misurare e valutare i risultati degli obiettivi contenuti nel Piano della performance di Ateneo (Piano integrato).

Inoltre, vuole essere un ulteriore passo avanti nel percorso intrapreso nel corso degli anni, un percorso di diffusione della cultura della performance che mira a diffondersi in tutta l'organizzazione, coinvolgendo sia l'Amministrazione centrale che i Dipartimenti, nell'ottica di favorire il miglioramento continuo dell'azione amministrativa e promuovere comportamenti organizzativi orientati a garantire - anche attraverso la valorizzazione del merito e la promozione delle pari opportunità - la qualità dei servizi erogati, sostenendo principi di equità e di trasparenza nei processi di definizione delle metodologie, assegnazione degli obiettivi, individuazione dei criteri di valutazione.

2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

2.1 La programmazione strategica

Il sistema di programmazione strategica dell'Ateneo, che si pone alla base della pianificazione delle attività e della loro conseguente misurazione e valutazione, è disciplinato, oltre che dalla normativa nazionale, dallo Statuto di Ateneo e dal Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità.

In quest'ottica, il Piano strategico è il principale documento di programmazione che definisce la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo; rappresenta quindi uno strumento essenziale per tracciare le direttrici di sviluppo dell'Ateneo e le strategie per il loro conseguimento entro scenari di medio-lungo periodo.

Il Piano strategico di Ateneo 2019-2023 individua le direttrici strategiche dell'Ateneo: la didattica e la ricerca di eccellenza, anche a livello internazionale, l'impegno per un'università socialmente responsabile, la qualità e la trasparenza dell'azione amministrativa, l'innovazione digitale e lo sviluppo sostenibile, ed è stato esteso ad un quinquennio di azioni operative e linee di interventi volti a garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici.

La pianificazione strategica si è sviluppata nell'ambito di un percorso partecipato, partendo da un'attenta analisi di posizionamento basata sui principali aspetti che caratterizzano il nostro Ateneo. Sono state accolte e integrate tutte le azioni dirette a concretizzare gli indirizzi strategici indicati dal MIUR, accompagnate a politiche volte alla riduzione degli abbandoni, al supporto durante il percorso accademico, all'aumento dell'offerta didattica in lingua straniera, al sostegno alla mobilità internazionale, al potenziamento della ricerca, dell'innovazione e dell'imprenditorialità, in un'ottica di integrazione e semplificazione dei processi. Tutti questi obiettivi si accompagnano allo sforzo di garantire un futuro accademico sostenibile, dotando l'Ateneo e la sua comunità di migliori servizi e infrastrutture per fruire della didattica, studiare, fare sperimentazione e ricerca.

Il Piano strategico 2019-2023 costituisce il primo elemento del percorso di armonizzazione dei vari documenti programmatici di Ateneo, inclusa la definizione del Budget unico di Ateneo e del Piano integrato della performance, assicurando in questo modo la coerenza tra pianificazione strategica, azione amministrativa e programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nel rispetto di quanto indicato da ANVUR nelle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane.

La realizzazione della pianificazione strategica avviene principalmente attraverso la programmazione operativa (Piano integrato) e l'allocazione delle risorse in fase di programmazione finanziaria (Budget unico di Ateneo). Da questo quadro generale derivano anche le specifiche linee di pianificazione riferite al fabbisogno di personale, ai lavori pubblici e alle azioni finalizzate a promuovere le pari opportunità e la valorizzazione delle differenze.

In particolare, la programmazione operativa, in coerenza con le indicazioni dell'ANVUR, si esplica nel Piano integrato, un documento unico che integra al suo interno la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, all'assicurazione della qualità, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria. Il Piano integrato avvia formalmente il ciclo della performance e al suo interno è reso evidente il collegamento degli obiettivi strategici di Ateneo con gli obiettivi operativi assegnati alla tecnico struttura, in coerenza con i principi per la loro misurazione e valutazione contenuti nel presente SMVP e con le risorse finanziarie disponibili.

Gli obiettivi operativi sono oggetto di un formale monitoraggio intermedio condotto dalla Direzione generale (con una Relazione semestrale) e dal Nucleo di Valutazione (che riceve e analizza la relazione del Direttore generale) allo scopo di rilevare tempestivamente eventuali criticità e mettere in atto le azioni correttive utili al loro superamento, anche tramite la rimodulazione di obiettivi, indicatori o target (con l'approvazione del CdA). Accanto a questo momento

formale restano ovviamente in essere le attività di presidio costante sulla performance, che possono portare all'identificazione di azioni correttive da apportare anche al di fuori dei momenti formali scadenziati.

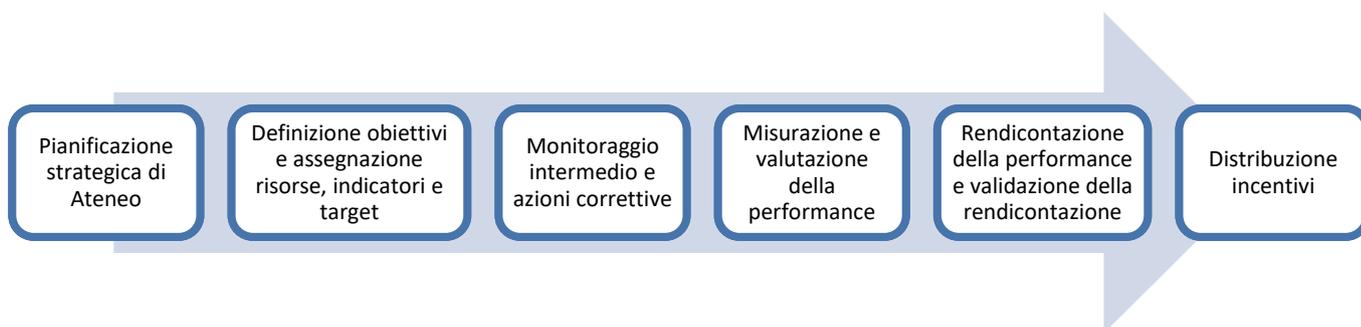
A conclusione del periodo di riferimento del Piano integrato si avviano le attività per la misurazione e la valutazione dei risultati raggiunti in tema di performance organizzativa e individuale, attraverso le metodologie descritte nel presente SMVP.

I risultati finali raggiunti vengono poi rendicontati attraverso l'elaborazione e la pubblicazione - entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento - della Relazione sulla performance (art. 10 comma 1 lett. b) del D. Lgs. 150/09 e ss mm ii, documento che chiude formalmente il ciclo della performance. La Relazione deve riportare al suo interno, in un'ottica di completezza e trasparenza, anche le eventuali rimodulazioni di obiettivi, indicatori o target che si siano resi necessari nel corso dell'esercizio di riferimento.

Nel caso in cui l'Ateneo non adottasse o non fosse nelle condizioni di rispettare le scadenze previste per l'adozione del Piano integrato e della Relazione sulla performance, la norma prevede che le ragioni debbano essere tempestivamente e ufficialmente comunicate al Dipartimento della Funzione Pubblica, tramite caricamento della documentazione sul Portale della Performance.

Il Nucleo di Valutazione dovrà essere preventivamente e formalmente informato dall'Amministrazione circa le problematiche causanti gli eventuali ritardi; la comunicazione al Nucleo dovrà contenere anche le nuove tempistiche previste per l'adozione dei documenti mancanti.

Lo schema seguente evidenzia la sequenza delle azioni previste tra le diverse fasi del ciclo della performance:



2.2 Soggetti e responsabilità

Dati i riferimenti normativi e le caratteristiche del SMVP i soggetti coinvolti sono numerosi.

In termini generali, è previsto che gli attori coinvolti, a vario titolo, nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- Il Rettore, in coerenza con le politiche dettate a livello nazionale e con la collaborazione degli organi collegiali, individua gli obiettivi strategici pluriennali nell'ambito delle specificità e necessità dell'Ateneo; propone gli obiettivi strategico - operativi del Direttore generale.
- l'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo, nell'ambito delle sue diverse funzioni, approva la programmazione strategica pluriennale dell'Ateneo, la programmazione pluriennale e annuale delle risorse finanziarie e di personale; assegna, su proposta del Rettore, gli obiettivi operativi al Direttore generale; adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance a seguito del parere vincolante del Nucleo di valutazione; approva il Piano integrato e ne monitora l'andamento valutando eventuali rimodulazioni di obiettivi, indicatori o target; verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici e delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente approvando la Relazione sulla performance.
- Il Direttore generale, predisporre il Bilancio unico di previsione annuale e quello di esercizio; coordina il raccordo degli obiettivi operativi con le risorse finanziarie in collaborazione con i dirigenti; attribuisce ai dirigenti obiettivi operativi in coerenza con quelli strategici, ne monitora l'andamento e valuta i risultati finali; elabora una Relazione sul monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi dell'Amministrazione e la trasmette formalmente al Nucleo di valutazione, corredata di eventuali proposte di revisione o integrazione; elabora la rendicontazione finale redigendo la Relazione sulla performance.
- Il Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), oltre ad essere chiamato a in generale a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione della performance nel suo complesso, verifica l'avvio del ciclo della performance attraverso l'esame del Piano integrato; monitora in corso di esercizio l'andamento delle attività in relazione alla programmazione operativa e valuta

l'opportunità di interventi correttivi e rimodulazioni anche in coerenza con le segnalazioni del Direttore generale; monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; valuta il Direttore generale; valida la Relazione sulla performance garantendo la differenziazione dei giudizi; fornisce il parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP.

- I Dirigenti e i responsabili di struttura, partecipano alla definizione degli obiettivi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target; affidano obiettivi operativi individuali e di gruppo al personale tecnico amministrativo loro assegnato, monitorandone l'andamento e valutandone i risultati; valutano i comportamenti organizzativi.
- I Direttori di Dipartimento, partecipano alla definizione degli obiettivi operativi individuali e di gruppo da assegnare al personale tecnico amministrativo dei dipartimenti, monitorandone l'andamento e valutandone i risultati; valutano i comportamenti organizzativi.
- Tutto il personale è responsabile dell'attuazione degli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza.
- Gli stakeholder, tramite le indagini di customersatisfaction erogate a vario titolo dall'Ateneo, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative al fine di consentire all'amministrazione di individuare e mettere in campo azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati.

Gli uffici di supporto al ciclo della performance in Ateneo sono attualmente due: il Servizio Pianificazione e performance per la parte relativa agli obiettivi e l'Ufficio Organizzazione e Relazioni sindacali per la parte relativa ai comportamenti organizzativi; entrambi gli uffici garantiscono al Nucleo di valutazione, nelle sue funzioni di OIV, il necessario supporto tecnico per perfezionare le attività istruttorie e propedeutiche all'espletamento delle funzioni attribuite all'OIV dalla normativa vigente.

Nella tabella seguente, per ogni fase del ciclo della performance, vengono riportati i soggetti coinvolti e le tempistiche previste per la realizzazione delle diverse attività:

Fasi	Soggetti coinvolti	Tempistica
Programmazione strategica di Ateneo (Piano strategico di Ateneo)	Rettore ProRettore, Collaboratori e Delegati Direttore generale Direttori di Dipartimento Senato accademico Consiglio di amministrazione	Eventuali revisioni a discrezione del Rettore, o a scadenza
Programmazione operativa (definizione e assegnazione di obiettivi, indicatori e target – Piano integrato)	Rettore per il Direttore generale Direttore generale Dirigenti/Direttori di Dipartimento Responsabili di struttura Consiglio di amministrazione	Entro il 31 gennaio
Aggiornamento del SMVP	Direttore generale Nucleo di valutazione per il parere obbligatorio Consiglio di amministrazione	Entro il 31 gennaio
Monitoraggio intermedio e in corso di esercizio (Relazione semestrale del Direttore generale)	Direttore generale Nucleo di valutazione Consiglio di amministrazione (in caso di modifiche)	Entro il 31 luglio
Rendicontazione e valutazione dei risultati riferiti all'anno precedente (Relazione sulla performance)	Direttore generale Dirigenti/Direttori di Dipartimento Responsabili di struttura Nucleo di valutazione (validazione) Consiglio di amministrazione	Entro il 30 giugno

2.3 Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il D.Lgs. 150/2009 prevede che nel SMVP vengano individuate le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 7).

Da tempo il tema del raccordo e dell'integrazione del ciclo di bilancio con quello della performance compare nella normativa:

- D. Lgs. 150/2009 (Riforma Brunetta): all'art. 3 tra i principi generali cita la "trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento" (comma 1); all'art. 4 esplicita la necessità che il ciclo della performance sia sviluppato "in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio" (comma 1), rendendo evidente il "collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse" (comma 2, lett. b);
- L. 240/2010 (Riforma Gelmini), e successivi decreti attuativi: prevede all'art.5 "l'introduzione per le Università della contabilità economico patrimoniale e analitica, il bilancio unico e quello consolidato di ateneo" (comma 4, lett. a);
- D.L. 90/2014, convertito in L. 114/2014: all'art. 19 parla espressamente di "progressiva integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria" (comma 10, lett. b) come norma generale regolatrice della materia in ambito di misurazione e valutazione della performance;
- L. 124/2015: prevede all'art. 17, tra i principi e i criteri direttivi per i decreti attuativi la "riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio" (comma 1, lett. r);
- DPR 105/2016: all'art. 2, tra i criteri elencati inserisce quello di "promuovere la progressiva integrazione del ciclo della performance e del ciclo di programmazione economico finanziaria" (comma 1, lett. b);
- D. Lgs. 74/2017: nel modificare il precedente D. Lgs. 150/2009, ribadisce all'art.5 che il SMVP deve contenere "le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio" (comma 1, lett. c).

Il documento tipico della pianificazione economico finanziaria per gli Atenei è il Budget unico, che serve a verificare la compatibilità economica e finanziaria delle scelte programmatiche. Rappresenta il quadro economico triennale entro il quale attuare gli obiettivi, le iniziative, i progetti e tutte le attività in una logica di medio periodo.

Il collegamento tra performance e pianificazione economico-finanziaria, avviene durante la fase di definizione degli obiettivi operativi delle aree dirigenziali contenuti nel Piano integrato, coordinata con la fase di predisposizione del Budget unico di Ateneo. È questo il momento in cui vengono fissati gli obiettivi per l'anno successivo, in coerenza con le risorse disponibili; in questo modo, le scelte e le decisioni strategiche dell'Ateneo sono realisticamente connesse con le linee d'azione e con le risorse finanziarie messe a disposizione per la loro realizzazione.

A partire da quest'anno, grazie al pieno sviluppo delle funzionalità messe a disposizione dall'applicativo U Budget, è possibile individuare, per ogni singolo obiettivo operativo previsto nel Piano integrato, le voci di budget utili al suo raggiungimento, assicurando così l'associazione delle risorse destinate al perseguimento di specifici obiettivi agli obiettivi stessi.

Questa modalità semplifica le procedure di programmazione dell'attività amministrativa e contabile in un'ottica di integrazione dei risultati organizzativi con quelli economico-finanziari, al fine di favorire un processo diffuso di responsabilizzazione delle risorse assegnate per il perseguimento di obiettivi ed attività definite.

Tutte le strutture (inclusi i dipartimenti) definiscono quindi il proprio budget annuale e triennale individuando gli obiettivi che necessitano di specifiche risorse economiche. Tale dettaglio informativo consente di valutare quanto sia necessario impegnare, in termini economici, per ottenere i risultati programmati, e permetterà a consuntivo di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa. Permette inoltre, attraverso la nuova implementazione delle dimensioni analitiche nell'applicativo UGOV Contabilità, che coinvolge tutte le strutture organizzative, di monitorare in corso di esercizio l'utilizzo delle risorse e, a consuntivo, di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa.

È importante sottolineare che, trattandosi di una prima sperimentazione di allocazione di risorse per gli obiettivi, sono presenti inevitabili margini di incertezza, che si ritiene di poter superare negli anni successivi grazie ad una maggiore consapevolezza e diffusione delle logiche applicate.

Inoltre, il budget di spesa complessivo è stato destinato solo in parte a specifici obiettivi operativi, considerato che molti di questi vengono perseguiti senza l'allocazione di risorse specifiche in bilancio, bensì con la sola forza lavoro in servizio nelle unità organizzative incaricate.

2.4 Le dimensioni della performance

Con il termine performance si intende il contributo che diversi soggetti apportano con le proprie azioni al raggiungimento degli obiettivi condivisi e, più in generale, al conseguimento dei bisogni che l'organizzazione vuole soddisfare. L'introduzione del Sistema di misurazione e di valutazione della performance all'interno del contesto universitario è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla valorizzazione delle competenze professionali e all'integrità e alla trasparenza dell'azione amministrativa.

In accordo con la normativa vigente, il ciclo di gestione della performance prevede la valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Secondo quanto definito dal D. Lgs. 150/2009 come modificato dal D. Lgs. 74/2017 (art. 8), la performance organizzativa concerne:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La valutazione della performance organizzativa si basa sull'utilizzo di dati e/o informazioni di natura quantitativa e qualitativa. Tali dati provengono sia da sistemi informativi interni, sia da banche dati esterne, ovvero sono forniti direttamente dagli uffici competenti ove non ancora disponibili nei sistemi informatizzati.

Allo stesso modo, l'articolo 9 individua i seguenti ambiti per la misurazione e valutazione della performance individuale:

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate; alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il metodo di valutazione della performance individuale applicato tiene conto di quanto indicato nel contesto normativo di riferimento; in particolare, oltre a quanto previsto nel d.lgs. n. 150/2009, come novellato dal D.Lgs. n. 74/2017 (c.d. Riforma "Madia") rispetto all'introduzione di sistemi gestionali efficaci per l'attribuzione di incentivi economici e progressioni di carriera, la valutazione della performance individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello tecnico amministrativo.

La valutazione della prestazione individuale ha periodicità annuale. Ai sensi del d.lgs. 150/2009 essa può avere come oggetto, a seconda dei soggetti interessati, la performance collegata al raggiungimento di obiettivi, la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. Particolare

attenzione è altresì destinata alla capacità di differenziare i giudizi relativi alla performance dei propri collaboratori da parte dei responsabili.

La valutazione della prestazione individuale si basa sull'utilizzo di procedure, anche informatiche, attraverso le quali è possibile per il valutatore e il valutato espletare le varie azioni necessarie.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi in particolare, il modulo UGOV – Risorse umane offre diverse funzioni di reportistica integrata; tra queste si segnala la possibilità per il valutatore di confrontare i giudizi espressi nei confronti del personale valutato, al fine di agevolarne la differenziazione, nonché di visualizzare anche le valutazioni già espresse in passato.

Alla luce di queste definizioni, gli obiettivi attribuiti ed esplicitati nel Piano integrato possono essere considerati come obiettivi di performance organizzativa in quanto direttamente derivanti dagli obiettivi strategici: si tratta a tutti gli effetti delle azioni concrete che l'Ateneo mette in campo per realizzare le sue strategie, e la loro misurazione rileva l'effettivo andamento dell'Ateneo rispetto agli obiettivi programmati e in termini di efficacia delle azioni intraprese.

Per facilitare una lettura in questo senso, il Piano integrato, nell'ambito della programmazione operativa dell'Amministrazione centrale, individua per ogni obiettivo – corredato dai relativi indicatori di performance e target di raggiungimento – tutte le strutture interessate per responsabilità e competenze, con la finalità di evidenziare il contributo dell'amministrazione in un'ottica di accountability nei confronti dell'utente. Tuttavia, solo una struttura viene considerata "Leader" (la prima dell'elenco), mentre il ruolo delle altre è di "Contributore"; il singolo Direttore di Area sarà valutato sia sulla base degli obiettivi in cui la sua area risulta leader, sia sulla base degli obiettivi in cui la sua area risulta contributore.

Gli obiettivi organizzativi individuati nel Piano integrato costituiscono poi la base di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi a tutto il personale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, infatti, viene applicato non solo ai titolari di incarico ma a tutto il personale, al quale vengono assegnati obiettivi di struttura. Allo stesso modo, questi obiettivi da un lato rappresentano l'ulteriore articolazione concreta di quanto necessario per raggiungere i fini istituzionali e dall'altro assumono una dimensione individuale, poiché dalla misurazione dei risultati e dell'apporto dei singoli per il raggiungimento di questi stessi risultati si attribuiscono le risorse per la premialità. La dimensione individuale di valutazione della performance è infatti finalizzata alla valorizzazione del contributo che ogni singolo individuo apporta, coerentemente con il proprio ruolo e le proprie professionalità, al miglioramento continuo della performance organizzativa di Ateneo.

3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

3.1 La performance del Direttore generale

Ai sensi dello Statuto di Ateneo, il Direttore generale, in ottemperanza ai principi di efficacia, efficienza, economicità, semplificazione, trasparenza e merito, nonché di pari opportunità, è responsabile della complessiva gestione e organizzazione delle attività e dei servizi dell'Ateneo, delle risorse professionali amministrative e tecniche, strumentali e finanziarie e dei risultati raggiunti, in correlazione alle linee di indirizzo strategico formulate dal Consiglio di amministrazione, nonché della legittimità degli atti e provvedimenti posti in essere.

Al fine di corrispondere a quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, la procedura di valutazione del Direttore generale prevede da un lato l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e, dall'altro, la verifica della qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'organizzazione in termini i comportamenti organizzativi. Il modello utilizzato prevede la seguente ponderazione delle due dimensioni:

	Performance gestionale	Comportamenti organizzativi
Direttore generale	60%	40%

Gli obiettivi assegnati al Direttore generale vengono definiti dal Consiglio di amministrazione su proposta del Rettore e formalizzati nel Piano integrato.

La verifica dei risultati del Direttore generale avviene in coerenza con i tempi e le metodologie utilizzate per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti e al personale.

Il processo di misurazione e valutazione si avvia con l'invio al Nucleo di valutazione, da parte del Direttore generale, della seguente documentazione:

- Relazione sull'attività svolta nell'anno di riferimento, corredata da schede di sintesi riferite a ciascun obiettivo assegnato; la scala di valutazione per il grado di raggiungimento degli obiettivi è la seguente:

3 - Obiettivo raggiunto
2 - Obiettivo parzialmente raggiunto (l'attività è qualitativamente rilevante ma il target non rispettato)
1 - Obiettivo parzialmente raggiunto in misura minima
0 - Obiettivo non raggiunto

Quest'ambito di performance implica che la valutazione degli obiettivi assegnati al Direttore generale si svolga attraverso la misurazione del raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alle aree dirigenziali, che di essi sono la declinazione. Questo fa sì che la performance gestionale del Direttore generale è espressione della capacità di coordinamento complessivo delle aree dirigenziali e della loro efficienza.

- Scheda commentata di autovalutazione dei comportamenti organizzativi. La valutazione dei comportamenti organizzativi si basa su liste di comportamenti attesi in funzione del raggiungimento degli obiettivi. I comportamenti organizzativi sono valutati con una scala da 0 a 5 corrispondente ai seguenti livelli di prestazione:

0 = comportamento non valutabile
1 = comportamento sporadico, non in linea con le attese
2 = comportamento abbastanza frequente
3 = comportamento frequente in situazioni abituali
4 = comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali
5 = comportamento espresso in modo da generare emulazione (<i>comportamento tenuto con continuità tale da costituire "buone prassi" replicabili da altri colleghi e/o in altri contesti lavorativi</i>)

La valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi è data dalla somma dei punteggi attribuiti ad ogni voce valutata. Il Nucleo di Valutazione, esaminando la scheda di autovalutazione, può confermare o modificare tali punteggi.

Per l'elenco dei comportamenti organizzativi oggetto di autovalutazione del Direttore generale si veda **l'allegato 1**.

All'esito del processo, il punteggio complessivamente conseguito in ciascun ambito di valutazione (obiettivi e comportamenti) deve essere ponderato in ragione del peso assegnato alle due componenti. Il Nucleo, oltre a prendere in esame la documentazione, può richiedere ulteriori approfondimenti, anche organizzando audizioni con il Direttore generale. Al termine del processo, come previsto all'art. 14, co. 3, lett. e) del D. Lgs. n. 150/2009, il Nucleo di valutazione propone, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi.

La valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore generale viene approvata dal Consiglio di Amministrazione.

Ai sensi del decreto interministeriale n. 194 del 30.3.2017, ai Direttori generali compete una retribuzione di risultato da erogarsi, al termine del ciclo di gestione della performance, in misura correlata al grado complessivo di raggiungimento dei risultati. L'attribuzione del compenso viene deliberata dal Consiglio di amministrazione.

I risultati di performance del Direttore generale determinano la seguente indennità accessoria:

- Da 81 a 100 punti: 100% indennità di risultato spettante
- Da 61 a 80 punti: 80% indennità di risultato spettante
- Da 41 a 60 punti: 50% indennità di risultato spettante
- Da 21 a 40 punti: 20% indennità di risultato spettante
- Sotto i 20 punti: 0% indennità di risultato e valutazione revoca dell'incarico

3.2 La performance dei Dirigenti

Il D.Lgs. 150/2009 identifica i ruoli oggetto del processo di valutazione e prevede i seguenti ambiti di misurazione della performance dei dirigenti:

- la performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- gli specifici obiettivi
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate
- la capacità di differenziare i giudizi relativi alla performance dei propri collaboratori

È compito del Direttore generale, nell'ambito dei compiti a lui attribuiti dalla vigente normativa di Ateneo, definire gli obiettivi dei Dirigenti in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa (Piano integrato).

La fase di formulazione di tali obiettivi prevede un momento di confronto tra Direttore generale e Dirigenti per verificare la congruità e la perseguibilità degli stessi, in coerenza con la disponibilità delle risorse, sia finanziarie che umane; sarà lo stesso Direttore generale poi a valutare i risultati dei singoli Dirigenti.

In coerenza con quanto previsto per la performance del Direttore generale, anche per i Dirigenti il modello prevede due dimensioni, ma con un diverso peso:

	Performance gestionale	Comportamenti organizzativi
Dirigenti	70%	30%

I valori relativi alle due dimensioni contribuiscono al calcolo di un indicatore di performance complessivo che determinerà la quota di retribuzione di risultato spettante a ciascun Dirigente.

Il processo di valutazione si avvia con l'invio al Direttore generale, da parte dei Dirigenti, della seguente documentazione:

- Schede di rendicontazione riferite ai singoli obiettivi assegnati. È compito del Dirigente la cui Area è individuata come leader rendicontare l'obiettivo anche per le Aree individuate come contributori, avvalendosi della loro collaborazione. Come accennato, infatti, a ciascun obiettivo operativo sono state associate tutte le strutture che cooperano al suo raggiungimento, con la particolarità che la prima indicata svolge un ruolo da leader, mentre le altre offrono un supporto.

Ogni Dirigente, dunque, ottiene un punteggio finale che è la somma di quanto attribuito a ciascun obiettivo di sua competenza, secondo la seguente scala:

3 - Obiettivo raggiunto
2 - Obiettivo parzialmente raggiunto (l'attività è qualitativamente rilevante ma il target non rispettato)
1 - Obiettivo parzialmente raggiunto in misura minima
0 - Obiettivo non raggiunto

Per la scheda utilizzata per la rendicontazione degli obiettivi si veda **l'allegato 3**.

- Scheda commentata di autovalutazione dei comportamenti organizzativi. La valutazione dei comportamenti organizzativi si basa su liste di comportamenti attesi in funzione del raggiungimento degli obiettivi. I comportamenti organizzativi sono valutati con una scala da 0 a 5 corrispondente ai seguenti livelli di prestazione:

0 = comportamento non valutabile
1 = comportamento sporadico, non in linea con le attese
2 = comportamento abbastanza frequente
3 = comportamento frequente in situazioni abituali
4 = comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali
5 = comportamento espresso in modo da generare emulazione (<i>comportamento tenuto con continuità tale da costituire "buone prassi" replicabili da altri colleghi e/o in altri contesti lavorativi</i>)

La valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi è data dalla somma dei punteggi attribuiti ad ogni voce valutata. La scheda viene sottoposta al vaglio del Direttore generale, che può confermare o meno l'autovalutazione del Dirigente.

Per l'elenco dei comportamenti organizzativi oggetto di autovalutazione dei Dirigenti si veda **l'allegato 1**.

Il Direttore generale condivide con ciascun Dirigente la valutazione finale, anche tramite colloqui individuali. All'esito del processo, il punteggio complessivamente conseguito in ciascun ambito di valutazione (obiettivi e comportamenti) deve essere ponderato in ragione del peso assegnato alle due componenti.

La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, viene considerata specifico fattore di prestazione esclusivamente dei Dirigenti. Qualora non sia presente una significativa differenziazione delle valutazioni espresse, il Dirigente è tenuto a darne opportuna motivazione; compete al Direttore generale stabilire se la non differenziazione delle valutazioni sia da attribuire a una effettiva mancanza di capacità di giudizio del Dirigente o ad altri fattori.

Per quanto riguarda la correlazione tra gli esiti della valutazione e l'incentivazione economica del personale, per i Dirigenti, in coerenza con quanto disposto dal CCNL dirigenziale per il quadriennio 2006-2009, è prevista una quota di retribuzione annuale del dirigente, denominata "indennità di risultato", che varia sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi.

3.3 La performance del personale titolare di posizione organizzativa (cat. EP, D e C) e di incarico di funzione professionale (cat. EP)

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo di valutazione individuato per il personale con incarico di responsabilità prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

- a. il grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati
- b. l'osservazione dei comportamenti organizzativi

L'utilizzo combinato di obiettivi e competenze organizzative permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano delle competenze organizzative permette una valutazione più completa valorizzando alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi, collegati ai risultati individuali e dell'organizzazione.

Di seguito vengono specificate gli ambiti di valutazione associati ai diversi ruoli e la determinazione dei relativi pesi:

RUOLO	Performance gestionale	PESO	Comportamenti organizzativi	PESO
EP con posizione organizzativa o funzione professionale	Obiettivi individuali	60%	Comportamenti	40%
D con posizione organizzativa	Obiettivi individuali	50%	Comportamenti	50%
C con posizione organizzativa	Obiettivi individuali	40%	Comportamenti	60%

Gli obiettivi vengono definiti e assegnati tenuto conto dei singoli profili di autonomia e responsabilità in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa.

I comportamenti organizzativi sono le caratteristiche individuali del dipendente estrinsecate nell'attività lavorativa, quali capacità, conoscenze e motivazioni, che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi e l'espletamento dei compiti assegnati.

I titolari di posizione organizzativa e di funzione professionale sono destinatari, di norma, di **3 obiettivi individuali** che devono essere identificati, in accordo con il diretto superiore gerarchico, tra gli obiettivi già previsti nel Piano integrato (indifferentemente tra quelli in cui la struttura di afferenza appare come leader o come contributore).

Al personale di categoria EP incaricato di funzione professionale nei Dipartimenti sono assegnati di norma, in accordo con il Direttore di Dipartimento, 3 obiettivi individuali sulla base degli obiettivi identificati nel Piano integrato, ovvero in linea con i Piani strategici dei Dipartimenti e/o con la specifica attività del dipendente.

In caso di incarichi ad interim, l'interessato viene valutato per l'incarico principale.

Il processo di valutazione si avvia con la compilazione, da parte del personale interessato, della scheda di rendicontazione riferita ai singoli obiettivi individuali assegnati; è compito del diretto responsabile del dipendente interessato prendere visione della scheda e validarne i contenuti. Il punteggio finale è dato dalla somma di quanto attribuito a ciascun obiettivo secondo la seguente scala:

3 - Obiettivo raggiunto in linea con le attese
2 - Obiettivo parzialmente raggiunto (l'attività è qualitativamente rilevante ma il target non rispettato)
1 - Obiettivo parzialmente raggiunto in misura minima
0 - Obiettivo non raggiunto

Per la scheda utilizzata per la rendicontazione degli obiettivi si veda l'**allegato 3**.

Non è prevista una autovalutazione dei comportamenti organizzativi. La valutazione dei comportamenti organizzativi, effettuata dal diretto responsabile tramite l'utilizzo della funzione Valutazione dell'applicativo UGOV Risorse umane, si basa su liste di comportamenti attesi in funzione del raggiungimento degli obiettivi. I comportamenti organizzativi sono valutati con una scala da 0 a 5 corrispondente ai seguenti livelli di prestazione:

0 = comportamento non valutabile
1 = comportamento sporadico, non in linea con le attese
2 = comportamento abbastanza frequente
3 = comportamento frequente in situazioni abituali
4 = comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali
5 = comportamento espresso in modo da generare emulazione (<i>comportamento tenuto con continuità tale da costituire "buone prassi" replicabili da altri colleghi e/o in altri contesti lavorativi</i>)

La valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi è data dalla somma dei punteggi attribuiti ad ogni voce valutata.

A ciascun ruolo corrisponde un set di comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, elencati all'**allegato 2**.

Il comportamento normalmente atteso dall'organizzazione è quello definito come "frequente in situazioni abituali" (pari a 3), esprimendo esso un livello di normale adeguatezza del comportamento organizzativo atteso.

All'esito del processo, il punteggio complessivamente conseguito in ciascun ambito di valutazione (obiettivi e comportamenti) deve essere ponderato in ragione del peso assegnato alle due componenti per ciascun ruolo.

Prima della definitiva formalizzazione delle valutazioni degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi, il diretto responsabile, con apposito colloquio, comunica al dipendente interessato il punteggio raggiunto e le motivazioni alla base della sua valutazione.

L'intero processo di misurazione viene approfondito nel corso di incontri periodici del Direttore generale con i responsabili, al fine di condividere i principi e la metodologia di valutazione dei risultati.

Le modalità di liquidazione delle indennità spettanti, qualora ne ricorrano le circostanze, sono definite in sede di contrattazione integrativa di Ateneo.

3.4 La performance del personale con incarico di funzione specialistica o senza incarico (cat. B, C e D)

La misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati, lungi dall'essere un mero adempimento delle disposizioni normative e contrattuali, è da considerarsi, in primis, come occasione di sviluppo e valorizzazione del personale stesso, tramite la stima del contributo positivo fornito dai collaboratori all'organizzazione.

Per quanto riguarda il personale con incarico di funzione specialistica o senza incarico, la procedura prevede che ogni responsabile di struttura individui, anche nell'ambito dei tre obiettivi operativi a lui assegnati, uno o più obiettivi "di struttura" che caratterizzeranno la valutazione dei propri collaboratori nel periodo di riferimento, secondo i seguenti pesi:

RUOLO	Performance gestionale	PESO	Comportamenti organizzativi	PESO
D	Obiettivi di struttura	50%	Comportamenti	50%
C	Obiettivi di struttura	40%	Comportamenti	60%
B	Obiettivi di struttura	30%	Comportamenti	70%

Pur essendo gli obiettivi assegnati dal responsabile, il processo di illustrazione, comprensione e condivisione degli stessi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il processo di valutazione.

A fine periodo viene avviato il processo di valutazione degli obiettivi di struttura, al quale si affianca la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dipendenti, secondo le modalità di seguito descritte.

Il responsabile di struttura provvede alla rendicontazione degli obiettivi di struttura assegnati ai propri collaboratori, attribuendo un unico punteggio di valutazione che vale per tutto il personale che ha contribuito alla realizzazione dell'obiettivo.

Il punteggio finale è dato dalla somma di quanto attribuito a ciascun obiettivo secondo la seguente scala:

3 - Obiettivo raggiunto
2 - Obiettivo parzialmente raggiunto (l'attività è qualitativamente rilevante ma il target non rispettato)
1 - Obiettivo parzialmente raggiunto in misura minima
0 - Obiettivo non raggiunto

Per la scheda utilizzata per la rendicontazione degli obiettivi si veda l'**allegato 3**.

Il responsabile, sempre tramite l'utilizzo della funzione Valutazione dell'applicativo UGOV Risorse umane, effettua anche la valutazione dei propri collaboratori sulla base dei comportamenti attesi in funzione del raggiungimento degli obiettivi. I comportamenti organizzativi sono valutati con una scala da 0 a 5 corrispondente ai seguenti livelli di prestazione:

0 = comportamento non valutabile
1 = comportamento sporadico, non in linea con le attese
2 = comportamento abbastanza frequente
3 = comportamento frequente in situazioni abituali
4 = comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali
5 = comportamento espresso in modo da generare emulazione (<i>comportamento tenuto con continuità tale da costituire "buone prassi" replicabili da altri colleghi e/o in altri contesti lavorativi</i>)

La valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi è data dalla somma dei punteggi attribuiti ad ogni voce valutata.

A ciascun ruolo corrisponde un set di comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, elencati all'**allegato 2**.

All'esito del processo, il punteggio complessivamente conseguito in ciascun ambito di valutazione (obiettivi e comportamenti) deve essere ponderato in ragione del peso assegnato alle due componenti.

3.5 I valutatori

In linea generale, i valutatori sono i responsabili delle diverse strutture organizzative.

Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato, il responsabile della macrostruttura (Dirigente o Direttore di Dipartimento, per le u.o. di secondo livello: Capo Settore o Responsabile di Unità di staff) dovrà essere coadiuvato dal responsabile diretto (Capo Ufficio, di Servizio o di Segreteria dipartimentale), la figura più adeguata a conoscere le prestazioni del valutato e a considerare tutti gli aspetti utili ai fini di una efficace e completa valutazione.

Ove vi sia un referente diverso dal diretto responsabile gerarchico con cui il dipendente collabora in via continuativa e prevalente, il suddetto responsabile valutatore avrà cura di acquisirne il relativo parere.

In tali casi, il responsabile diretto o il referente assume il ruolo di “valutatore intermedio” o “proponente la valutazione” rispetto al responsabile della macrostruttura. Quest’ultimo, in quanto responsabile finale della valutazione, dovrà garantire la coerenza dei giudizi espressi dai diversi valutatori intermedi.

Il valutatore è individuato con riguardo alla struttura di afferenza dell’interessato alla data del 31 dicembre dell’anno di riferimento.

Tuttavia, nel caso di avvicendamento con un precedente responsabile che abbia ricoperto l’incarico per più di sei mesi nel corso dell’anno, ovvero in caso di trasferimento del dipendente in corso d’anno, il valutatore deve acquisire dal precedente responsabile elementi utili alla valutazione dell’intero periodo; degli elementi forniti conserva copia agli atti per esibirli quando richiesto.

In caso di cessazione dal servizio del valutatore senza che, per le tempistiche imposte dalle circostanze, questi abbia depositato la valutazione del personale relativa all’anno precedente, la valutazione viene espressa dal successore.

In base al D.Lgs. 150/09, al fine di non sterilizzare la valenza motivazionale e premiale del processo valutativo, l’attribuzione dei punteggi da parte del valutatore deve rispecchiare una significativa differenziazione dei giudizi.

Ciò significa che il valutatore, nell’assegnare i punteggi a disposizione, deve sempre contestualizzare la performance del singolo, in modo da stabilire un termine di paragone fra tutti i collaboratori.

3.6 La valutazione complessiva

La valutazione delle prestazioni deve portare ad un aumento di motivazione e di responsabilizzazione, consentendo una valorizzazione delle potenzialità che si traduca in tensione verso un’efficace ed efficiente erogazione dei servizi. Si tratta di un obiettivo molto ambizioso che può essere raggiunto solo se il processo valutativo si realizza attraverso un percorso condiviso da parte dei diversi attori organizzativi.

La valutazione è completata con il colloquio di valutazione (obbligatorio), quale momento di qualificazione e valorizzazione dei risultati del lavoro svolto e del livello di prestazione raggiunto, nonché occasione in cui potranno emergere utili elementi per evidenziare piani di sviluppo e individuare eventuali aree di miglioramento. Esso serve quindi per motivare la valutazione e innescare il miglioramento. Lo scopo del colloquio consiste nella condivisione del giudizio espresso e nel confronto con il valutato, che potrà esprimere le proprie osservazioni e avere risposte circa i propri dubbi.

A richiesta del valutato il colloquio è effettuato alla presenza del valutatore e del suo superiore gerarchico.

La valutazione finale complessiva è data dalla combinazione dei risultati dei due fattori: raggiungimento degli obiettivi e valutazione dei comportamenti organizzativi, rapportati secondo un peso diverso a seconda dei soggetti interessati.

Si sottolinea che la condizione di lavoratore in regime a tempo parziale non deve rappresentare un elemento di penalizzazione in sede di valutazione individuale. Altresì, nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale (art. 9, co. 3, d. lgs. 150/2009).

Sono esclusi dalla valutazione i dipendenti che non hanno prestato servizio per un minimo di 30 giorni nell’anno di riferimento.

All’esito del processo valutativo annuale, il punteggio complessivamente conseguito in ciascun ambito di valutazione (obiettivi e comportamenti) viene ponderato in ragione del peso assegnato alle due componenti, determinando il punteggio complessivo riportato da ciascun dipendente espresso su una scala normalizzata su 100 punti.

Il punteggio finale conseguito corrisponde ai seguenti livelli di performance:

PUNTEGGIO FINALE VALUTAZIONE	LIVELLO DI PERFORMANCE
Da 40 a 49,99 punti	Parzialmente adeguata o incostante
Da 50 a 59,99 punti	Sufficiente / Adeguata
Da 60 a 69,99 punti	Discreta
Da 70 a 79,99 punti	Buona
Da 80 a 89,99 punti	Ottima
Da 90 a 100 punti	Eccellente

In generale, ai fini dell’accesso al sistema premiale, è considerato indice di performance positiva incentivabile il conseguimento di un punteggio complessivo minimo di 40 punti, fatto salvo il raggiungimento almeno di 10 punti per il fattore “obiettivi individuali”, ove attribuiti, e di 15 per il fattore “comportamenti”.

3.7 La valutazione negativa

Quanto ai comportamenti, considerato che il comportamento normalmente atteso dall'organizzazione è quello definito come "frequente in situazioni abituali" (pari a 3), esprimendo esso un livello di adeguatezza dei risultati attesi, la valutazione del singolo indicatore è considerata "negativa" nei casi in cui viene attribuito il livello "1": "comportamento sporadico, non in linea con le attese", ovvero "0" per cui il comportamento di fatto non è valutabile.

In tal senso l'Ateneo individua, in termini quantitativi, una condizione di negatività in corrispondenza di una valutazione globale dei comportamenti organizzativi di un anno superiore al 80% degli indicatori con valutazione pari a "0" o "1".

Quanto agli obiettivi, è considerato del tutto negativo il risultato "obiettivo non raggiunto".

Per i casi in cui non siano assegnati obiettivi, ai fini della ricorrenza di questa fattispecie si ha riguardo esclusivamente all'esito della valutazione dei comportamenti.

Nei casi in cui siano assegnati obiettivi l'Ateneo identifica, in termini quantitativi, oltre alla condizione di negatività nella valutazione globale dei comportamenti organizzativi di cui sopra, un livello di raggiungimento insufficiente degli obiettivi ove non sia raggiunto un punteggio almeno di 10 punti per tale fattore, ponderato secondo la tabella sopra riportata.

Ai fini del licenziamento disciplinare, disposto dall'art. 55-quater D. Lgs. 165/2001, la valutazione negativa ricorre nei casi di valutazione di insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione di disposizioni legislative, contrattuali o regolamentari, nonché degli atti e provvedimenti dell'amministrazione, qualora la valutazione negativa sia resa a tali specifici fini.

È necessario che tali violazioni siano state oggetto di precedenti segnalazioni ed interlocuzioni, formalizzate, che vanno riepilogate al momento della valutazione, contribuendo a determinare la valutazione negativa.

Ove ricorrano tali circostanze è necessario pertanto che si effettui una specifica ricognizione delle violazioni degli obblighi connessi alla prestazione lavorativa; il valutatore sarà invitato pertanto ad esplicitare il giudizio anche con riferimento alle concrete e specifiche casistiche manifestatesi nel corso dell'anno e, qualora ne ricorrano le condizioni, illustrando i casi in cui il collaboratore abbia violato disposizioni legislative, atti regolamentari, indirizzi e linee guida operative ovvero istruzioni verbali e scritte ricevute.

Tali richiami devono altresì essere stati oggetto di comunicazioni periodiche ed aggiornamenti resi dal valutatore al suo superiore.

3.8 La valutazione del proprio superiore gerarchico

L'Amministrazione avvierà il processo di "valutazione del superiore gerarchico" da parte del personale tecnico amministrativo, intesa come rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del Responsabile, delle funzioni direttive finalizzate all'organizzazione della attività, alla gestione del personale e al miglioramento della performance della struttura organizzativa e degli individui che vi prestano servizio. La rilevazione sarà realizzata, in via sperimentale, offrendo l'opportunità di analizzarne i risultati e procedere ad una loro sintesi, per trarne elementi utili in una prospettiva di crescita e di sviluppo.

4. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

Nell'eventualità che sorgano divergenza o conflitto a seguito della valutazione della performance individuale, per ragioni che derivino da mancata valutazione di elementi con evidenza fattuale, da errori procedurali o formali e quindi non nel merito della valutazione stessa, l'eventuale contestazione da parte del soggetto interessato deve essere comunicata con nota scritta motivata e circostanziata al Direttore generale entro 20 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione.

Il Direttore generale avvia la procedura convocando eventualmente una apposita Commissione che ha facoltà di esprimere parere sul caso in esame.

La Commissione, a rotazione annuale, è costituita da due rappresentanti dei Direttori dei Dipartimenti e da due Responsabili di Unità di 1° o 2° livello.

In virtù della natura essenzialmente tecnica e professionale della funzione valutativa, che rappresenta una prerogativa esclusiva sostanzialmente non delegabile (art.17 d lgs. n.165/2001) in quanto inevitabilmente legata al rapporto di servizio intercorrente tra Responsabile e collaboratore, in nessun caso la Commissione potrà modificare unilateralmente la valutazione espressa dal valutatore.

Il parere della Commissione viene a questi trasmesso, al fine del perfezionamento del giudizio definitivo.

Resta salva la facoltà del dipendente di attivare le procedure di conciliazione dell'istituto di cui all'art. 410 cpc in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

5. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e della sua applicazione

Il Sistema viene pubblicato nell'apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata "Amministrazione trasparente", unitamente ai documenti riferiti alla gestione del ciclo della performance, ai dati relativi all'ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla performance, all'ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché ai dati di utilizzo della premialità, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. articolo 11, comma 8, lettera d) del D.Lgs. 150/2009.

Più in generale, la correttezza e la trasparenza del processo di gestione del ciclo della performance nel suo complesso, è garantita dall'attività di revisione e controllo del Nucleo di valutazione nella sua funzione di OIV.

6. ALLEGATI

Allegato 1

Elenco dei comportamenti organizzativi oggetto di autovalutazione del Direttore generale e dei Dirigenti

Competenze manageriali

- *Gestione riunioni e public speaking*
 - È in grado di elaborare e di tenere presentazioni complesse e articolate in presenza di uditorio qualificato
 - Gestisce correttamente le riunioni di lavoro (gestisce ordine del giorno, gestione dei tempi, coinvolgimento dei partecipanti, focalizzazione delle conclusioni)
- *Programmazione e controllo*
 - Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi
- *Supervisione dei collaboratori*
 - Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente
 - Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi
 - Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione
 - Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà, pur tenendo conto delle esigenze organizzative
- *Sviluppo dei collaboratori*
 - Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività
 - Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori
 - Utilizza le situazioni quotidiane e gli strumenti a disposizione (aggiornamento, affiancamento, riunioni ecc.) per favorire la crescita professionale dei collaboratori
 - Ascolta e orienta le aspettative professionali dei collaboratori, tenendo conto delle esigenze e delle opportunità organizzative

Competenze realizzative

- *Orientamento all'utente*
 - Esprime un costante impegno per la soddisfazione delle richieste degli utenti esterni e interni
 - Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni
 - Attiva strumenti e programmi per misurare la soddisfazione degli utenti interni ed esterni
- *Orientamento al risultato*
 - Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa
 - È in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità
- *Problemsolving*
 - È in grado di definire con precisione i problemi e le situazioni, identificandone le cause o le dinamiche principali
 - Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi

Competenze trasversali

- *Allineamento con l'organizzazione*
 - Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale
 - Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione
- *Attenzione alle relazioni*
 - Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche
 - Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione

- *Collaborazione*
 - Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
 - Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise
- *Negoziare e persuasione*
 - Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere e alle proprie proposte
 - Negoziare individuando soluzioni che soddisfino tutte le parti coinvolte
- *Orientamento al miglioramento e all'innovazione*
 - Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.)
 - Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite
 - Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi

Allegato 2

Elenchi dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione del personale tecnico-amministrativo

PERSONALE DI CAT. EP RESPONSABILE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

Competenze manageriali

- *Programmazione e controllo*
 - Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi
- *Supervisione dei collaboratori*
 - Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente
 - Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi
 - Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione
- *Sviluppo dei collaboratori*
 - Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività
 - Utilizza le situazioni quotidiane e gli strumenti a disposizione (aggiornamento, affiancamento, riunioni ecc.) per favorire la crescita professionale dei collaboratori

Competenze realizzative

- *Orientamento all'utente*
 - Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni
- *Orientamento al risultato*
 - Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa
 - È in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità
- *Problemsolving*
 - Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi

Competenze trasversali

- *Attenzione alle relazioni*
 - Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione
- *Collaborazione*
 - Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
 - Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise
- *Orientamento al miglioramento e all'innovazione*
 - Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.)
 - Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite
 - Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi

PERSONALE DI CAT. EP CON INCARICO DI FUNZIONE PROFESSIONALE

Competenze manageriali

- *Programmazione e controllo*
 - Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro, ed eventualmente dei collaboratori, in base alle priorità

Competenze realizzative

- *Orientamento all'utente*
 - Esprime un costante impegno per la soddisfazione delle richieste degli utenti esterni e interni
- *Orientamento al risultato*
 - Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa
 - Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate anche in presenza di ostacoli o difficoltà
- *Problemsolving*
 - È in grado di definire con precisione i problemi e le situazioni, identificandone le cause o le dinamiche principali
 - Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi

Competenze trasversali

- *Attenzione alle relazioni*
 - Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione
- *Collaborazione*
 - Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
 - Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise
- *Orientamento al miglioramento e all'innovazione*
 - Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.)
 - Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite
 - Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi

PERSONALE DI CAT. D RESPONSABILE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

Competenze manageriali

- *Programmazione e controllo*
 - Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi
- *Supervisione dei collaboratori*
 - Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente
 - Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi
 - Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione
- *Sviluppo dei collaboratori*
 - Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività

Competenze realizzative

- *Orientamento all'utente*
 - Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni
- *Orientamento al risultato*
 - Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa
 - È in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità
- *Problemsolving*
 - Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi

Competenze trasversali

- *Attenzione alle relazioni*
 - Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione
- *Collaborazione*
 - Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
 - Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise
- *Orientamento al miglioramento e all'innovazione*
 - Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.)
 - Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite

PERSONALE DI CAT. D, ANCHE CON INCARICO DI FUNZIONE SPECIALISTICA

Competenze manageriali

- *Programmazione e controllo*
 - Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità

Competenze realizzative

- *Accuratezza*
 - Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali
 - Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti
- *Orientamento all'utente*
 - Esprime un costante impegno per la soddisfazione delle richieste degli utenti esterni e interni
- *Orientamento al risultato*
 - Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa
- *Problemsolving*
 - Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi

Competenze trasversali

- *Attenzione alle relazioni*
 - Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche
- *Collaborazione*
 - Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
 - Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise
- *Flessibilità*
 - Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti
- *Orientamento al miglioramento e all'innovazione*
 - Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.)
 - Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto

PERSONALE DI CAT. C

Competenze manageriali

- *Programmazione e controllo*
 - Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità

Competenze realizzative

- *Accuratezza*
 - Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo
 - Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali
 - Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti
 - Svolge i compiti assegnati in autonomia (coinvolgendo il responsabile solamente in situazioni critiche)
- *Problemsolving*
 - È in grado di definire con precisione i problemi e le situazioni, identificandone le cause o le dinamiche principali

Competenze trasversali

- *Allineamento con l'organizzazione*
 - In situazioni di cambiamento si attiva con contributori personali operativi o di idee
- *Attenzione alle relazioni*
 - Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche
- *Collaborazione*
 - Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
 - Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
- *Flessibilità*
 - Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti
- *Orientamento al miglioramento e all'innovazione*
 - Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.)

PERSONALE DI CAT. B

Competenze manageriali

- *Programmazione e controllo*
 - Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità

Competenze realizzative

- *Accuratezza*
 - Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo
 - Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione
 - Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali
 - Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti

Competenze trasversali

- *Allineamento con l'organizzazione*
 - In situazioni di cambiamento si attiva con contributori personali operativi o di idee
- *Attenzione alle relazioni*
 - Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche
- *Collaborazione*
 - Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
 - Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
- *Flessibilità*
 - Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti

Allegato 3

Scheda di rendicontazione degli obiettivi *(fac simile)*

OBIETTIVO N. xx

PER GLI OBIETTIVI OPERATIVI	
DENOMINAZIONE OBIETTIVO	
STRUTTURA LEADER	
STRUTTURE CONTRIBUTORI	
PER GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI/DI STRUTTURA	
Obiettivo individuale	
Responsabile	
Obiettivo di struttura	
Struttura di riferimento	

INDICATORI DI RISULTATO			
DESCRIZIONE INDICATORI (cfr. Piano integrato)	BASELINE (se disponibile)	TARGET	VALORE RAGGIUNTO alla data del... (monitoraggio intermedio – valutazione finale)
RELAZIONE SINTETICA SULL'ATTIVITÀ SVOLTA			
DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO (delibere, decreti, documenti, banche dati, mail...)			
SEGNALAZIONE DI EVENTUALI CRITICITÀ (in fase di monitoraggio intermedio)			
PROPOSTA DI VALUTAZIONE FINALE (al termine del periodo di riferimento)			