



Politecnico
di Bari

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Aggiornamento 2024

Sommario

PREMESSA	3
PRINCIPI	4
1. AMBITO E FINALITA' DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	4
2. INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	6
3. INTEGRAZIONE CON TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE.....	7
4. INTEGRAZIONE CON SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'	7
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ATENEO	9
5. OBIETTIVI E RISULTATI STRATEGICI	9
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10
6. OBIETTIVI E RISULTATI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10
7. SOGGETTI E FASI.....	14
8. PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO).....	12
9. MONITORAGGIO IN ITINERE.....	13
10. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	13
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	14
11. COSTRUZIONE DELL'INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	14
12. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE	16
13. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI	17
14. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO CON INCARICO DI RESPONSABILITA' O DI FUNZIONE SPECIALISTICA.....	18
15. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL RESTANTE PERSONALE TECNICO- AMMINISTRATIVO.....	20
16. QUADRO DI INSIEME SULLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	20
17. FOCUS SUL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE TECNICO- AMMINISTRATIVO.....	21
17.a SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE	21
17.b CASI PARTICOLARI	23
17.c LA VALUTAZIONE DELL'AREA COMPORTAMENTALE	24
18. PREMIALITÀ E RETRIBUZIONE DI RISULTATO	27
19. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	29
20. IL PIANO DI COMUNICAZIONE, TRASPARENZA E FORMAZIONE.....	30

PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Politecnico di Bari (nel seguito SMVP) è stato oggetto di una revisione nell'anno 2021, per introdurre alcuni aggiustamenti che si erano resi necessari a migliorarlo in considerazione delle criticità riscontrate nel processo di gestione, nonché per tener conto delle integrazioni e correzioni suggerite dal Nucleo di Valutazione.

Gli interventi correttivi adottati in sede di revisione 2021, finalizzati principalmente alla maggiore differenziazione delle valutazioni, hanno inciso su aspetti sostanziali disciplinati dal SMVP, prevedendo, in particolare:

- a) la revisione della scala di valutazione degli obiettivi di performance organizzativa, attraverso l'introduzione di 6 livelli raggiungimento degli obiettivi, anziché i 4 precedenti, con l'intento di graduare maggiormente i risultati di performance organizzativa, che negli esercizi valutativi precedenti risultavano molto appiattiti verso l'alto;
- b) la revisione dei pesi delle diverse componenti di performance per ciascun modello valutativo, privilegiando, secondo un modello a geometria variabile, quella individuale, soprattutto per il personale non titolare di incarico;
- c) l'introduzione del meccanismo della differenziazione delle valutazioni, valorizzando, per i Dirigenti e i Responsabili di strutture di I e II livello, la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, la cui quantificazione è basata su un indicatore che tiene conto dei punteggi attribuiti alla valutazione dell'area comportamentale dei propri collaboratori. Essa costituisce una componente ulteriore alla valutazione dei comportamenti organizzativi (con un peso del 10%) per i Dirigenti e i Responsabili di strutture di I e II livello;
- d) l'introduzione del Responsabile dei Servizi amministrativi del Dipartimento quale principale valutatore per il personale afferente alle strutture dipartimentali. Ciò, al fine di riconoscere il ruolo gestionale ricoperto nel Dipartimento da tale figura e per rendere maggiormente efficace l'applicazione del sistema con riguardo alla differenziazione delle valutazioni.

Più in generale, poi, nella revisione - anno 2021 sono stati disciplinati alcuni meccanismi adottati come prassi e introdotti correttivi sulla base di alcune criticità osservate in sede di autovalutazione del sistema e del ciclo di performance (p.es: eliminata valutazione bottom-up, e disciplinati i casi in cui non è presente la Customer Satisfaction o obiettivi individuali).

Nell'anno 2023, in sede di aggiornamento annuale del SMVP, l'Ateneo ha ritenuto opportuno confermare l'impostazione del Sistema vigente. La scelta è derivata principalmente dalla necessità di consolidare gli interventi correttivi introdotti con la revisione del 2021, la cui

efficacia era stata positivamente verificata già a seguito della sua prima applicazione, avvenuta con l'esercizio valutativo relativo all'annualità 2021 e avvalorata dal giudizio complessivamente positivo, che lo stesso OIV ha espresso in merito all'attuale SMVP nel 2022 e nel 2023, ritenendo lo stesso *“Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento”*.

A valle dell'esperienza applicativa dell'aggiornamento del SMVP, e alla luce dei contributi di valutazione pervenuti dallo stesso Nucleo di Valutazione, nonché sulla base di una autovalutazione condotta sul buon funzionamento del ciclo integrato della performance, l'Ateneo rivede il proprio SMVP, al fine di introdurre gli aggiustamenti indispensabili a migliorare il Sistema, per renderlo più efficace e valorizzare maggiormente la performance individuale.

La proposta di revisione tiene altresì conto dei profondi cambiamenti organizzativi attuati con Decreto del Direttore Generale n. 448 del 05 maggio 2023, con l'attivazione di due ulteriori Centri di servizio e l'adozione di un nuovo modello organizzativo delle strutture dipartimentali.

Sono inoltre state recepite le indicazioni relative all'adeguamento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile, nonché, da ultimo, le indicazioni fornite con la Direttiva del 28 novembre 2023 del Ministro della Pubblica Amministrazione, in materia di di misurazione e di valutazione della performance individuale.

La proposta di revisione 2024 del SMVP è stata trasmessa in data 11 gennaio 2024 alle Organizzazioni Sindacali e al Comitato Unico di Garanzia.

PRINCIPI

1. AMBITO E FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il SMVP regola il funzionamento del ciclo di gestione della performance dell'Ateneo, delle strutture organizzative e del personale tecnico-amministrativo.

Il ciclo della performance è finalizzato ad individuare gli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica a supporto della mission istituzionale, monitorarne il perseguimento, verificarne il grado di raggiungimento e rendicontarlo agli stakeholder, favorendo la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti.

Il ciclo della performance costituisce uno strumento per supportare i processi decisionali,

gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi, indirizzare i comportamenti di gruppi e individui, rafforzare le responsabilità ai diversi livelli organizzativi e incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo. Il ciclo della performance è informato al principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo, spettanti agli organi di governo, e le funzioni di gestione, spettanti alla dirigenza, la quale garantisce piena e coerente attuazione dell'indirizzo politico in ambito amministrativo e tecnico.

Il ciclo della performance si svolge in coerenza con la pianificazione strategica di medio-lungo periodo e con la programmazione economico-finanziaria (ciclo di bilancio annuale) dell'Ateneo.

La performance è strettamente legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione).

In ogni fase del ciclo della performance, tutti i soggetti coinvolti si devono attenere alle "*Linee guida in materia di trattamento di dati personali di lavoratori per finalità di gestione del rapporto di lavoro in ambito pubblico*" emesse dal Garante della Privacy il 14 giugno 2007 e s.s.i.i.m.

La valutazione della performance rappresenta uno strumento informativo e di relazione, finalizzato alla condivisione di informazioni sull'andamento del lavoro, al consolidamento di comportamenti efficaci e all'individuazione di interventi di supporto per quelli eventualmente non conformi alle attese, in modo da favorire la crescita professionale del personale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Bari si basa sui tre seguenti livelli di performance collegati tra loro:

I. Ateneo

II. Organizzativa (intera Amministrazione e singole strutture)

III. Individuale

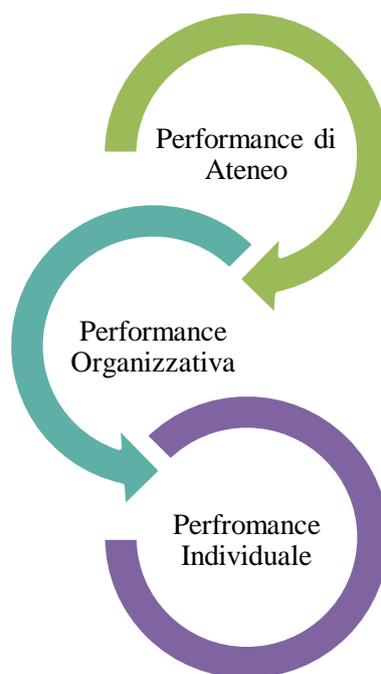
Per "**performance di Ateneo**" si intende la performance collegata alle missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione.

Con l'espressione "**performance organizzativa**" ci si riferisce alla performance della tecno-struttura organizzativa (Amministrazione), ambito di azione del Direttore Generale, considerata sia nella sua interezza, sia nelle sue strutture organizzative (Amministrazione centrale, Dipartimenti e Centri).

La "**performance individuale**" è riferita ai singoli dipendenti ed eventualmente a quella di gruppi di individui. Essa farà riferimento ad attività connesse alla realizzazione di obiettivi di struttura o specifici individuali e ai comportamenti organizzativi attesi.

Il rapporto tra i tre livelli si basa sulla logica a cascata, o della sequenzialità programmatica: le performance di Ateneo costituiscono indirizzo per le performance organizzative, le quali a

loro volta
indirizzo per le
individuali



costituiscono
performance
(Figura n. 1)

Figura 1. Programmazione a cascata

2. INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il ciclo di programmazione è “*complessivo e integrato*” ed attua un raccordo stabile e duraturo tra i diversi aspetti quantitativi degli obiettivi strategici di medio-lungo periodo e operativi annuali di Ateneo e correlate risorse necessarie.

Gli obiettivi strategici e operativi devono essere “sostenibili” in termini di risorse umane, finanziarie e strumentali atte a perseguirli. La condizione della sostenibilità degli obiettivi richiede un tendenziale allineamento temporale del ciclo di bilancio con il ciclo della performance e una chiara rappresentazione del collegamento tra risorse e obiettivi, favorita dalla classificazione del budget per destinazione delle risorse (missioni e programmi del bilancio dello stato) e dalla contabilità analitica orientata alle attività (activity based costing). Nella *figura n.3* si dà evidenza, tra l’altro, dell’integrazione del ciclo della performance con il processo di budgeting.

3. INTEGRAZIONE CON TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

La performance è il concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali).

Il ciclo della performance sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività tecnico-amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, pervenendo alla redazione di un piano integrato della performance.

Sono rilevate e indicate le aree di rischio corruzione e le conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa, dando conto della metodologia utilizzata per la mappatura dei processi, degli stakeholder coinvolti e dei criteri di valutazione del rischio adottati.

4. INTEGRAZIONE CON SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Il Sistema di Misurazione e Valutazione si inserisce nel più ampio sistema di Assicurazione di Qualità di cui l'Ateneo si è dotato a partire dall'anno 2016, strutturato e pensato secondo la logica del ciclo di Deming (PlanDoCheckAct) per il controllo e il miglioramento continuo dei processi e dei servizi erogati dall'Ateneo.

Il Politecnico di Bari nel proprio Statuto (adottato con D.R. n. 175 del 14 marzo 2019) sancisce, tra i principi generali, il miglioramento continuo e la qualità, sulla base dei quali sono ispirate le politiche e le strategie dell'Ateneo.

Le Politiche di Qualità del Politecnico di Bari sono esplicitate nel documento adottato dal Senato Accademico in data 08 settembre 2016 “*Politiche di Qualità*”, in cui sono esplicitati i principi di qualità dell'Ateneo, tramite cui il Politecnico di Bari persegue politiche volte a realizzare la propria visione della Qualità nell'ambito delle proprie attività istituzionali ad impatto esterno.

In particolare, nella **figura n. 2** è rappresentato lo schema generale del Sistema di AQ del Politecnico di Bari, nel quale sono evidenziati, nella logica del PDCA (Plan, Do, Check e Act) i flussi di processo che, a livello generale, generano il sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

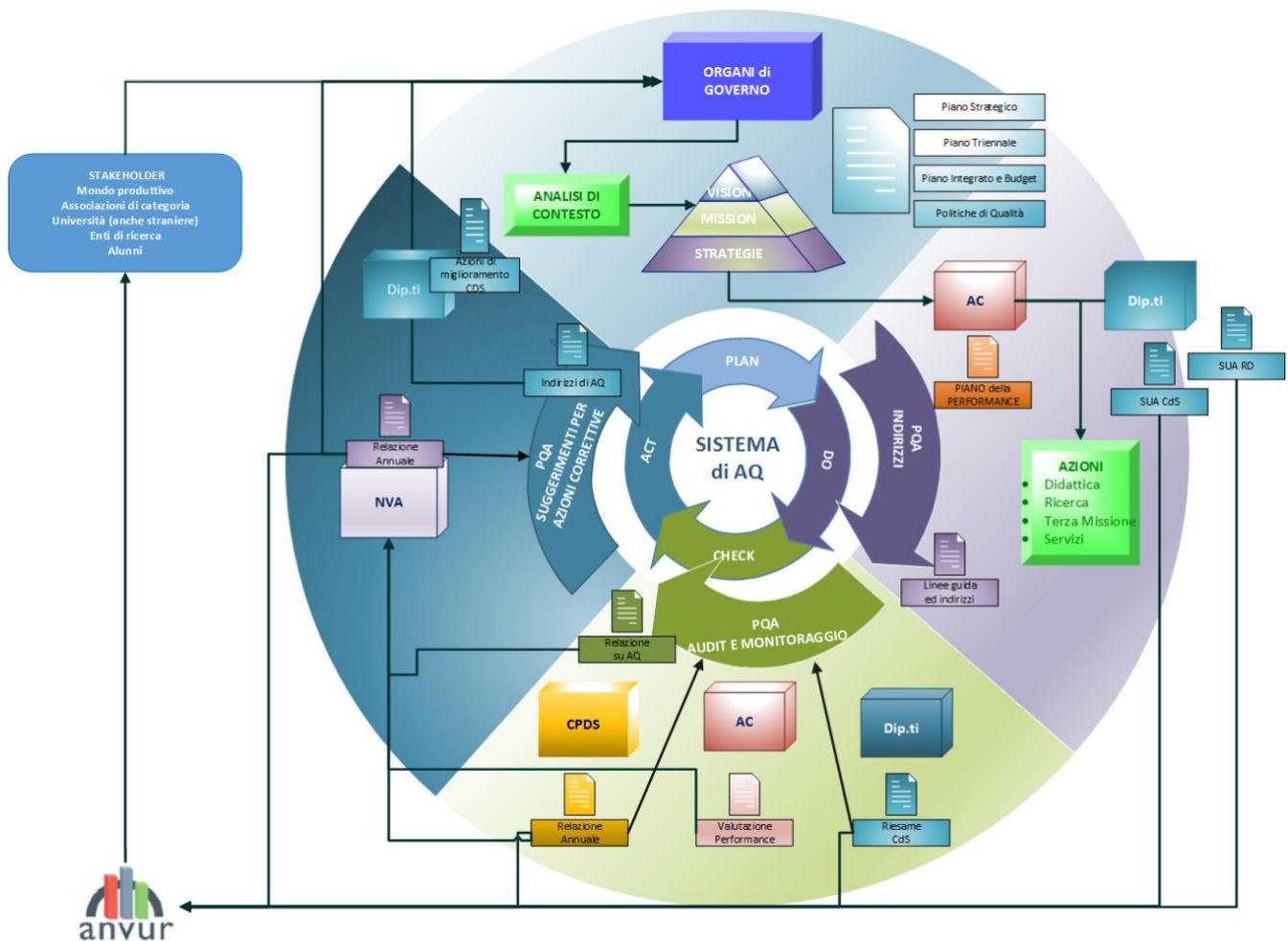


Figura 2. Sistema di Assicurazione della Qualità del Politecnico di Bari

Gli Organi di Governo presidiano la fase della programmazione e pianificazione strategica (**PLAN**) e, con l'adozione di specifici documenti, configurano la *Vision*, la *Mission* e le Strategie dell'Ateneo (Piano Strategico, Piano Triennale), nonché programmano gli obiettivi operativi e le risorse necessarie a sostenere gli obiettivi strategici prefissati (Piano integrato e Budget), definiti coerentemente con le Politiche e gli obiettivi di Qualità che l'Ateneo ha deciso di perseguire (Politiche di Qualità), e in considerazione delle indicazioni e sollecitazioni provenienti dagli stakeholder esterni.

Le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti, Centri e Amministrazione Centrale e loro articolazioni), sulla base degli obiettivi strategici e operativi prefissati dagli Organi di Governo e delle correlate risorse messe a disposizione, erogano (**DO**) le attività e i servizi ascritti alla propria competenza: i Dipartimenti quelli relative alla formazione, ricerca e terza missione; l'Amministrazione Centrale, invece, assicura i necessari servizi a supporto di tali

attività.

La fase di **CHECK** prevede il coinvolgimento di diversi soggetti deputati ai processi di autovalutazione e valutazione interna (Gruppi di Riesame, CPDS, Direttore Generale con riferimento al monitoraggio degli obiettivi di performance, PQA con riferimento al monitoraggio della qualità della didattica e della ricerca, Commissione Strategica con riferimento al monitoraggio degli obiettivi strategici).

Gli esiti del processo di autovalutazione e valutazione interna generano, quindi, proposte di miglioramento e azioni correttive (**ACT**), che sono portate all'attenzione degli Organi di Governo attraverso indirizzi e suggerimenti del PQA, del NdV, dalle CPDS, dei Gruppi di Riesame, o messe in atto direttamente dai Dipartimenti (azioni di miglioramento specifiche dei CdS).

Il Nucleo di Valutazione valuta, infine, il funzionamento dell'intero Sistema di AQ dell'Ateneo attraverso la Relazione annuale, che viene trasmessa all'ANVUR, nella quale una apposita sezione è dedicata alla valutazione della performance.

Nello schema viene data evidenza, inoltre, di come i rapporti con gli Stakeholder alimentino costantemente il sistema di AQ del Politecnico di Bari, che si genera e revisiona sulla base dei feedback dei portatori d'interesse esterni sui servizi di formazione, ricerca e terza missione erogati dal Politecnico di Bari.

Gli obiettivi di qualità sono assegnati alle strutture in maniera conglobata con gli obiettivi strategici per il controllo e il miglioramento continuo dei processi e dei servizi erogati dall'Ateneo.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ATENEO

5. OBIETTIVI E RISULTATI STRATEGICI

La valutazione della performance di Ateneo è effettuata sulla base dei risultati di una selezione (da 1 a 3) di indicatori strategici definiti nel Piano Strategico di Ateneo. Relativamente ai Dipartimenti, tra gli indicatori strategici possono essere selezionati anche gli indicatori definiti nei rispettivi Piani Culturali. L'individuazione del set di indicatori strategici è effettuata dal Consiglio di Amministrazione. Essi costituiscono un sotto insieme degli indicatori di valore pubblico sulla base dei quali il Politecnico di Bari misura l'efficacia delle proprie politiche strategiche complessivamente considerate (c.d. *misurazione del valore pubblico*).

Gli obiettivi strategici sono coerenti con gli obiettivi generali del sistema universitario italiano, desumibili dagli atti di indirizzo / linee generali per la programmazione triennale, emanate dal MIUR, e da altri atti programmatici che identificano il quadro di riferimento e

le priorità strategiche di sistema. La misurazione del valore pubblico sarà effettuata sulla base degli indicatori di risultato e di impatto, contenuti nei diversi documenti che compongono il quadro strategico dell'Ateneo.

La valutazione finale annuale dell'obiettivo viene effettuata misurando il grado percentuale del risultato raggiunto (valore effettivo), rispetto al target (valore obiettivo) stabilito per l'annualità di riferimento; analogamente, nel caso di più di una coppia indicatore/valore obiettivo, la valutazione finale tiene conto sia della misura di ciascun indicatore rispetto al relativo valore, sia della loro composizione.

La performance di Ateneo sarà, quindi, determinata, dalla media ponderata del grado di raggiungimento della selezione degli obiettivi strategici individuati nel Piano Strategico (e/o nei Piani Culturali dei Dipartimenti).

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

6. OBIETTIVI E RISULTATI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La sezione performance del PIAO prevede la programmazione delle attività tecnico-amministrative in ordine alla performance organizzativa e individuale, in collegamento chiaro ed esplicito con gli obiettivi strategici (*performance di Ateneo*) e con la programmazione economico-finanziaria.

Gli obiettivi strategici di medio-lungo periodo sono declinati in obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture organizzative dell'Ateneo, accademiche (dipartimenti e centri interdipartimentali) e di supporto. Gli obiettivi operativi assegnati alle strutture di supporto (nel seguito tecno-struttura) determinano la performance organizzativa. Essi devono essere: rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari e attribuiti ad uno o più strutture (obiettivi trasversali), ma con individuazione univoca di un responsabile.

Gli obiettivi operativi sono riconducibili alle seguenti quattro categorie:

- a. di innovazione/sviluppo;
- b. di miglioramento continuo di processi/servizi;
- c. di miglioramento del livello di trasparenza dell'organizzazione e delle attività svolte dall'Ateneo;
- d. di prevenzione dei fenomeni corruttivi e di miglioramento dell'integrità e del profilo etico del personale.

Gli **obiettivi di innovazione/sviluppo** sono rappresentati da progetti, di durata annuale o pluriennale, finalizzati all'implementazione di nuovi modelli organizzativi, di processi, di servizi o alla loro reingegnerizzazione. Nei casi in cui non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, oppure questi rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso, la valutazione sarà qualitativa. Essa sarà basata il più possibile su parametri osservabili e oggettivi quali: rispetto del cronoprogramma (GANTT), quantità e qualità degli output ottenuti rispetto a quelli attesi. In questi casi, sarà necessario adottare un piano di raggiungimento degli obiettivi gestionali, nel quale siano definiti i progetti e le attività necessarie alla loro realizzazione, misurabili attraverso indicatori di risultato preferibilmente di tipo quantitativo, con l'indicazione dei tempi di realizzazione (SAL, piano attuativo dei lavori, ecc).

Per ciascun obiettivo è individuato l'obiettivo strategico di riferimento, la struttura o le strutture coinvolta/e, l'indicatore utilizzato, un valore di partenza (baseline, ove disponibile) e il target annuale, un responsabile, ed eventualmente il peso associato all'obiettivo.

Gli obiettivi/progetti di innovazione/sviluppo sono aggregati nel programma di innovazione/sviluppo che costituisce allegato del PIAO di Ateneo.

Gli **obiettivi di miglioramento continuo di processi/servizi**, di durata annuale, sono finalizzati al miglioramento dei livelli di servizio all'utenza e sono misurati tramite uno o più indicatori di efficacia percepita, utilizzando sia le rilevazioni periodiche di gradimento servizi ad iniziativa di Ateneo (es. progetto Good Practice) o di singole strutture, sia le valutazioni di feedback immediato degli utenti che utilizzano i servizi di help desk.

Possono essere inoltre utilizzati indicatori di efficienza/efficacia basati su "*Service Level Agreements*", volti a garantire uno standard adeguato nell'erogazione dei servizi.

Gli indicatori sono riferibili ad un arco temporale stabilito, i loro valori sono, ove possibile, confrontabili con quelli di altri Atenei o amministrazioni (benchmark) e con la serie storica dell'Ateneo. Per ciascun obiettivo è individuato il servizio e la struttura coinvolta, l'indicatore utilizzato, un valore di partenza (baseline) e il target, un responsabile, ed eventualmente il peso associato all'obiettivo.

Gli obiettivi di miglioramento continuo di processi/servizi sono aggregati nel programma di miglioramento servizi che costituisce allegato del PIAO di Ateneo.

Gli obiettivi di **miglioramento del livello di trasparenza** dell'organizzazione e delle attività svolte dall'Ateneo, di durata annuale, sono rappresentati nell'Elenco degli obblighi di pubblicazione vigenti (c.d. matrice delle responsabilità) del programma della trasparenza allegata al PIAO di Ateneo.

Essi sono misurati, ai fini della valutazione della performance, con l'indicatore del livello

di trasparenza, che utilizza la seguente metrica:

Punteggio complessivo ottenuto a seguito del monitoraggio/Punteggio massimo attribuibile*100.

Il punteggio è attribuito per ogni obbligo di pubblicazione nel seguente modo:

- trasmissione/pubblicazione completa e entro la scadenza interna punti 1;
- trasmissione/pubblicazione parziale o tardiva punti 0,5;
- trasmissione/pubblicazione non avvenuta punti 0.

Per gli obiettivi inerenti il miglioramento del livello della trasparenza, il punteggio finale di raggiungimento degli stessi dovrà essere fornito a cura del RPCT, prendendo in considerazione il rispetto degli obblighi di pubblicazione al 31/12 dell'anno precedente. Il punteggio finale da assegnare ad ogni struttura sarà dato dalla media del punteggio attribuito ad ogni singolo obbligo di pubblicazione rispetto al "*Termine di scadenza per la trasmissione, ai fini della pubblicazione, dei dati*". In caso di obbligo afferente a più strutture, il punteggio sarà assegnato in egual misura a tutte le strutture.

Gli obiettivi di prevenzione dei fenomeni corruttivi e di miglioramento dell'integrità e del profilo etico del personale di durata annuale, sono rappresentati nella **Mapa di gestione dei rischi** del programma anticorruzione allegata al PIAO di Ateneo. A cura del RPCT sono evidenziate le misure specifiche che costituiscono appositi obiettivi TAC che sono misurati, ai fini della valutazione della performance, con gli stessi indicatori utilizzati nella mappa di gestione dei rischi.

La valutazione finale annuale della performance organizzativa viene effettuata misurando il grado percentuale del risultato raggiunto (valore effettivo) rispetto al target (valore obiettivo) con riferimento agli obiettivi operativi specifici di struttura e trasversali.

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio su una scala a 6 livelli.

Tabella 1. Scala di valutazione obiettivi di performance organizzativa

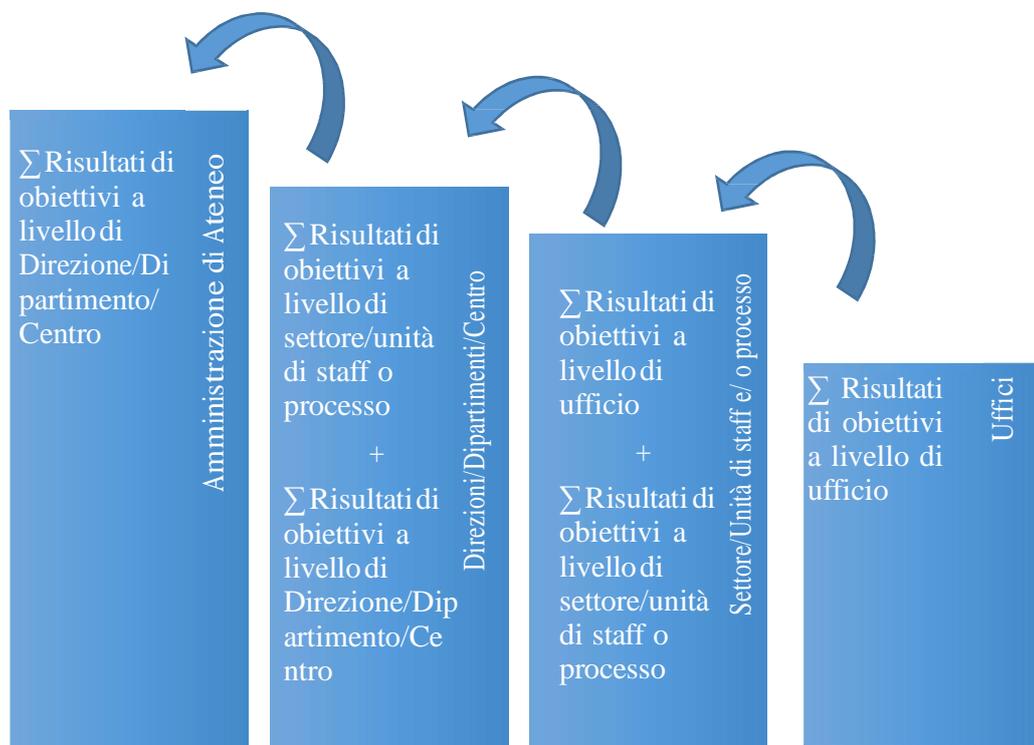
Livello di raggiungimento	Scala di valutazione	Punteggio in base 100
Obiettivo non raggiunto	$\leq 25\%$	0
Obiettivo raggiunto in parte	$> 25\% \div \leq 50\%$	50
Obiettivo sufficientemente raggiunto	$> 50\% \div \leq 70\%$	70
Obiettivo sostanzialmente raggiunto	$> 70\% \div \leq 80\%$	80

Obiettivo raggiunto in modo soddisfacente	$> 80\% \div \leq 90\%$	90
Obiettivo pienamente raggiunto	$>90\%$	100

Gli esiti relativi a ciascun obiettivo vengono poi composti per ottenere la misurazione annuale della performance organizzativa in un unico valore percentuale, che rende conto del risultato complessivo rispetto a quanto programmato. Il punteggio della performance di struttura così ottenuto viene ribaltato nella performance individuale del personale che afferisce alla struttura in esame, per il quale costituisce ambito di valutazione con peso differenziato in relazione al ruolo ricoperto e secondo i criteri enunciati successivamente nel presente documento.

Il risultato di performance organizzativa di Ateneo (della intera tecno-struttura) corrisponde alla media dei risultati degli obiettivi operativi specifici di strutture e trasversali alle strutture/gruppi

Figura 2 – Schema logico per la misurazione della performance organizzativa



Le Unità Organizzative dell'Ateneo dedicate alle attività tecnico-amministrative sono distinte

in tre livelli, in relazione alla rilevanza e al grado di complessità e di professionalità richiesti per l'espletamento, il coordinamento e il controllo delle connesse attività. Il modello di misurazione tiene conto della struttura amministrativa adottata dall'Ateneo che si articola nei seguenti livelli organizzativi:

Tabella 2. Livelli organizzativi del Politecnico di Bari

LIVELLO ORGANIZZATIVO	STRUTTURE ORGANIZZATIVE (AMMINISTRAZIONE CENTRALE E DIPARTIMENTI/CENTRI)
L1- Strutture di I livello	Direzioni/Centri di servizio(*)
L2 - Strutture di II livello	Settori/Unità di Staff/Dipartimenti/Centri interdipartimentali/Centri di servizio
L3- Strutture di III livello	Uffici/Aree dipartimentali

(*)i Centri di servizio in fase di costituzione possono essere assimilati alle Direzioni, in ragione della particolare complessità e strategicità delle funzioni presidiate

7. SOGGETTI E FASI

Gli attori principali del SMVP del Politecnico di Bari e la gestione del ciclo della performance, sono rappresentati nello schema seguente a cui si associano specifiche funzioni e responsabilità all'interno del ciclo

Tabella 3. Soggetti, ruoli e responsabilità della gestione del ciclo della performance

SOGGETTO	FUNZIONE E RESPONSABILITÀ
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	E' organo di indirizzo politico che definisce, d'intesa con il Rettore, gli indirizzi e gli obiettivi strategici. Definisce, di concerto con il Direttore Generale, gli indirizzi, gli obiettivi e i relativi indicatori programmati per la misurazione dei risultati che sono poi rendicontati, a consuntivo, nella Relazione della performance.
DIRETTORE GENERALE	Declina e condivide gli obiettivi strategici con la struttura tecnico-amministrativa, individua le dimensioni trasversali, per valutare poi i propri dirigenti in base alle performance complessivamente conseguite e propone al CDA gli obiettivi operativi.
DIRIGENTI E RESPONSABILI DELLE STRUTTURE	declinano gli obiettivi nelle unità organizzative di cui sono responsabili e valutano a loro volta i propri collaboratori per le prestazioni rese al servizio dell'Ateneo nel suo complesso
NUCLEO DI VALUTAZIONE	Organo di valutazione interna e di supporto all'ANVUR per il monitoraggio degli indicatori di qualità, efficienza ed efficacia. E' responsabile della verifica della qualità della formazione e della ricerca e assolve le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), di cui all'art.14 del d.lgs. 150/2009, nell'ambito della Valutazione della performance. In particolare, valuta annualmente il funzionamento del SMVP, supporta metodologicamente lo svolgimento del ciclo di gestione della performance, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala eventuali necessità di interventi correttivi.
ANVUR	Definisce le linee guida relative al ciclo della performance e assicura un rapporto di interscambio con i vertici amministrativi delle università e con gli OIV, garantendo un feedback sull'adeguatezza della gestione del sistema della performance.

SOGGETTO	FUNZIONE E RESPONSABILITÀ
STAKEHOLDERS	La partecipazione degli stakeholder al processo è garantita mediante la forma aperta della programmazione, del monitoraggio e della rendicontazione, nonché attraverso la partecipazione alle indagini di customer satisfaction

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi

Tabella 4. Fasi del ciclo della Performance

DOCUMENTO	ATTIVITÀ	SOGGETTI	SUPPORTO	SCADENZA
SMVP	Aggiornamento annuale	CdA previo parere vincolante del NdV	Settore Pianificazione e Valutazione	31 gennaio anno di riferimento
PIANO STRATEGICO	Adozione o revisione	CdA su proposta del Rettore e acquisito il parere del NdV, del SA, dei Dipartimenti e del Consiglio degli Studenti	Commissione strategica e Settore Pianificazione e Valutazione	30 giugno anno precedente
BUDGET	Adozione	CdA	Settore risorse finanziarie e settore Pianificazione e Valutazione	31 dicembre anno precedente
PIAO	Definizione degli obiettivi (sezione Performance)	Direttore Generale	Settore Pianificazione e Valutazione e Responsabile TAC	31 dicembre anno precedente
	Adozione	CdA	Settore Pianificazione e Valutazione e Responsabile TAC	31 gennaio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	Monitoraggio	Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di strutture NdV	Settore Pianificazione e Valutazione	Semestrale nell'anno di riferimento e comunque entro il 31 ottobre anno di riferimento
	Relazione sintetica	Direttore Generale	Settore Pianificazione e Valutazione	31 luglio anno di riferimento
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Adozione	CdA	Settore Pianificazione e Valutazione	20 giugno anno successivo
	Validazione	NdV	Settore Pianificazione e Valutazione	30 giugno anno successivo

Nella figura seguente è rappresentato il ciclo integrato della performance del Politecnico di Bari nei diversi processi che attengono alla performance di Ateneo, alla performance organizzativa e alla performance individuale.

Il ciclo della Performance del Politecnico di Bari

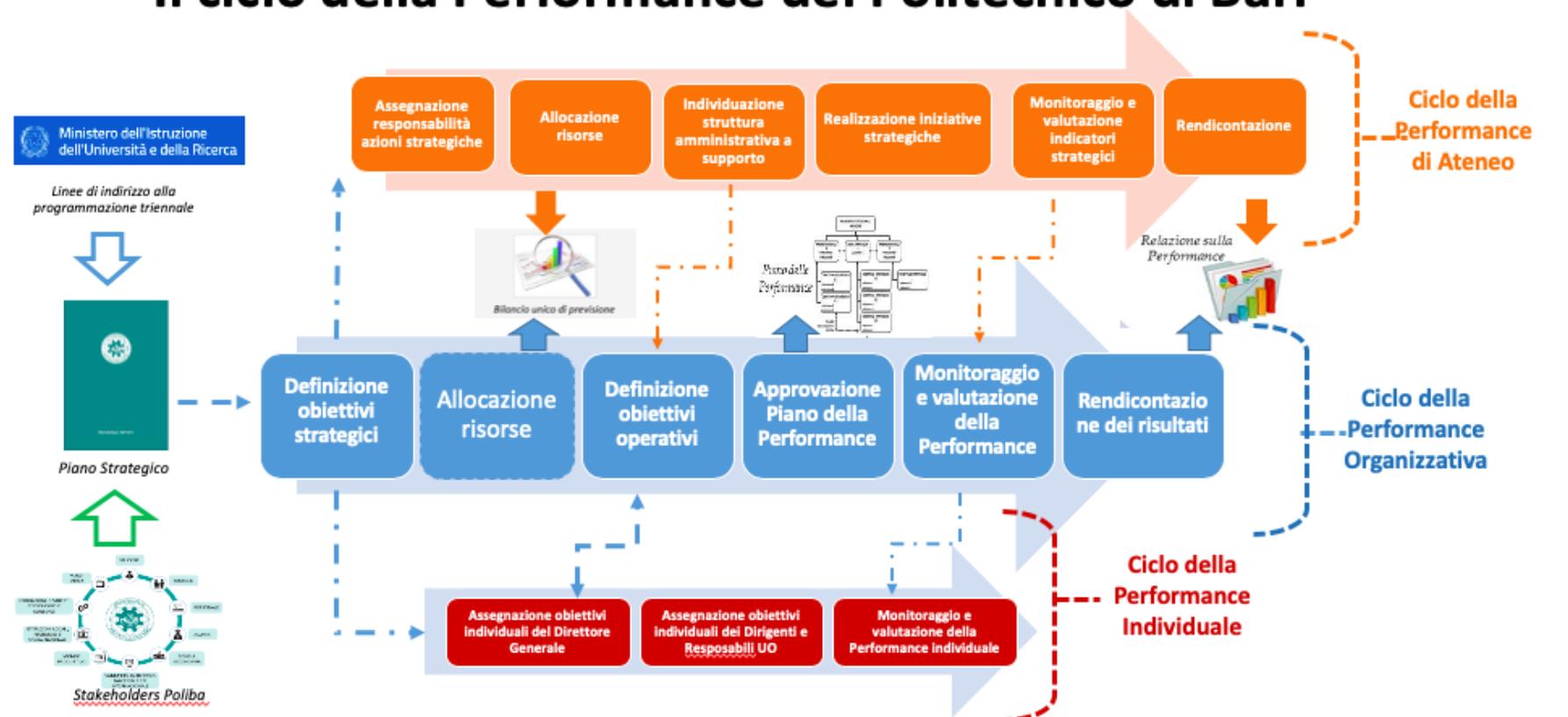


Figura 3. Il ciclo della performance del Politecnico di Bari

Il punto di partenza è rappresentato dalla definizione degli obiettivi strategici da parte dell'organo di indirizzo politico da cui si dispiega sia il processo di pianificazione strategica, che ha come risultante la performance di Ateneo, sia il processo di programmazione operativa determinante della performance organizzativa.

Il processo prevede una fase di concertazione degli obiettivi operativi con il Direttore Generale e tra questo e i Dirigenti e i Responsabili delle UO. Tanto, al fine di migliorare la declinazione degli obiettivi strategici negli obiettivi operativi del ~~Piano Integrato~~ e la qualità del meccanismo di cascading degli obiettivi. Esso costituisce, inoltre, la base per assegnare alle strutture tecnico amministrative obiettivi operativi in grado di contribuire alla realizzazione delle mission di Ateneo. In questa fase, si dovranno selezionare obiettivi e associare indicatori, privilegiando quelli relativi agli otucome ed al miglioramento della qualità percepita dagli stakeholder, interni ed esterni, dell'Amministrazione.

8. PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO)

Il Piano Integrato di Attività e organizzazione (PIAO) 2023-2025 del Politecnico di Bari è redatto ai sensi dell'art. 6 del decreto legge 80 del 9 giugno 2021, convertito in legge n.113 del 6 agosto 2021, "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*", che introduce il "*Piano integrato di attività e organizzazione*" (di seguito PIAO), quale documento unico di programmazione, con la finalità di semplificare e migliorare la programmazione orientandola verso la creazione di Valore Pubblico.

Per realizzare questa nuova prospettiva integrata, il PIAO è costruito per rendere esplicita la sinergia tra i vari strumenti programmatori dell'Ateneo, che vengono recepiti in apposite Sezioni e sottosezioni del testo e negli allegati del PIAO. I documenti, e i relativi ambiti di azione, che trovano un coordinamento diretto nel PIAO possono essere così esplicitati:

1. **Scheda Anagrafica.** La sezione contiene gli elementi identificativi del Politecnico di Bari con una sintesi dei principali dati dell'Ateneo
2. **Valore pubblico, performance e anticorruzione.** Nella sezione sono definiti i risultati attesi, in termini di obiettivi generali e specifici dell'Ateneo. In particolare, sarà data evidenza delle strategie di valore pubblico del Politecnico di Bari e di come esse trovino esplicitazione negli obiettivi di performance organizzativa. La sezione contiene, inoltre, gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei

risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione.

3. **Organizzazione capitale umano.** Nella sezione viene data evidenza del modello organizzativo adottato, delle politiche di reclutamento del personale, e di formazione e sviluppo di competenze professionali dell'Ateneo. La sezione contiene, altresì, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione.
4. **Monitoraggio.** La sezione indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio, insieme alle rilevazioni di soddisfazioni dell'utenza e delle persone con responsabilità.

Il PIAO è approvato entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, valutata la coerenza con il Piano strategico e le Politiche della Qualità e le risorse indicate a bilancio, ed è pubblicato sul sito di Ateneo, nonché sul Portale del PIAO del Dipartimento della Funzione Pubblica.

9. MONITORAGGIO IN ITINERE

Il Direttore Generale, i Dirigenti e i Responsabili di struttura effettuano un monitoraggio semestrale del grado di avanzamento degli obiettivi operativi.

Semestralmente, e comunque entro il 31 ottobre (anno di riferimento) il Direttore Generale, sulla base dei report di monitoraggio disponibili nel sistema di controllo di gestione, comunica al NdV e al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi contenuti nel PIAO e le eventuali criticità riscontrate.

In tale occasione, il Consiglio di Amministrazione definisce possibili interventi correttivi idonei a garantire la realizzazione degli obiettivi prestabiliti.

Il monitoraggio in itinere è effettuato in piena indipendenza anche dal Nucleo di Valutazione, che ha facoltà di accedere alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione. All'esito del monitoraggio, il NdV può segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio al Consiglio di Amministrazione.

10. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La Relazione sulla performance è il documento che l'Ateneo redige, a consuntivo, per rendicontare i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente. Entro il 20 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, la Relazione sulla performance è

sottoposta al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, la Relazione sulla performance è esaminata dal Nucleo di Valutazione che si esprime sulla sua validazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dal NdV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c) del d.lgs. 150/2009.

La Relazione sulla Performance è pubblicata sul sito di Ateneo entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

11. COSTRUZIONE DELL'INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale ha diverse finalità, quali:

- › evidenziare il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell'Amministrazione;
- › chiarire e comunicare che cosa ci si attende dalle singole unità in termini di risultati e di comportamenti;
- › supportare le singole unità nel miglioramento delle proprie performance, anche attraverso la formazione;
- › valutare in maniera oggettiva le performance e comunicare i risultati e le future aspettative dell'Amministrazione nei confronti delle singole unità;
- › contribuire a creare un clima di collaborazione e favorire il senso di appartenenza all'Amministrazione;
- › premiare la performance attraverso criteri prefissati e oggettivi e mediante opportuni sistemi incentivanti;
- › promuovere una corretta gestione delle risorse umane ed è effettuata in base ai seguenti principi:
 - oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
 - trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
 - partecipazione dei valutati al procedimento;
 - procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La trasparenza è un elemento fondamentale del sistema e una garanzia a tutela di tutto il personale. È dunque necessario che siano messi a disposizione dei responsabili, e più in

generale delle strutture, strumenti informatici snelli e flessibili atti a rispondere alle esigenze dell'intero sistema.

Le componenti della valutazione della performance individuale, come richiamato all'art. 9, comma 1 e 2 del D. Lgs. 150/2009, sono principalmente due:

- A. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi operativi fissati nell'ambito del PIAO della performance per la struttura di appartenenza e agli obiettivi individuali.
- B. I comportamenti e le competenze adottate/maturate nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività. Tra questi, sarà distintamente valorizzata, per i Dirigenti e i Responsabili di strutture di I e II livello di cui alla tabella n. 2, la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, la cui quantificazione sarà basata sul calcolo di un indice che tiene conto dei punteggi attribuiti alla valutazione dell'area comportamentale dei propri collaboratori e della numerosità della strutture. L'indice così ottenuto è posto in relazione alla scala di valutazione (da 1 a 5) per la determinazione del punteggio relativo.

Il sistema di valutazione del Politecnico di Bari si fonda sulla costruzione di un **Indice di Performance Individuale (IPI)**, che combina, ponderandoli, i risultati attribuiti al dipendente in relazione alla performance di Ateneo, alla performance della struttura di appartenenza e agli obiettivi individuali con i risultati della valutazione dei comportamenti/competenze dimostrate.

L'indice, nelle sue componenti, può essere a "*geometria variabile*", in modo da tenere conto delle caratteristiche del soggetto valutato (ruolo ricoperto nell'organizzazione) e della correlazione tra performance organizzativa e performance individuale. **L'Indice di Performance Individuale (IPI)**, differenziabile per ruoli e famiglie professionali, prevede:

- › l'identificazione degli ambiti fondamentali ai quali collegare la valutazione della performance individuale;
- › l'attribuzione di un peso relativo ai singoli ambiti, in ragione degli obiettivi di politica del personale dell'amministrazione. Di regola, quanto più ampia è la responsabilità dei soggetti valutati, tanto maggiore deve essere il collegamento tra performance organizzativa e individuale; in ogni caso, in base all'art. 9 c. 1 del d.lgs. 150/2009, agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di

autonomia e responsabilità.

Per assicurare la confrontabilità delle valutazioni, l'Indice di Performance Individuale si traduce in un punteggio finale (o in un rapporto percentuale) assegnato al singolo dipendente.

12. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE

Il Direttore Generale è valutato secondo due ambiti o macro-aree valutative e relativi elementi di valutazione:

- A. **performance di Ateneo**: risultati di una selezione (da 1 a 3) di indicatori strategici in (tratti dal Piano strategico), con un peso del 20%
- B. **performance organizzativa**, a sua volta declinabile in:
 - a. valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati dal CdA, con un peso del 60%
 - b. risultati delle indagini di customer satisfaction dei servizi di diretta responsabilità dell'Amministrazione Centrale, con un peso del 20%

Gli obiettivi sono assegnati al Direttore Generale entro il mese di gennaio di ogni anno con il PIAO. Gli obiettivi, condivisi ed accettati dal Direttore Generale, sono formulati con l'indicazione dei target, degli indicatori e dei risultati attesi (in termini qualitativi o quantitativi) e sono derivati dagli obiettivi strategici di Ateneo, secondo gli indirizzi forniti dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione.

Le attività e i risultati conseguiti sono documentati dal Direttore Generale in una apposita Relazione annuale, da redigere entro i primi mesi dell'anno successivo. Nella Relazione, il Direttore Generale dà conto delle attività svolte per ciascun obiettivo assegnatogli, con il supporto di dati quali-quantitativi. La relazione riporta inoltre i risultati rilevati dal sistema di controllo di gestione inerenti gli indicatori strategici e le indagini di customer satisfaction. La valutazione del Direttore Generale viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione all'interno di un processo che prevede le seguenti fasi:

- Il Direttore Generale, entro i primi mesi dell'anno, elabora una Relazione sui risultati dell'anno precedente;
- Il Nucleo di Valutazione, esaminata la Relazione del Direttore Generale, esprime al Rettore una propria valutazione motivata;
- Il Rettore, tenuto conto della valutazione del Nucleo di Valutazione, propone quindi al Consiglio di Amministrazione la valutazione della performance del Direttore Generale.

Gli elementi per la valutazione del Direttore Generale, comprensivi delle fonti e dei criteri di misurazione sono riepilogati schematicamente di seguito:

Tabella 5. Elementi per la valutazione del Direttore Generale

Macro area valutativa	Peso %	Elementi di valutazione	Fonte per la misurazione	Criteri di misurazione
Performance di Ateneo	20	Selezione Indicatori strategici in nr. da 1 a 3	Cruscotto direzionale	Media normalizzata risultati indicatori vs target
Performance organizzativa	60	Risultati obiettivi operativi assegnati dal CdA	Relazione del DG e dati controllo di gestione	Giudizio quali-quantitativo coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
	20	Risultati indicatori customer satisfaction di AC	Indagini Good Practice o equivalenti	Media risultati riferibili a AC
IPI	100			

In caso di Piano strategico non ancora approvato, la valutazione sarà imperniata sulla sola performance organizzativa, nella proporzione dell'80% per gli obiettivi operativi e del 20% per i risultati di customer satisfaction.

13. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

I Dirigenti sono valutati secondo tre ambiti o macro-aree valutative e relativi elementi di valutazione:

- A. **performance di Ateneo**: risultati di una selezione (da 1 a 3) di indicatori strategici (tratti dal Piano strategico), con un peso del 10%;
- B. **performance organizzativa**: a sua volta declinabile in:
 - valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Direzione dal PIAO, con un peso del 40%
 - risultati delle indagini di customer satisfaction dei servizi di diretta responsabilità della Direzione, con un peso del 30%;
- C. **competenze comportamentali**: set di competenze e relativi descrittori comportamentali, con un peso del 20%, di cui il 10% per la differenziazione delle valutazioni dei propri

collaboratori.

Gli elementi per la valutazione dei Dirigenti, comprensivi delle fonti e dei criteri di misurazione sono riepilogati schematicamente di seguito:

Tabella 6. Elementi per la valutazione dei Dirigenti

Macro area valutativa	Peso %	Elementi di valutazione	Fonte per la misurazione	Criteri di misurazione
Performance di Ateneo	10	Selezione Indicatori strategici in nr. da 1 a 3	Cruscotto direzionale	Media normalizzata risultati indicatori vs target
Performance organizzativa	40	Risultati obiettivi operativi assegnati dal PIAO	Autovalutazione e dati controllo di gestione	Giudizio quali-quantitativo coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
	30	Risultati indicatori customer satisfaction riferibili alla Direzione	Indagini Good Practice o equivalenti	Mediarisultati riferibili a settori e uffici di Direzione
Competenze comportamentali	10	Set di competenze	Dati e fatti osservati a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo- attribuzione diretta del punteggio su scala da 1 a 5
	10	Grado di differenziazione dei punteggi		Punteggio su scala 1 a 5 sulla base dell' indice di differenziazione
IPI	100			

In caso di Piano strategico non ancora approvato, la quota performance di Ateneo del 10% confluisce nella quota performance organizzativa portando al 50% il peso della componente “*Risultati obiettivi operativi assegnati dal PIAO*”.

14. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO CON INCARICO DI RESPONSABILITÀ O DI FUNZIONE SPECIALISTICA

Il personale con incarico di responsabilità o di funzione specialistica è valutato secondo quattro ambiti o macro-aree valutative e relativi elementi di valutazione:

A. performance di Ateneo: risultati di una selezione (da 1 a 3) di indicatori strategici

(tratti dal Piano strategico e, relativamente ai Responsabili dei servizi amministrativi di Dipartimento, anche degli obiettivi stabili nei Piani Culturali), con un peso del 10%;

B. **performance organizzativa**, a sua volta declinabile in:

- valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Struttura gestita dal PIAO, con un peso del 25%.
- risultati delle indagini di customer satisfaction dei servizi di diretta responsabilità della Struttura gestita, con un peso del 25%.

C. valutazione del raggiungimento di eventuali **obiettivi specifici individuali** (facoltativi e non inclusi nella sezione Performance del PIAO) funzionali alla realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa, con peso del 20%. Gli obiettivi individuali sono assegnati come rappresentato nella Tabella n. 10.

D. **competenze comportamentali**: set di competenze e relativi descrittori comportamentali, con un peso del 20%. La valutazione dei comportamenti, per i soli responsabili di settore/unità di staff/dipartimenti/centri, è a sua volta articolata in:

- 10% per la valutazione del set di comportamenti organizzativi attesi;
- 10% per il grado di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori

In caso di Piano strategico non ancora approvato, la quota performance di Ateneo del 10% confluisce nella quota performance organizzativa portando al 35% il peso della componente “*Risultati obiettivi operativi assegnati dal PIAO*”.

In caso di assenza di obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura la relativa quota confluisce nella componente valutativa della customer satisfaction o, in assenza, nella macro area obiettivi individuali, la cui assegnazione diventa obbligatoria. Analogamente avviene in caso di assenza di specifici obiettivi di customer satisfaction riferibili alla Struttura gestita.

Nel caso di mancata assegnazione di obiettivi individuali, la relativa quota valutativa confluirà in modo proporzionale nella componente “*Risultati obiettivi operativi assegnati dal PIAO*” e nella macro area delle competenze comportamentali (set competenze), i cui pesi diventeranno pari rispettivamente al 36% e al 29%.

Gli elementi per la valutazione del personale con incarico di responsabilità o di funzione specialistica, comprensivi delle fonti e dei criteri di misurazione sono riepilogati schematicamente di seguito:

Tabella 7. Elementi per la valutazione del personale tecnico-amministrativo con incarico di responsabilit  o di funzione specialistica

Macro area valutativa	Peso %	Elementi di valutazione	Fonte per la misurazione	Criteri di misurazione
Performance di Ateneo	10	Selezione Indicatori strategici in nr. da 1 a 3	Cruscotto direzionale	Media normalizzata risultati indicatori vs target
Performance organizzativa	25	Risultati obiettivi operativi assegnati dal PIAO	Autovalutazione e dati controllo di gestione	Giudizio quali-quantitativo coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
	25	Risultati indicatori customer satisfaction riferibili alla Struttura gestita	Indagini Good Practice o equivalenti	Media risultati riferibili all'Unit� organizzativa
Obiettivi individuali (facoltativi)	20	Risultati obiettivi operativi assegnati dal valutatore	Autovalutazione e dati controllo di gestione	Giudizio quali-quantitativo coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
Competenze comportamentali	10	Set di competenze	Dati e fatti osservati a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio su scala da 1 a 5
	10 ¹	Grado di differenziazione dei punteggi		Punteggio su scala 1 a 5 sulla base dell' indice di
IPI	100			

15. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL RESTANTE PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

Il restante personale   valutato secondo quattro ambiti o macro-aree valutative e relativi

¹ Per i soli Dirigenti e Responsabili di strutture organizzative di II livello. Per gli altri titolari di incarico la quota delle competenze comportamentali del 20%   interamente collegata alla valutazione del set di competenze.

elementi di valutazione:

- A. **performance di Ateneo**: risultati di una selezione (da 1 a 3) di indicatori strategici (tratti dal Piano strategico e, relativamente al personale afferente ai Dipartimenti, anche gli obiettivi stabili nei Piani Culturali), con un peso del 5%;
- B. **performance organizzativa**, a sua volta declinabile in:
- › valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Unità Organizzativa di afferenza dal PIAO, con un peso del 15%.
 - › risultati delle indagini di customer satisfaction dei servizi di diretta responsabilità della struttura di afferenza, con un peso del 20%.
- C. valutazione del raggiungimento di eventuali **obiettivi specifici individuali** (facoltativi a scelta del valutatore e non inclusi nel PIAO funzionali alla realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa, con peso del 10%.
- D. **Competenze comportamentali**: set di competenze e relativi descrittori comportamentali, con un peso del 50%. La valutazione dei comportamenti è effettuata dal Responsabile di settore/unità di staff o dal Responsabile dei servizi amministrativi del Dipartimento/Centro di concerto con il Direttore di Dipartimento/Centro o, per il personale tecnico del Dipartimento, dal Direttore di Dipartimento.

In caso di Piano strategico non ancora approvato, la quota performance di Ateneo del 5% confluisce nella quota performance organizzativa portando al 20% il peso della componente “*Risultati obiettivi operativi assegnati dal PIAO*”.

In caso di assenza di obiettivi di performance organizzativa/customer satisfaction a cui contribuire, le relative quote valutative confluiscono nella macro area obiettivi individuali, o, in assenza, nella macro area delle competenze comportamentali.

Nel caso di mancata assegnazione di obiettivi individuali, la relativa quota valutativa confluirà nella macro area delle competenze comportamentali, che assumerà, pertanto, un peso pari al 60%.

Gli elementi per la valutazione del restante personale TA, comprensivi delle fonti e dei criteri di misurazione sono riepilogati schematicamente di seguito:

Tabella 8. Elementi per la valutazione del restante personale tecnico-amministrativo

Macro area valutativa	Peso %	Elementi di valutazione	Fonte per la misurazione	Criteri di misurazione
Performance di Ateneo	5	Selezione Indicatori strategici in nr. da 1 a 3	Cruscotto direzionale	Media normalizzata risultati indicatori vs target
Performance organizzativa	15	Risultati obiettivi operativi assegnati dal PIAO	Autovalutazione e dati controllo di gestione	Giudizio quali-quantitativo coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
	15	Risultati indicatori customer satisfaction riferibili alla struttura di afferenza	ogini Good Practice o equivalenti	Media risultati riferibili alla struttura di afferenza
	15	Risultati obiettivi operativi assegnati dal valutatore	Autovalutazione e dati controllo di gestione	Giudizio quali-quantitativo coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
Obiettivi individuali (facoltativi)	15			
Competenze comportamentali	50	Set di competenze	Dati e fatti osservati a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio su scala da 1 a 5
IPI	100			

16. QUADRO DI INSIEME SULLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

A conclusione della sezione sulla performance individuale si riporta di seguito un prospetto di sintesi comparativo dei diversi ambiti di valutazione e relativa incidenza nella determinazione dell'indice di performance individuale (IPI) per ciascun ruolo o famiglia professionale.

Tabella 9. Quadro di insieme della valutazione della performance individuale

Macro area valutativa	Elementi di valutazione	Direttore Generale	Dirigenti	EP-D-C con incarico o f.s	D-C-B senza incarico
Performance di Ateneo	Selezione Indicatori strategici in nr. da 1 a 3	20	10	10	5
Performance organizzativa	Risultati obiettivi operativi assegnati dal CdA/PIAO	60	40	25	15
	Risultati indicatori customer satisfaction riferibili alla struttura di afferenza/gestita	20	30	25	15
Obiettivi individuali	Risultati obiettivi operativi assegnati dal valutatore (facoltativi)	/	/	20	15
Competenze comportamentali	Set di competenze distinte per dirigenti e altre figure professionali	/	10	10	50
	Differenziazione dei punteggi		10	10 ²	
	IPI	100	100	100	100

² Per i soli Responsabili di strutture organizzative di II livello. Per gli altri titolari di incarico la quota delle competenze comportamentali del 20% è interamente collegata alla valutazione del set di competenze.

17. FOCUS SUL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

17.a SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

Soggetti e responsabilità del processo di gestione della performance sono rappresentati nella tabella seguente:

Tabella 10. Soggetti della valutazione

Valutato	Responsabile assegnazione dell'obiettivo	Responsabile della valutazione
Direttore Generale	CdA	CdA (su proposta NdV)
Dirigenti	Direttore Generale	Direttore Generale
Coordinatore tecnico/amministrativo dei Centri servizi (se previsto)	Direttore Generale di concerto con il Direttore del Centro servizi	Direttore Generale di concerto con il Direttore del Centro servizi
EP/D/C responsabili di U.O. di II livello	<p><u>Per l'Amministrazione Centrale:</u> Dirigente* /Direttore Generale</p> <p><u>Per i Centri servizi (assimilati a Direzione):</u> Direttore Generale di concerto con il Direttore del Centro</p> <p><u>Per i Dipartimenti/Centri interdipartimentali:</u> Direttore Generale di concerto con il Direttore di Dipartimento/Centro</p>	<p><u>Per l'Amministrazione Centrale:</u> Dirigente* / Direttore Generale</p> <p><u>Per i Centri servizi (assimilati a Direzione):</u> Direttore Generale di concerto con il Direttore del Centro</p> <p><u>Per i Dipartimenti/Centri interdipartimentali:</u> Direttore Generale di concerto a con il Direttore di Dipartimento/Centro</p>
EP/D/C responsabili di U.O. di III livello	<p><u>Per l'Amministrazione Centrale:</u> Responsabile di Settore/Unità in staff/Centro servizi</p> <p><u>Per i Dipartimenti/Centri interdipartimentali:</u> Responsabile amministrativo di concerto con il Direttore di Dipartimento/Centro Il Direttore di Dipartimento per il personale tecnico</p>	<p><u>Per l'Amministrazione Centrale:</u> Responsabile di Settore/Unità in staff/Centro servizio</p> <p><u>Per i Dipartimenti/Centri interdipartimentali:</u> Responsabile amministrativo di concerto con il Direttore di Dipartimento/Centro Il Direttore di Dipartimento per il personale tecnico</p>

Valutato	Responsabile assegnazione dell'obiettivo	Responsabile della valutazione
Posizioni ad alto contenuto tecnico-specialistico (EP-D-C)	<u>Per l'Amministrazione Centrale:</u> Responsabile di Settore/Unità di staff/Centro servizi <u>Per i Dipartimenti/Centri interdipartimentali:</u> Responsabile amministrativo di concerto con il Direttore di Dipartimento/Centro Il Direttore di Dipartimento per il personale tecnico	<u>Per l'Amministrazione Centrale:</u> Responsabile di Settore/Unità di staff/Centro servizi <u>Per i Dipartimenti/Centri interdipartimentali:</u> Responsabile amministrativo di concerto con il Direttore di Dipartimento/Centro Il Direttore di Dipartimento per il personale tecnico
Personale senza incarico di responsabilità	EP/D responsabile di Settore/ Unità di Staff – Processo/Resp. Servizi amministrativi di Dipartimento di concerto con il Direttore di Dipartimento/ /Direttore di Dipartimento (per il personale tecnico del dipartimento) coadiuvato dal Responsabile dei Servizi amministrativi di Dipartimento	EP/D responsabile di Settore/ Unità di Staff – Processo/Resp. Servizi amministrativi di Dipartimento di concerto con il Direttore di Dipartimento/Direttore di Dipartimento (per il personale tecnico del dipartimento) coadiuvato dal Responsabile dei Servizi amministrativi di Dipartimento

(*) in assenza di Dirigente l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione sono effettuate dal Direttore Generale.

I soggetti della valutazione sono individuabili nelle seguenti figure:

- **Valutatori.** Sono i soggetti responsabili della valutazione, identificabili nei responsabili delle diverse strutture come meglio dettagliato nella **tabella n. 10**. Ai valutatori saranno assegnate le schede del personale afferente alla struttura di diretta responsabilità. Qualora il Valutatore dovesse in corso d'anno variare, è tenuto a dare riscontro della valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e dei propri collaboratori attraverso una relazione scritta da rimettere al Valutatore entrante che sarà responsabile della valutazione finale del Valutato.
- **Valutati.** Il gruppo dei valutati corrisponde a tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo in servizio durante l'anno di riferimento dell'evento di valutazione che abbia prestato almeno 90 giorni di effettivo servizio nell'anno di riferimento.
- **Co-valutatori.** In alcuni casi, per esprimere il punteggio relativo alla performance del dipendente i valutatori devono avvalersi di un co-valutatore che meglio del

Valutatore osserva e monitora, durante il corso dell'anno, il comportamento organizzativo del Valutato e il contributo da esso fornito al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Ciò si verifica nei seguenti casi:

1. Il dipendente ha svolto servizio per più strutture. In questi casi, il valutatore sarà il Responsabile dell'ultima struttura presso cui il valutato è stato assegnato, che potrà sentire il/i precedenti responsabili.
2. Personale assegnato ad interim presso più strutture. Nel caso in cui il valutato abbia svolto servizio presso più strutture per ugual numero di mesi, saranno elaborate tante schede di valutazione per quanti sono i valutatori interessati. In questo caso l'IPI finale sarà dato dalla media dei singoli punteggi di valutazione ottenuti dal collaboratore.
3. Il dipendente ha svolto un periodo di lavoro in qualità di collaboratore ed il restante periodo in qualità di titolare di incarico di responsabilità. In questo caso, invece, verranno elaborate due schede di valutazione (distinte per modello valutativo) da attribuire a ciascun valutatore (p.es. collaboratore sino al 30.04 e titolare di incarico di U.O. dall'1.05 al 31.12.). La valutazione sarà data dalla media ponderata dei due punteggi IPI (Indice di Performance Individuale) finali.
4. Il dipendente è un tecnico inserito stabilmente in un gruppo di ricerca. In questo caso la valutazione sarà svolta congiuntamente tra il Direttore di Dipartimento e il Responsabile scientifico del gruppo di ricerca, coadiuvati dal Responsabile dei Servizi Amministrativi di Dipartimento.
5. Il dipendente che presta la propria attività in Uffici di riferimento di docenti Delegati del Rettore, la valutazione sarà effettuata dal Responsabile della Struttura sentito il Delegato.

17.b CASI PARTICOLARI

La valutazione del personale in distacco, anche sindacale, e in aspettativa sindacale, è effettuata dal Direttore Generale, tenuto conto anche degli elementi forniti dall'organo responsabile dell'ente presso cui il dipendente presta l'attività. La valutazione del personale in comando è effettuata dall'ente di destinazione secondo quanto previsto dal vigente CCNL.

Il personale deceduto deve essere valutato per il periodo di servizio prestato nell'anno di riferimento, qualora non inferiore a 90 giorni di effettivo servizio. La quota dell'indennità correlata alla valutazione dovrà essere corrisposta agli eredi.

17.c LA VALUTAZIONE DELL'AREA COMPORTAMENTALE

Gli obiettivi comportamentali permettono di valutare i comportamenti dei singoli responsabili nell'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione; sono volti a garantire il buon clima organizzativo, la collaborazione e la convergenza dei responsabili verso il rispetto degli obiettivi.

La valutazione dei comportamenti, deve prevedere un momento di confronto con il valutato, tramite colloquio, finalizzato a motivare le valutazioni espresse da parte del valutatore.

Al termine del colloquio, valutatore e valutato dovranno obbligatoriamente sottoscrivere la scheda di valutazione. La sottoscrizione può avvenire per “*accettazione*” o per “*presa visione*”.

Le motivazioni, dovranno essere rese in forma scritta dal valutatore ove il valutato decida di non sottoscrivere la scheda per accettazione.

Prima dell'avvio del processo valutativo sarà avviata una fase di confronto tra il Direttore Generale, i Dirigenti e i Valutatori per allineare le scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti (c.d. *calibration*).

Tra il 1° giugno e il 30 settembre, tra valutato e valutatore, può svolgersi un colloquio individuale e privato (colloquio intermedio), in cui viene verificata la rispondenza delle competenze organizzative dimostrate fino a quel momento dal valutato rispetto a quelle attese. Il colloquio intermedio deve obbligatoriamente svolgersi:

- in caso di richiesta del valutato;
- in caso di significative modifiche di contesto che richiedano un adeguamento delle attese rispetto a quelle definite nel colloquio iniziale o, in caso di significativo scostamento delle competenze organizzative dimostrate dal valutato rispetto al suo standard abituale, allo standard dei colleghi, o rispetto alle attese. Nello stesso periodo, nell'ambito di suddetto colloquio o con colloqui di gruppo, viene verificato il grado di avanzamento degli obiettivi.

In caso di nuova assegnazione, mutamento di ruolo o ritorno da lunghe assenze del valutato durante l'anno, il valutatore procede a un colloquio individuale finalizzato a chiarire le aspettative relative alle competenze organizzative del valutato e illustrare gli obiettivi assegnati.

La scansione temporale del processo di valutazione prevede:

- valutazione dei comportamenti a febbraio - marzo
- valutazione degli obiettivi tra aprile - maggio

I risultati della valutazione dei comportamenti consentono di determinare il gap di c.d. soft skills da acquisire o migliorare che, unitamente ai risultati della valutazione dei gap di competenze in ambito tecnico-professionale, contribuiscono all'analisi dei fabbisogni formativi e al conseguente piano di formazione annuale del personale tecnico-amministrativo.

La scala di valutazione è a 5 livelli. Comportamento mai esibito: punteggio 1; Comportamento esibito raramente: punteggio 2; Comportamento esibito spesso: punteggio 3; Comportamento esibito molto spesso: punteggio 4; Comportamento esibito sistematicamente: punteggio 5.

È possibile individuare livelli intermedi (es. 3,5 o 4,5) nella scala di valutazione.

Le dimensioni comportamentali valutate, aventi lo stesso peso, sono diverse a seconda del ruolo organizzativo ricoperto, così come evidenziato nella tabella seguente:

Tabella 11. Dimensioni comportamentali valutate per ruolo organizzativo ricoperto

DIMENSIONI COMPORTAMENTALI		POSIZIONI DI RESPONSABILITA'				
AREA	CAPACITA'	RESPONSABILI DI U.O.			POSIZIONI AD ALTO CONTENUTO TECNICO-SPECIALISTICO (EP-D-C)	PERSONALE SENZA INCARICO DI RESPONSABILITA' (D-C-B)
		DIREZIONI	SETTORE/UNITA' DI STAFF - PROCESSO-CENTRI (EP-D)	UFFICI - AREE (D-C)		
GESTIONE	PROGRAMMAZIONE	X	X		X	
	GESTIONE E VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	X	X			
	CONTROLLO, QUALITA', TEMPI E COMPLIANCE	X	X	X	X	X
RELAZIONE	RELAZIONE	X	X	X	X	
	LEADERSHIP	X	X			
	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	X	X	X	X	X
INNOVAZIONE	CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE DELL'ENTE	X	X			
	INIZIATIVA	X	X	X	X	X
	INNOVAZIONE	X	X	X	X	
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	X	X	X	X	X
DIFFERENZIAZIONE	DIFFERENZIAZIONE NELLA VALUTAZIONE	X	X			

I descrittori comportamentali per ciascun ruolo sono riportati nelle schede di valutazione allegate.

18. PREMIALITÀ E RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative ricadute sul sistema premiante si sviluppano logicamente in tre momenti, tra loro coerentemente correlati:

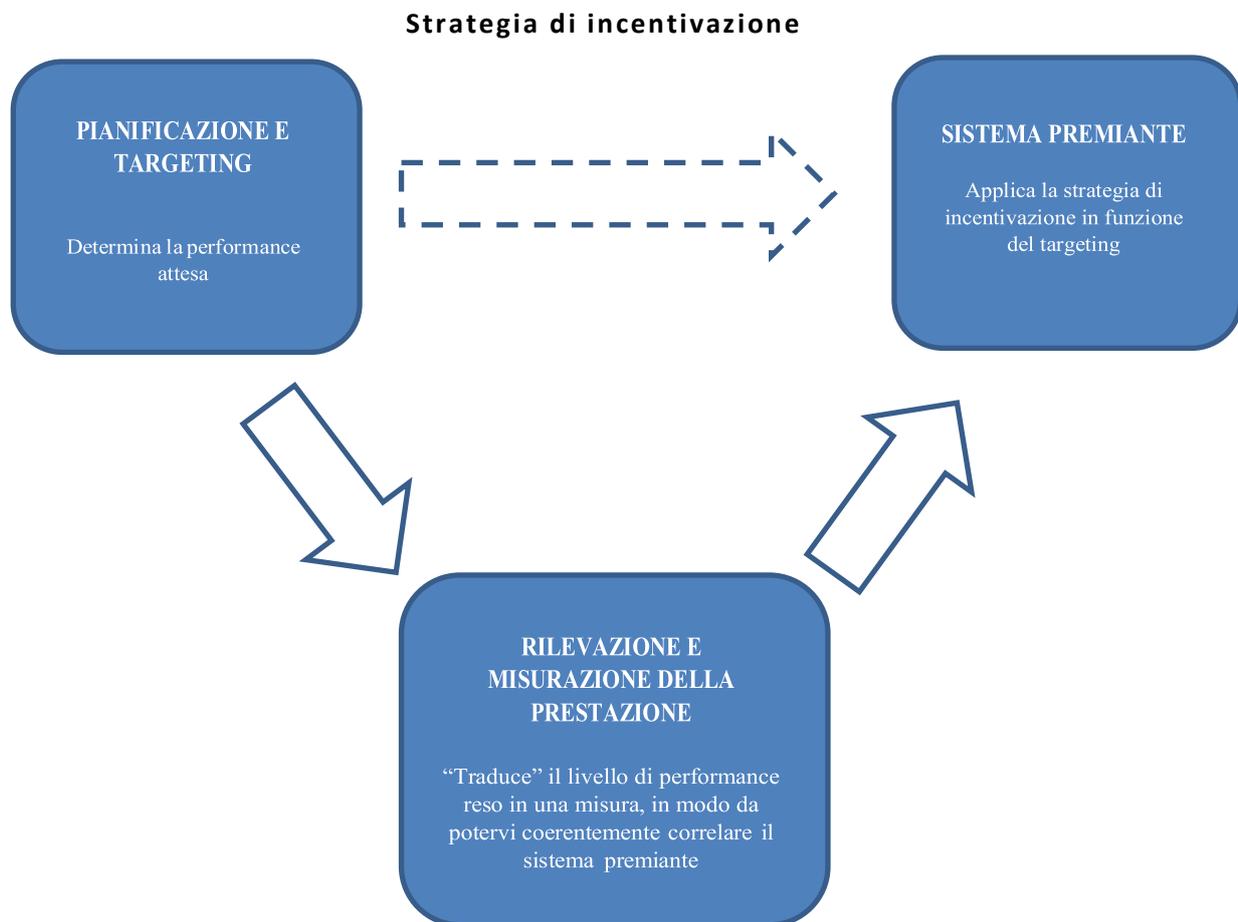


Figura 4. Strategia di incentivazione

La retribuzione di risultato del personale dirigente e/o responsabile di unità organizzativa (Dirigenti, EP/D) è direttamente connessa alla valutazione individuale, come previsto dal D. Lgs 150/2009, e come specificatamente determinata dall'applicazione della metodologia prevista al [paragrafo 11](#) del presente documento.

La valutazione individuale del personale, espressa in un valore da 1 a 100, determina la classificazione del valutato in una delle seguenti tre fasce di risultato:

- a) da 100 a 90 punti- in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione ottima;
- b) da 89 a 80 punti- in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione molto positiva;
- c) da 79 a 70 punti- in questa fascia viene collocato il restante personale che ha ottenuto una valutazione positiva, seppure migliorabile.

Al personale che non supera il punteggio di 70/100 non viene corrisposta alcuna indennità. Al di sotto della soglia la valutazione deve intendersi negativa.

La retribuzione di risultato per i Dirigenti, gli EP e il personale di categoria D/C con incarico di cui all'art. 91 del CCNL, compatibilmente con le disposizioni contrattuali, sarà corrisposta secondo le modalità di seguito indicate:

- per il **Direttore Generale** e i **Dirigenti**, l'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante, pari **rispettivamente al 20% e almeno al 20%** dell'importo complessivo della retribuzione di posizione, sarà corrisposta in misura lineare rispetto al punteggio conseguito;
- per il **personale di cat. EP**, l'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante, compreso, ai sensi dell'art. 76 co. 4 del CCNL di Comparto, tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita sarà così erogato:
 - a) da 100 a 90 punti- 30%
 - b) da 89 a 80 punti – 20%
 - c) da 79 a 70 punti- 10%
- per il **personale di cat. D/C con incarico** di cui all'art. 91 del CCNL, l'importo pari ad 1/3 dell'indennità di responsabilità sarà erogato con le stesse modalità sopra descritte per il personale di cat. EP.
- **Per le altre unità di personale**, le risorse di cui al Fondo ex art. 87 CCNL, finalizzate all'incentivazione della produttività, saranno erogate con le seguenti modalità:
 - a) da 100 a 90 punti - 100%

- b) da 89 a 80 punti - 90%
- c) da 79 a 70 punti - 80%

Altri strumenti per premiare il merito e le professionalità sono quelli elencati dal Decreto Legislativo n. 150/2009, a cui l'Ateneo può fare ricorso secondo le modalità ivi stabilite:

- a) il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'articolo 21;
- b) il premio annuale per l'innovazione, di cui all'articolo 22;
- c) le progressioni economiche, di cui all'articolo 23;
- d) le progressioni di carriera, di cui all'articolo 24;
- e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'articolo 25;
- f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'articolo 26.

Gli incentivi di cui alle lettere a), b), c), ed e) sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

Inoltre, l'Ateneo potrà avvalersi gli ulteriori strumenti premiali previsti dal vigente CCNL comparto Università attribuendo ai dipendenti che conseguano le valutazioni migliori una maggiorazione del trattamento economico accessorio.

19. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione è volta alla risoluzione degli eventuali conflitti che possono emergere nell'ambito del processo di misurazione e valutazione e alla prevenzione/riduzione di eventuali contenziosi giurisdizionali.

La prima fase di conciliazione è insita nel confronto diretto tra il valutato e il valutatore nella fase di restituzione degli esiti di valutazione. Nel caso in cui, a valle di tale processo, insorgano contestazioni e/o conflitti, i soggetti valutati, nei quindici giorni successivi all'avvenuta comunicazione ufficiale³ dei risultati di performance, possono inviare una richiesta motivata di revisione del giudizio conseguito alla Direzione Generale.

La Direzione Generale, entro 30 giorni procederà a convocare apposito organismo collegiale di conciliazione.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale con funzioni dirigenziali l'Organismo di conciliazione è presieduto dal Coordinatore del Nucleo di Valutazione o da un suo delegato. L'Organismo esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale

³ Per comunicazione ufficiale si intende la trasmissione via Titulus della scheda di valutazione da parte del valutatore qualora non sia possibile acquisire alcuna sottoscrizione della stessa da parte del valutato sia per accettazione che per pre sa visione.

del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente.

Concluso il tentativo di conciliazione, l'Organismo conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore. I lavori dell'Organismo di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

20. IL PIANO DI COMUNICAZIONE, TRASPARENZA E FORMAZIONE

L'attuazione del PIAO prevede un processo di condivisione e comunicazione ampiamente diffuso, affinché siano ben compresi e condivisi dal personale obiettivi e modalità di attuazione dello stesso.

Il piano di comunicazione

Il Piano e il Sistema vengono annualmente pubblicati sul sito di Ateneo – dopo le dovute approvazioni da parte degli Organi istituzionali – al fine di garantire la più ampia condivisione degli obiettivi dell'Amministrazione. Nei confronti del personale il processo di informazione prevede:

CONDIVISIONE delle schede di Performance Organizzativa con i Responsabili e con il personale di tutte le strutture di Ateneo;

COMUNICAZIONE a tutto il personale del significato e delle modalità principali di attuazione del Piano e delle evoluzioni dello stesso.

La trasparenza

Il documento di Sistema e il PIAO sono pubblicati sul Sito WEB del Politecnico di Bari entro i tempi previsti dalla normativa.

Ogni modifica sostanziale ai documenti di Sistema e al Piano vengono prontamente pubblicati sul Sito WEB attraverso una pubblicazione aggiornata degli stessi.

La formazione

Il PIAO e il SMVP rappresentano un importante momento di sintesi delle azioni di sviluppo organizzativo e professionale. Al fine di renderli reali strumenti di comunicazione e supporto alla gestione ed allo sviluppo dei collaboratori è fondamentale che la loro applicazione sia supportata da un adeguato piano di formazione e informazione verso valutatori e valutati, che accompagni ogni aggiornamento sostanziale di processo e

favorisca la costruzione di una cultura condivisa della valutazione.