

# Università di Foggia



## *Sistema di misurazione e valutazione della performance*

di cui all'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

### Premessa

#### 1. Descrizione del Sistema

- 1.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione
- 1.2 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa
- 1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale
- 1.4 Modalità per garantire la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione
- 1.5 Modalità per le indagini sul personale
- 1.6 Modalità di collegamento tra il processo di valutazione della performance e gli altri processi di gestione delle risorse
- 1.7 Modalità per promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema

#### 2. Processo

- 2.1 La fase di definizione e assegnazione degli obiettivi
- 2.2 La fase di valutazione intermedia
- 2.3 La fase di valutazione finale
- 2.4 I soggetti valutati
  - 2.4.1 Dirigenza di vertice
  - 2.4.2 Personale di categoria EP
  - 2.4.3 Personale di categoria D, C, B
- 2.5 L'utilizzo dei sistemi premianti
- 2.6 I tempi
- 2.7 Le modalità

#### 3. Soggetti e responsabilità

#### 4. Procedure di conciliazione

#### 5. Modalità di raccordo e integrazione

- 5.1 Raccordo ed integrazione con i sistemi di controlli esistenti
- 5.2 Raccordo e integrazione con la programmazione finanziaria e di bilancio

## Premessa

In ottemperanza all'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 "*Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il "Sistema di misurazione e valutazione della performance"*", il presente **Sistema di misurazione e valutazione della performance** (di seguito **Sistema**) è stato predisposto in modo tale da:

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

Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto sia delle peculiarità insite nella natura dell'istituzione universitaria, sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, che presentano diversi vincoli e limiti di carattere applicativo, in una logica di sostanziale discontinuità rispetto al passato.

In particolare, a partire dal D.Lgs. 150/2009, il panorama normativo di riferimento è stato arricchito da numerose integrazioni ed interventi legislativi di cui si è dovuto tener conto, in particolare:

1. la L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini), le cui numerose disposizioni hanno dato vita nell'Ateneo a un profondo processo di revisione;
2. la L. 122/2010 (c.d. manovra correttiva estiva 2010) che:
  - impone un limite alle spese per il personale fissando al 2010 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti anche per il triennio 2011-2013 ("trattamento ordinariamente spettante comprensivo del trattamento accessorio");
  - blocca i rinnovi dei contratti collettivi nazionali fino al 2013 compreso, spingendo all'ultra attività il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del Comparto Università siglato il 16.10.2008;
3. la L. 111/2011 (c.d. manovra correttiva estiva 2011), che proroga fino al 31/12/2014 le disposizioni che limitano la crescita dei trattamenti economici anche accessori del personale delle pubbliche amministrazioni;
4. il D.Lgs. 141/2011 (c.d. decreto correttivo alla Riforma Brunetta), che:
  - definisce che i contratti collettivi integrativi sottoscritti dopo l'entrata in vigore del D.Lgs. 150/2009 devono essere stipulati nel rispetto delle disposizioni in esso contenute, mentre sono riservate alla prossima tornata contrattuale le disposizioni concernenti il procedimento di approvazione dei contratti collettivi nazionali;
  - rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 commi 2 e 3 del D.Lgs. 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009;
  - prevede che in attesa dei rinnovi contrattuali, per la differenziazione retributiva in fasce di cui sopra possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive derivanti dai piani triennali di razionalizzazione come disciplinato dall'art. 16 comma 5 della L. 111/2011, che obbliga a versare il 50% di tali risparmi allo Stato e permette di destinare la metà della restante parte per la differenziazione retributiva in fasce, con conseguenti e forti penalizzazioni per le amministrazioni;
5. la L. 135/2012 (c.d. Spending Review), che ribadisce l'applicazione del D.Lgs. 150/2009 e, in particolare all'art. 5, commi 11 e 11 bis, conferma gli ambiti di misurazione della performance individuale già previsti dall'art. 9 del D. Lgs. 150/2009, evidenziando che le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale e non dirigenziale

sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali si evidenzia, per i dirigenti, l'obbligo di differenziare le valutazioni.

Nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle indicazioni, fornite dalle delibere CIVIT:

1. **n. 9/2010**, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;
2. **n. 88/2010**, che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
3. **n. 89/2010**, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (soprattutto organizzativa);
4. **n. 104/2010**, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
5. **n. 114/2010**, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;
6. **n. 4/2012 e n. 23/2013**, che forniscono le linee guida rispetto agli adempimenti di monitoraggio da parte degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, come previsto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. 150/2009).

A completamento del quadro normativo sopra riportato, si ricorda che a seguito di quanto previsto dall'art. 60 del D.L. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la Legge 9 agosto 2013, n. 98 «*Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia*», il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Il Sistema, inoltre, tiene conto anche dei limiti derivanti dal contesto contrattuale e organizzativo:

- un **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro** (di seguito CCNL) vigente sottoscritto il 16/10/2008, quindi antecedente alla riforma e alla normativa sopra illustrata;
- la parallela **attività di riorganizzazione** di quasi tutte le strutture didattiche e di ricerca alla luce del nuovo Statuto, in coerenza alla L. 240/2010;
- la necessità di supportare il Sistema con **sistemi informativi adeguati** che consentano di integrare i sistemi di misurazione e valutazione già esistenti, in particolare che permettano il collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale.

## 1. Descrizione del Sistema

### 1.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione

L'Università di Foggia è stata istituita il 5 agosto 1999, portando a compimento un processo partito negli anni novanta e avviatosi in ragione del processo di "gemmazione" del decongestionato Ateneo barese, mediante l'istituzione di numerosi corsi di studio dell'Università di Bari. Il primo anno accademico ufficiale, il 1990/1991, del polo universitario di Foggia è stato inaugurato il 12 gennaio 1991, con l'attivazione dei corsi di laurea in Scienze e Tecnologie Alimentari, in Economia e Commercio e in Giurisprudenza. L'Università di Foggia, giunta al suo diciassettesimo anno di vita, è divenuta ormai una realtà consolidata nel panorama nazionale del sistema della formazione superiore e della ricerca. L'Ateneo, in piena adesione al Codice dell'Amministrazione Digitale, ha una gestione basata sull'applicazione costante dell'alta tecnologia per la comunicazione interna e nel rapporto con l'utenza, alla quale sono forniti strumenti di interazione diretta anche con il suo massimo vertice istituzionale. Pertanto, nel pieno rispetto della Legge 240/2010 e del proprio statuto pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica il 02.01.2012, l'Ateneo si sta dotato di un'organizzazione snella e agile sul fronte didattico e scientifico ed anche sul piano prettamente gestionale. L'assetto organizzativo che si sta strutturando è finalizzato a dare risposte precise e tempestive a esigenze differenziate per ogni settore soprattutto in ragione del contesto di riferimento, caratterizzato da scarsità di risorse, competitività e assoluta incertezza sul piano normativo, causati dai continui interventi del legislatore.

### 1.2 Metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il Sistema include tutti gli ambiti di misurazione della performance previsti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 e la metodologia adottata ai fini della misurazione della performance organizzativa è la Balanced Score Card (BSC), un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della performance. Come tale è uno strumento atto ad implementare la strategia e a controllarne l'effettiva l'esecuzione.

La performance, oggetto della valutazione, è definita nel Piano Integrato di Ateneo che il Consiglio di Amministrazione ha l'obbligo di adottare entro il 31 gennaio di ciascun anno. Nel Piano sono definiti, a cascata, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi associati a quelli strategici e le linee d'azioni associate agli obiettivi operativi. Inoltre, ogni linea d'azione è misurata da almeno un target e da un rispettivo indicatore.

Ai fini della valutazione e della misurazione della performance organizzativa, si procede calcolando la media aritmetica dei punteggi (Tabella 1) risultanti dagli scostamenti tra gli indicatori ed i rispettivi target associati alle linee di azioni di ciascun obiettivo operativo presente nel Piano della Performance.

Per **target limite superiore** s'intende quel valore oltre il quale il punteggio X (risultato conseguito) è sempre uguale a 1. Ad esempio, se il target da raggiungere nella produzione di mandati in un ufficio contabilità è pari a 5.000 unità, allora X, calcolato in base all'indicatore – "rapporto tra i mandati effettuati su i 5.000 indicati come target" – potrà essere: inferiore, uguale, minore a 5.000. Se i mandati effettuati saranno superiori a 5.000 il valore X sarà sempre pari a 1.

Per **target limite inferiore** s'intende quel valore da non superare altrimenti il punteggio X tende a scendere fino ad arrivare a zero. Ad esempio se il target per effettuare una relazione è di 5 giorni, allora la X sarà pari a 1 se la relazione è stata prodotta entro i 5 giorni, ma se la stessa è prodotta in un numero di giorni superiore al target, il valore tendenzialmente si avvicinerà a zero fino a raggiungerlo se i giorni utilizzati saranno pari o superiore al doppio del target, ovvero uguale o superiore a 10 giorni.

Per **target dicotomico** s'intende quel valore non misurabile, quindi del tipo fatto/non fatto. Si specifica che nel caso in cui sia possibile scomporre la linea di azione in più fasi è consentito attribuire anche un valore intermedio, ovvero in proporzione alle fasi effettivamente completate.

Tab. 1 – Calcolo dei risultati rispetto ai target e agli indicatori

Tipologia di Target	Punteggio
Target Limite Superiore	$X = (\text{Indicatore}/\text{target})$
Target Limite Inferiore	$X = 0$ se Indicatore = 2·Target (e/o oltre)
	$X = 1$ se Indicatore = Target
	altrimenti $X = [(2 \cdot \text{Target} - \text{Indicatore})/\text{Target}]$
Target Dicotomico	$X = 0$ se Indicatore = NO
	$X = 1$ se Indicatore = SI

La valutazione finale della performance organizzativa può assumere valori compresi tra zero e uno come si evince dalla Tabella 2.

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

Scala	Punteggio
1	$0,00 \leq X < 0,30$
2	$0,30 \leq X < 0,60$
3	$0,60 \leq X < 0,75$
4	$0,75 \leq X < 0,90$
5	$0,90 \leq X \leq 1,00$

### 1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

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

- A. “il perseguimento degli obiettivi”;
- B. “i comportamenti adottati nell’espletamento delle proprie funzioni”.

La somma tra (A) e (B) determina il punteggio finale della performance individuale (C). I due aspetti della valutazione sono pesati sulla base dei parametri definiti nella Tabella 3:

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

Tab. 3 – Pesatura elementi componenti della performance

CATEGORIA	(A)	(B)		
	Obiettivi (%)	Comportamenti (%)		Valutatore
	Performance individuale	Clima Organizzativo		
		Benessere (Allegato 1)	Superiore gerarchico (Allegato 3)	
Direttore Generale	60	5	-----	35
EP	60	5	5	30
B, C e D	20	-----	-----	80

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

Tab. 4 – Punteggio finale obiettivi (A)

CATEGORIA	Punteggio Finale Obiettivi (A)
Direttore Generale	$X_a * 60$
EP	$X_a * 60$
B, C e D	$X_a * 20$

La variabile  $X_a$  è la media aritmetica dei punteggi attribuiti agli scostamenti di performance, tra target ed indicatore associati a ciascuna linea di azione assegnata al valutato (Direttore Generale e personale di categoria EP). Mentre, per le categorie B, C e D, non assegnatarie di obiettivi diretti, si specifica che il valore di  $X_a$  è pari al punteggio assunto dalla performance organizzativa.

Il punteggio attribuito ai “comportamenti adottati nell’espletamento delle proprie funzioni (B)” è spiegato in Tabella 5:

Tab. 5 – Punteggio finale comportamenti (B)

CATEGORIA	(B) Comportamenti (%)		
	Clima Organizzativo		Valutatori
	Benessere (Allegato 1)	Superiore gerarchico (Allegato 3)	
Direttore Generale	$X_{1b} * 5$	-----	$X_{3b} * 35$
EP	$X_{1b} * 5$	$X_{2b} * 5$	$X_{3b} * 30$
B, C e D	-----	-----	$X_{3b} * 80$

dove:

- $X_{1b}$  è il rapporto tra il punteggio medio ponderato risultante dall’elaborazione del questionario relativo al “Benessere Organizzativo” (Allegato 1) e il valore più alto della scala di valutazione (ovvero 6), il questionario è somministrato al personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D;
- $X_{2b}$  è il rapporto tra il punteggio medio ponderato risultante dall’elaborazione del questionario relativo al “Superiore gerarchico” di categoria EP (Allegato 3) e il valore più alto della scala di valutazione (ovvero 6), il questionario è somministrato al personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D;
- $X_{3b}$  è il rapporto tra il punteggio medio ponderato risultante da ciascun elemento di giudizio definito nei rispettivi schemi di valutazione dei comportamenti per il personale d’Ateneo (Allegati 4-5-6-7-8-9) e il valore più alto della scala di valutazione (ovvero 10).

Nel caso in cui i questionari non presentino la copertura campionaria minima prevista dal paragrafo 1.5, il peso delle variabili  $X_{1b}$  e  $X_{2b}$  si aggiunge al peso di  $X_{3b}$ , ovvero alla valutazione da parte del valutatore.

#### 1.4 Modalità per garantire la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione

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

#### 1.5 Modalità per le indagini sul personale

Le indagini che s'intendono condurre nell'ambito del Sistema sono la somministrazione del questionario sul:

- "Benessere Organizzativo" (Allegato 1);
- "Grado di condivisione del Sistema" (Allegato 2);
- "Superiore Gerarchico" riferito alla categoria EP (Allegato 3); ovvero, l'indagine, pur avendo come riferimento il diretto superiore gerarchico di categoria EP, sarà attribuita individualmente ad ogni EP come valore cumulato dell'intera categoria.

Le tre indagini sono realizzate, nel rispetto dell'anonimato dei compilatori, ovvero del personale di categoria B, C e D, attraverso una somministrazione on-line.

I risultati dei questionari saranno considerati significativi se garantiranno una copertura campionaria di almeno il 30% del personale abilitato alla compilazione.

I risultati dell'indagine volta a rilevare il livello di "Benessere Organizzativo" e quella volta alla rilevazione della valutazione del "Superiore Gerarchico" sono parte integrante dell'analisi dei comportamenti del Direttore Generale e del personale di categoria EP, mentre l'indagine sul grado di condivisione del Sistema funge da supporto alla revisione del Sistema stesso.

#### **1.6 Modalità di collegamento tra il processo di valutazione della performance e gli altri processi di gestione delle risorse umane**

Gli esiti del processo di valutazione della performance costituiranno il principale riferimento per la gestione dei processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.). È in tale direzione che l'Università di Foggia ha avviato un percorso finalizzato alla definizione di un nuovo modello organizzativo.

Il nuovo riassetto organizzativo trae la sua ragion d'essere nella necessità di identificare un assetto funzionale ai compiti propri dell'Ateneo e alle strategie definite dagli Organi di Governo, tenendo conto delle risorse finanziarie a disposizione, del contesto di riferimento e dell'esigenza, complessivamente condivisa, di razionalizzare l'impiego delle risorse umane a disposizione.

#### **1.7 Modalità per promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema**

Il miglioramento progressivo del Sistema è promosso annualmente attraverso il processo di riesame da parte del Direttore Generale con il supporto della Struttura Tecnica Permanente d'Ateneo. Il tutto con particolare attenzione ai suggerimenti pervenuti dagli stakeholder coinvolti, interni ed esterni, ed all'attività di monitoraggio del Nucleo di Valutazione d'Ateneo (Organismo Indipendente di Valutazione).

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

Ai fini del riesame, le informazioni e i dati che saranno presi in considerazione riguarderanno: le modifiche al D.Lgs. 150/2009; le delibere della ANAC; gli esiti dell'attività di valutazione.



## 2. Processo

Il processo di valutazione si basa su quattro fasi:

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

### 2.1 La fase di definizione e assegnazione degli obiettivi

La definizione e assegnazione degli obiettivi strategici che va a comporre il Piano Strategico di Ateneo, è proposta del Rettore, previa concertazione con il Direttore Generale e la Comunità Accademica.

La definizione degli obiettivi operativi e delle azioni a sostegno, coerenti con gli obiettivi strategici, che va a comporre il Piano della Performance, avviene di concerto tra il Direttore Generale e il personale di categoria EP.

Entrambi i documenti sono parte integrante del Piano Integrato d'Ateneo che ogni anno il Consiglio di Amministrazione approva entro il 31 gennaio; pertanto, l'assegnazione formale degli obiettivi operativi al personale di categoria EP ha effetto con l'approvazione dello stesso.

Il personale di categoria EP, acquisiti gli obiettivi, dopo aver preso visione del Piano Integrato, deve presentare ed esplicitare ai propri collaboratori gli obiettivi che gli sono stati assegnati. Qualora gli obiettivi fossero assegnati d'ufficio e non fossero condivisi dal valutato, i motivi della mancata condivisione o eventuali osservazioni potranno essere espresse in forma scritta al Direttore Generale. Qualora emergano elementi di particolare conflittualità o opposizione, i valutati potranno inoltrare ricorso al *Comitato di garanzia* (vedi paragrafo 4.) che di norma deciderà entro 30 giorni dalla formalizzazione del ricorso stesso.

### 2.2 La fase della valutazione intermedia

La valutazione intermedia, che segue le stesse modalità della valutazione finale, è da intendersi come un momento di verifica/guida; essa non ha alcun effetto sulla valutazione finale della performance individuale, piuttosto è finalizzata a:

- verificare, con la presentazione di un rapporto semestrale di autovalutazione, lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati;
- identificare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi;
- programmare le opportune azioni correttive;
- definire eventuali rimodulazioni delle priorità, dei tempi di realizzazione e, più in generale, degli obiettivi, quando strettamente necessario;
- introdurre eventuali elementi correttivi ai comportamenti adottati, fino a quel momento dal valutato, nell'espletamento delle proprie funzioni.

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

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

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

### 2.3 La fase della valutazione finale

L'iter relativo alla valutazione finale della performance organizzativa ed individuale si chiude con la contestuale approvazione e validazione della Relazione sulla performance dell'anno oggetto di valutazione, rispettivamente entro il 30 giugno, da parte del Consiglio di Amministrazione, entro il 15 settembre, da parte del Nucleo di Valutazione.

La valutazione della performance individuale riguarda tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Università di Foggia con le modalità di misurazione e valutazione descritte nel presente documento.

Per il personale con incarico dirigenziale, attualmente non presente nell'organico dell'Ateneo, si rimanda ad una successiva integrazione del presente Sistema a seguito delle eventuali modifiche dell'Organizzazione stessa.

## 2.4 I soggetti valutati

### 2.4.1 Il Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale è di pertinenza del Rettore ed oggetto di discussione da parte del Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Nucleo di Valutazione in ordine al conseguimento degli obiettivi.

In particolare oggetto di valutazione sono:

- il perseguimento degli obiettivi, tenendo conto di quanto definito in sede di assegnazione degli obiettivi, dell'eventuale valutazione intermedia e dei risultati presenti nel report di sintesi riferiti alla performance organizzativa ed individuale del Piano della Performance. Si ricorda che questa parte della valutazione pesa il 60%;
- i comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni, tenendo conto che alla valutazione finale dell'area comportamentale concorre la valutazione del Rettore (con la compilazione dell'Allegato 4 con peso del 35%) e del personale tecnico-amministrativo di categoria B, C e D, con la compilazione dell'Allegato 1 (peso 5%).

Ai fini della valutazione dell'area comportamentale, il Rettore può tener conto di eventuali pareri e/o giudizi espressi da parte di stakeholder interni ed esterni che hanno interagito con le attività del valutato.

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

1. il responsabile della Struttura Tecnica Permanente d'Ateneo di supporto per la misurazione della performance invia al Rettore e al Direttore Generale il report di sintesi relativo al raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale e la scheda di sintesi con il punteggio di valutazione del "Benessere Organizzativo" (Allegato 1);
2. Il Direttore Generale predispone e invia al Rettore un sintetico rapporto contenente commenti relativi ai documenti di cui al punto 1.; esso conterrà le cause e le eventuali criticità (anche esogene) che hanno impedito il pieno raggiungimento degli obiettivi;
3. il Rettore compila, in contraddittorio con il Direttore Generale, la scheda per la valutazione dei comportamenti (Allegato 4);
4. il Rettore, trasferisce, con nota illustrativa, al Nucleo di Valutazione:
  - a) il report di sintesi relativo al raggiungimento degli obiettivi da parte del Direttore Generale, ovvero la Relazione sulla performance se già approvata dal Consiglio di Amministrazione;
  - b) il report di sintesi con il punteggio di valutazione del "Benessere Organizzativo" (Allegato 1);
  - c) il rapporto di autovalutazione del Direttore Generale (punto 2.);
  - d) la scheda per la valutazione dei comportamenti dallo stesso compilata (Allegato 4);
5. Il Nucleo di valutazione, sulla base della suddetta documentazione, formula, ai sensi di legge, il proprio parere disponendo, ove lo ritenga opportuno, audizione con il Direttore Generale al fine di acquisire eventuali osservazioni. Il Nucleo di Valutazione esprime una proposta di valutazione complessiva e sintetica sul conseguimento degli obiettivi da trasmettere al Rettore;
6. Il Rettore con la documentazione inizialmente presentata al NVA ed il parere dello stesso, invia la documentazione al Consiglio di Amministrazione;
7. il Consiglio di Amministrazione provvede alla determinazione della valutazione finale e dispone l'assegnazione della retribuzione di risultato.

### 2.4.2 Il personale di categoria EP

Ai fini della valutazione finale, il soggetto con qualifica EP si confronta in un colloquio con il Direttore Generale, dopo che quest'ultimo ha sentito i delegati rettorali e/o i direttori di dipartimento di riferimento del valutato.

La valutazione del personale è una delle funzioni del Direttore Generale, pertanto, laddove non proceda alla valutazione dei collaboratori, lo stesso si vedrà attribuito il punteggio minimo sugli aspetti dei comportamenti che si riferiscono alla capacità di valutazione (Allegato 4 – item 7).

Il colloquio è finalizzato a valutare:

- il perseguimento e raggiungimento degli obiettivi, tenendo conto di quanto definito in sede di assegnazione degli obiettivi, dell'eventuale valutazione intermedia e dei risultati presenti nei report di sintesi riferiti alla performance organizzativa ed individuale del Piano della Performance. Si ricorda che questa parte della valutazione pesa il 60%;
- i comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni, ricordando che alla valutazione finale dell'area comportamentale concorre la valutazione del Direttore Generale, con la compilazione dell'Allegato 5 (peso 30%) e la valutazione del personale tecnico-amministrativo di categoria B, C e D, con la compilazione degli Allegati 1 (peso 5%) e 3 (peso 5%).

Ai fini della valutazione dell'area comportamentale, il Direttore Generale può tener conto del giudizio di eventuali pareri e/o giudizi espressi da parte di stakeholder interni ed esterni che hanno interagito con le attività del valutato.

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

1. il responsabile della Struttura Tecnica Permanente di supporto per la misurazione della performance presenta al Direttore Generale i seguenti report di sintesi:
  - a) scheda individuale, distinta per ogni dipendente di categoria EP, contenente le specifiche del raggiungimento degli obiettivi;
  - b) scheda con il punteggio di valutazione del "Benessere Organizzativo" (Allegato 1);
  - c) schede con il punteggio di valutazione del "Superiore Gerarchico" (Allegato 3);
2. i valutati presentano al Direttore Generale un sintetico rapporto di autovalutazione contenente commenti ai documenti di cui al punto 1. In particolare per spiegare eventuali cause di mancato conseguimento degli obiettivi ed altri aspetti che esulano dalla normale applicazione del Sistema;
3. il Direttore Generale, in sede di colloquio, presenta al valutato la propria scheda compilata per la valutazione dei comportamenti (Allegato 5) a completamento dei documenti utili alla determinazione della valutazione individuale finale. Nello specifico, il Direttore Generale, nel caso che il valutato non abbia collaboratori, deve escludere dalla valutazione l'item 6 e riparametrare il punteggio finale sulla base degli item restanti.

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

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

Il valutato ha, quindi, la possibilità di ricorrere, al Comitato di garanzia, entro 15 giorni dalla protocollazione della stessa valutazione finale.

#### 2.4.3 Il personale di categoria D, C e B

La valutazione del personale di categoria B, C e D è effettuata dal superiore gerarchico di categoria EP, di concerto con il Direttore Generale, e dopo aver sentito i collaboratori responsabili delle strutture organizzative di livello inferiore. Inoltre, nel caso di valutazione effettuata all'interno delle strutture dipartimentali, il personale di categoria EP deve sentire anche i Direttori di Dipartimento.

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

La valutazione è finalizzata alla verifica dei comportamenti adottati dai collaboratori, tenuto conto delle schede per la valutazione dei comportamenti. Tale verifica è da ricondurre alla evidenziazione dei comportamenti tenuti dai collaboratori al fine di sostenere il raggiungimento degli obiettivi del valutatore.

Il valutatore, per supportare e motivare la valutazione dei propri collaboratori, può, nelle situazioni nelle quali è possibile, sottoporre a valutazione esterna i servizi della struttura dallo stesso coordinata, utilizzando questionari da presentare agli utenti.

Il valutatore, in generale, non è tenuto a valutare il personale tecnico-amministrativo che sia stato in servizio, per l'anno di valutazione, per un periodo inferiore ai 2 mesi. Pertanto, chi incorrerà in tale circostanza non partecipa alla premialità prevista per quell'anno solare oggetto della valutazione. Comunque, tale circostanza non riguarda i casi particolari tutelati dalla normativa vigente.

La valutazione finale del personale di categoria B, C e D da parte degli EP e del Direttore generale avviene, quindi, con la compilazione degli Allegati 6-7-8-9. L'allegato 9 presenta una struttura più complessa rispetto agli altri allegati in quanto è riferito al personale che svolge attività in laboratori tecnico-scientifici e, quindi, con dinamiche lavorative che interagiscono in modo diverso con i valutatori.

Si ricorda che questa parte della valutazione pesa per l'80%.

Il personale EP procede, quindi, dopo aver preliminarmente e collegialmente, concordato i criteri di valutazione con il Direttore Generale ad incontrarsi con lo stesso per la compilazione concertata delle schede riportate negli allegati di cui sopra.

Il Direttore Generale, a conclusione del processo di valutazione, incontrerà il personale EP per una verifica conclusiva e generale sugli esiti dello stesso. Successivamente i valutatori consegneranno le schede di valutazione ai valutati e, contestualmente, la struttura permanente a supporto del sistema di valutazione procederà alla formalizzazione dei punteggi individuali finali prima in forma sintetica e generale con la pubblicazione della distribuzione delle valutazioni, poi in forma individuale con le specifiche delle singole valutazioni individuali.

Il punteggio finale che sarà formalizzato al singolo dipendente conterrà anche la quota del 20% riferita ed agganciata al punteggio finale sugli obiettivi (vedi paragrafo 1.3 in particolare quanto specificato per la variabile  $X_a$ ).

Eventuali osservazioni e/o motivazioni da parte del valutato si potranno, al momento della consegna della valutazione da parte del valutatore, segnalare nell'apposito spazio della scheda relativa alla valutazione finale. Il valutato ha, comunque, la possibilità di ricorrere, al Comitato di garanzia, entro 15 giorni dalla formalizzazione ufficiale da parte della struttura permanente a supporto del sistema di valutazione.

## 2.5 L'utilizzo dei sistemi premianti

Al termine della valutazione finale, scaturisce un punteggio finalizzato a valorizzare il merito. La valutazione, nel caso in cui si debbano attribuire benefici legati direttamente ai risultati conseguiti, è da considerarsi positiva o negativa per il valutato.

La valutazione positiva per il Direttore Generale corrispondente ad un punteggio pari o superiore a 75 centesimi, mentre, per il personale di categoria B, C, D e EP, corrisponde ad un punteggio pari o superiore a 60 centesimi.

Di contro, la valutazione è negativa se corrispondente ad un punteggio inferiore rispettivamente a 75 e 60 centesimi. Qualsiasi distribuzione di premialità indicata nell'art. 20 e ss D.Lgs 150/2009 non potrà essere effettuata prima dell'approvazione della Relazione sulla performance (ovvero entro il 30 giugno) e della conseguente validazione da parte del Nucleo di Valutazione, ovvero, di norma, entro il 15 settembre dello stesso anno.

Nel caso in cui la valutazione riguardi il **Direttore Generale**, la valutazione positiva dà diritto all'attribuzione della retribuzione di risultato ai sensi del Decreto Interministeriale di cui all'art. 2, comma 1, lettera n), della Legge 240/2010.

Per il **personale di categoria EP** la valutazione positiva dà diritto, inoltre, all'attribuzione dell'indennità di risultato, quest'ultima è calcolata sull'indennità di posizione nella misura seguente (Tabella 6):

Tab. 6 – Punteggi per risultato

Punteggio	% di risultato
$60 \leq X < 70$	$0\% \leq X \leq 10\%$
$70 \leq X < 85$	$10\% \leq X \leq 20\%$
$85 \leq X \leq 100$	$20\% \leq X \leq 30\%$

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

Per il **personale di categoria D, C e B**, la valutazione positiva consente l'attribuzione di premi distribuiti sulla base del peso attribuito ai punteggi conseguiti dalla performance individuale (Tabella 7):

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

Punteggio	% di risultato
$60 \leq X < 70$	75%
$70 \leq X < 85$	90%
$85 \leq X \leq 100$	100%

In sede di contrattazione sindacale è possibile effettuare modifiche al peso percentuale delle classi di punteggio collegate alla performance individuale. L'eventuale modifica per l'anno in corso, dovrà avvenire entro il termine previsto per la revisione del Sistema, ovvero il 30 giugno di ciascun anno.

## 2.6 I tempi

Premettendo che qualsiasi risoluzione di eventuali conflitti in tema di valutazione, devono essere espletati entro 30 giorni dal ricorso, di seguito (Tabella 8) sono riportate le scadenze relative alle attività di pertinenza o collegate al Sistema per un ipotetico anno di valutazione (ad esempio 2017):

Tab.8 – Tempi anno 2017

DATA/RIFERIMENTO TEMPORALE	OGGETTO
Entro il 31 gennaio 2017	Definizione e adozione del Piano della performance 2017-2019
Entro il 30 giugno 2017	Revisione del Sistema per l'anno 2017
Entro il 31 luglio 2017	Valutazione intermedia per l'anno 2017
Entro il 31 dicembre 2017	Somministrazione, al personale di categoria B, C e D dei questionari sul "Benessere Organizzativo" (Allegato 1), sul "Grado di condivisione del Sistema (Allegato 2) e sul "Superiore Gerarchico" (Allegato 3)
Entro il 28 febbraio 2018	Valutazione del personale di categoria B, C e D per il 2017 (Allegati 6-7-8-9)
Entro il 31 marzo 2018	Valutazione del personale di categoria EP (Allegati 5)
Entro il 30 giugno 2018	Presentazione e approvazione della Relazione sulla performance 2017
Entro il 31 luglio 2018	Valutazione intermedia anno 2018
Entro il 30 settembre 2018	Validazione da parte del NVA della Relazione sulla performance 2017
	Valutazione del Direttore Generale

## 2.7 Le modalità

Con l'espletamento dell'iter di approvazione del Piano Integrato d'Ateneo, nel quale sono definite nell'ordine, le aree strategiche, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi, le azioni a sostegno, gli indicatori e i relativi target ed, infine, il piano dell'attività dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti, è possibile procedere all'applicazione del Sistema (Tabella 9). La valutazione finale è proceduta dalla somministrazione dei questionari.

Tab.9 – Modalità anno 2017

Processi	Strumenti	Tempi	Formalizzazione
Definizione e assegnazione degli obiettivi	Piano Integrato	ottobre-gennaio (2017)	Senato Accademico/Consiglio di Amministrazione
Valutazione Intermedia	Comunicazione scritta da parte del valutatore	luglio (2017)	Senato Accademico/Consiglio di Amministrazione
Condivisione del Sistema	Allegato 2	dicembre (2017)	NVA
Valutazione finale	Allegato 1	dicembre (2017)	NVA
	Allegato 3	dicembre (2017)	Colloquio con Direttore Generale
	Allegato 4	maggio (2018)	Colloquio con Rettore/NVA
	Allegato 5	settembre (2018)	Colloquio con Direttore Generale
	Allegato 6	febbraio (2018)	Colloquio con il valutatore
	Allegato 7		
	Allegato 8		
Allegato 9			

### 3. Soggetti e responsabilità

Il processo di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale si articola in una serie di fasi fra loro strettamente collegate e, per ognuna delle quali, sono identificabili soggetti responsabili (Tabella 10).

Tab. 10 – Soggetti coinvolti e fasi

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

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

Ai fini della *“Adozione del Sistema”* il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità di adottare, con apposito provvedimento, ai sensi dell'art. 7, comma 1, D.Lgs 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità di:

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

In particolare, la Dirigenza di vertice ha la responsabilità di:

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

In particolare, il Personale ha la responsabilità di:

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

In particolare, il Nucleo di Valutazione ha la responsabilità di:

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

In particolare, la Struttura Tecnica Permanente ha la responsabilità di:

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

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

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

Ai fini del *"Monitoraggio e audit interno del Sistema"* la Struttura Tecnica Permanente di supporto per la misurazione della performance ha la responsabilità di:

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

Ai fini del *"Monitoraggio e audit interno del Sistema"* il Personale, dirigenziale e non ha la responsabilità di:

- concorrere alle indagini svolte dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione;
- concorrere nella rilevazione operata dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo della valutazione del proprio superiore gerarchico;
- intervenire in tutta la fase del processo di valutazione, segnalando al Nucleo di Valutazione d'Ateneo eventuali criticità rilevanti ai fini della valutazione stessa.

## 4. Procedure di conciliazione

Al fine di prevenire eventuali conflitti nell'ambito della valutazione della prestazione del personale dipendente, sono presenti anche altre forme di garanzia e tutela, previste dal CCNL vigente e attivate dall'Amministrazione, anche su richiesta del singolo dipendente, che si concretizzano con la previsione di un soggetto terzo rispetto alla valutazione denominato Comitato di Garanzia, quale punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo.

Il Comitato di Garanzia è composto da quattro membri esterni all'Ateneo di cui tre del Nucleo di Valutazione e un quarto indicato dalle OO.SS. e dalla RSU. Il Comitato di Garanzia si intenderà formalmente costituito con i soli componenti del NVA nell'eventualità che entro i termini del processo di accertamento dei ricorsi non sia stato individuato il rappresentante esterno di nomina dei rappresentanti del personale tecnico-amministrativo.

Il Comitato si attiva:

- automaticamente in caso di valutazione non positiva, come previsto dall'art. 75 del CCNL 16/10/2008;
- quando il giudizio espresso comunque non sia ritenuto equo da parte della persona interessata o nel caso in cui questa ritenga che il processo di valutazione non sia avvenuto nel rispetto dei criteri generali definiti dal sistema di valutazione; in questo caso il dipendente interessato può presentare ricorso e farsi assistere da una persona di sua fiducia o da un rappresentante sindacale;
- quando il valutatore, dopo ripetuti solleciti effettuati dall'Amministrazione, non abbia provveduto ad effettuare la valutazione.

Il Comitato ha il compito di:

- esaminare in via preventiva le istanze presentate dai dipendenti in merito alla valutazione sulla qualità delle prestazioni e dei risultati effettuata dai responsabili di struttura;
- valutare la sussistenza dei presupposti per ricorrere, ascoltando e raccogliendo le testimonianze del valutato e del valutatore;
- promuovere e agevolare il confronto fra le parti;
- curare la fase istruttoria.

Il Comitato di Garanzia è chiamato ad esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate. Per le modalità di presentazione del ricorso si rimanda a quanto previsto dal presente regolamento.



## 5. Modalità di raccordo e integrazione

### 5.1 Raccordo e integrazione e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

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

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

### 5.2 Raccordo e integrazione con la programmazione finanziaria e di bilancio

L'art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede che "Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio dagli organi di indirizzo politico-amministrativo in coerenza con gli obiettivi di bilancio". Il progetto di bilancio, sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, è ormai costruito, di anno in anno, in presenza di un quadro di norme tese al contenimento della spesa pubblica che vincola in maniera determinante la definizione delle scelte strategiche dell'Ateneo. La nuova tempistica dell'iter di programmazione del bilancio dello Stato con la presentazione della Legge di Stabilità entro la fine dell'anno e la prassi di intervenire, con la stessa Legge, sugli stanziamenti di alcuni comparti di spesa pubblica non adeguatamente finanziati, tra cui sono purtroppo compresi quelli per il Sistema universitario, hanno di fatto spostato l'avvio del nostro ciclo di programmazione finanziaria a causa delle incertezze sul rifinanziamento del FFO che permangono fino all'approvazione della Legge di Stabilità stessa. L'aspetto ancor più rilevante della politica di finanziamento pubblico del Sistema universitario è che il suddetto rifinanziamento è previsto annualmente. Su questa base, una struttura della spesa che si adatta di anno in anno non consente certamente di costruire strategie e percorsi di sviluppo. La mancanza di un finanziamento pluriennale attendibile e gli ormai ristrettissimi margini di manovra per la quadratura del bilancio non consentono la redazione del documento di previsione triennale.

## Allegati

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

Allegato 2 – Questionario per la rilevazione del grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance da parte del personale di categoria D, C, e B;

Allegato 3 – Questionario per la rilevazione della valutazione del superiore gerarchico da parte del personale di categoria D, C, e B;

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

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

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

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

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

Allegato 9 – Scheda di valutazione intermedia e finale del personale adibito ad attività di laboratorio tecnico-scientifico.