



## NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

### VERBALE n. 1

Seduta del 26 gennaio 2021

Il giorno 26 gennaio 2021, alle ore 9,30, a seguito di regolare convocazione da parte del Coordinatore, il Nucleo di Valutazione di Ateneo del Politecnico di Bari, si riunisce in modalità telematica, avvalendosi della piattaforma Teams, per la discussione del seguente:

### ORDINE DEL GIORNO

- Comunicazioni

1. Aggiornamento annuale del SMVP: parere vincolante del Nucleo di Valutazione in funzione di OIV. (D.lgs. 150/2009 – art. 7 co. 1) – revisione 2021

Sono presenti:

il prof. Massimo CASTAGNARO (Coordinatore);

il prof. Marcantonio CATELANI;

il prof. Mario LATRONICO;

il dott. Antonio ROMEO.

È assente:

la prof.ssa Angela BARBANENTE

Sono presenti a supporto tecnico dell'Organismo la Dott.ssa Maria Rosaria Vaccarelli, Responsabile del Settore Pianificazione e Valutazione e la Sig.ra Antonietta Di Benedetto dell'Ufficio Supporto AQ, che svolge, altresì, le funzioni di segretario verbalizzante.

Accertata la presenza del numero legale dei componenti e, quindi, la validità dell'adunanza, sono dichiarati aperti i lavori del Nucleo di Valutazione (NdV).

Interviene alla riunione il Direttore Generale del Politecnico di Bari, dott. Sandro Spataro.

## **Comunicazioni**

Il prof. Castagnaro, a seguito della ricezione del Rapporto definitivo dell'ANVUR relativo alla conclusione del processo di accreditamento periodico dell'Ateneo, ritiene utile effettuare un focus di discussione in merito agli esiti di tale processo. La dott.ssa Vaccarelli informa il NdV che anche il Presidente del PQA intende procedere ad un incontro congiunto con il NdV al fine di definire una road map relativa alle azioni di miglioramento conseguenti.

Nei prossimi giorni verrà concordata la data della riunione.

Si passa alla discussione del punto n. 1 dell'odg

### **1. Aggiornamento annuale del SMVP: parere vincolante del Nucleo di Valutazione in funzione di OIV. (D.lgs. 150/2009 – art. 7 co. 1).**

La dott.ssa Vaccarelli ricorda che, ai sensi dell'art. 7, comma 1 del D.lgs. n. 150/2009, le amministrazioni pubbliche provvedono annualmente ad aggiornare i propri Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), previa acquisizione del parere vincolante dell'OIV. A tal fine, il Settore Pianificazione e Valutazione in data 21 gennaio 2021 ha trasmesso a tutti i componenti del nucleo un documento di auto-analisi sullo stato di funzionamento dell'attuale SMVP (*Allegato n. 1*), evidenziandone i punti di forza, le criticità e le ipotesi di futuri interventi migliorativi da attuare in un arco temporale pluriennale (2021 – 2023), con allegata proposta di revisione del SMVP (*Allegato n. 2*).

Nel documento di auto-analisi sono esplicitate alcune ipotesi di interventi correttivi finalizzati, da un lato a migliorare alcuni meccanismi applicativi del Sistema, dall'altro, a rendere maggiormente efficace il SMVP, di modo che possa costituire un vero strumento gestionale.

Il Direttore Generale illustra la proposta di revisione del SMVP ed informa il NdV che sulla base dello stesso è stato formulato il Piano Integrato 2021-2023 che sarà sottoposto per l'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 gennaio p.v.

Egli informa, altresì, che il Piano rappresenta una sfida ambiziosa per l'Ateneo, in quanto presenta diversi obiettivi che vanno verso la transizione digitale e l'innovazione dei processi, per la cui realizzazione si richiede un notevole impegno del personale. Esso recepisce, altresì, l'art. 263 della legge 77/2020, di conversione del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, con l'adozione del Piano di Organizzazione del lavoro Agile (POLA), la cui

implementazione sarà monitorata attraverso l'utilizzo di specifici indicatori che saranno adottati in fase sperimentale per il primo anno di attuazione e che costituiscono uno specifico allegato al Piano Integrato.

Al termine dell'intervento del Direttore Generale, il NdV, ai sensi dell'art. 7, comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009, vista l'analisi valutativa sul funzionamento del SMVP e ritenute condivisibili le motivazioni addotte dall'Ateneo, esprime parere favorevole rispetto alla proposta di revisione del SMPV che recepisce pienamente, anche in un'ottica prospettica, le raccomandazioni formulate dal NdV.

Inoltre, il NdV nell'ambito delle azioni di supporto metodologico all'implementazione di un SMVP efficace, ritiene che negli sviluppi futuri dello stesso, l'Ateneo possa sperimentare forme di utilizzo della performance individuale diverse da quelle strettamente collegate all'erogazione del trattamento accessorio, dirette in modo particolare alla valorizzazione e allo sviluppo delle competenze professionali del singolo (progressioni di carriera, assegnazione incarichi, individuazione best-practice, ecc.).

Tale suggerimento tiene in considerazione le risorse economiche sempre più esigue destinate al fondo di trattamento accessorio che rischiano, in assenza di altre forme di incentivazione, di demotivare il personale, e l'esigenza di valorizzazione delle competenze professionali, sempre più determinante per sostenere la crescita dell'Ateneo. A tal fine, il NdV ritiene indispensabile sensibilizzare maggiormente la diffusione della cultura della qualità e incidere sulla percezione della valutazione della performance individuale che, dalla logica del mero adempimento e, specificatamente finalizzata all'erogazione delle premialità economiche, deve necessariamente evolversi verso la consapevolezza che essa vada intesa come il processo attraverso cui si definisce, misura, valuta ed eventualmente ricompensa non solo dal punto di vista economico il contributo fornito dal singolo, ma come occasione di crescita individuale e collettiva.

Al fine di sostenere questi processi di cambiamento dell'Ateneo è indispensabile investire sul potenziamento della struttura tecnica a supporto alla pianificazione, strategica ed operativa, e all'assicurazione della qualità, che risulata sottodimensionata rispetto alle attività necessarie all'implementazione degli interventi migliorativi prospettati.

Alle ore 10,20, terminata la discussione sugli argomenti all'ordine del giorno, il Coordinatore dichiara chiusa la seduta.

Il presente verbale viene letto, approvato e sottoscritto.

Il Segretario

*(f.to) Sig.ra Antonietta Di Benedetto*

Il Coordinatore

Nucleo di Valutazione di Ateneo  
*(f.to) Prof. Massimo Castagnaro*



---

## *SMVP POLIBA: punti di forza, criticità e ipotesi di interventi migliorativi*

---

### *Sommario*

<i>Premessa .....</i>	<i>1</i>
<i>Tratti salienti del SMVP del Politecnico di Bari.....</i>	<i>1</i>
<i>Azioni di miglioramento avviate nel corso dell'anno 2020.....</i>	<i>3</i>
<i>Feedback del Nucleo di Valutazione sul ciclo integrato della performance 2019 .....</i>	<i>1</i>
<i>Autovalutazione del SMVP: punti di forza e criticità rispetto a opportunità e vincoli derivanti dal contesto esterno - Analisi SWOT.....</i>	<i>2</i>
<i>Ipotesi di interventi migliorativi del ciclo della performance e fattori abilitanti .....</i>	<i>6</i>
<i>Conclusioni.....</i>	<i>8</i>

## Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ([SMVP](#)) del Politecnico di Bari è stato oggetto di una revisione nell'anno 2018 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 e dal feedback ANVUR sul Piano Integrato del 2016.

Tale revisione del SMVP ha avuto prima applicazione con gli esercizi valutati degli anni 2018 e 2019, dei cui esiti si è tenuto conto nella formulazione del presente documento.

A valle delle prime esperienze applicative dell'aggiornamento del SMVP, e alla luce dei contributi di valutazione pervenuti oltre che dallo stesso Nucleo di Valutazione, anche dall'ANVUR in sede di verifica per l'accreditamento periodico di sede, si illustrano in questo documento i punti di forza, le criticità e i fattori di contesto da considerare per l'aggiornamento del SMVP - 2021 e il buon funzionamento del ciclo integrato della performance e, sulla base di questi, le ipotesi di azioni correttive che si propongono nell'arco del prossimo triennio.

Il presente documento costituisce, pertanto, un aggiornamento del documento di auto-analisi predisposto nel gennaio 2020 (**Allegato n. 1**), che tiene conto degli interventi migliorativi nel frattempo realizzati, dei fattori abilitanti attivati e delle risultanze del processo autovalutazione e di valutazione effettuate in merito alla gestione del ciclo della performance 2019, il cui processo si è concluso ad ottobre 2020 con la Relazione annuale del NdV (sezione valutazione della performance).

## Tratti salienti del SMVP del Politecnico di Bari

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance del Politecnico di Bari regola il funzionamento del ciclo di gestione della performance dell'Ateneo, delle strutture organizzative e del personale tecnico-amministrativo e si basa sui tre seguenti livelli di performance collegati tra loro:

- ⇒ Ateneo
- ⇒ Organizzativa (intera Amministrazione e singole strutture)
- ⇒ 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), 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 fa 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 costituiscono indirizzo per le performance individuali.

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 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.

In funzione dell’effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio su una scala a 4 livelli.

Livello di raggiungimento	Significato	punteggio su base 100
< Soglia	fino a questo valore l’obiettivo non si considera raggiunto	meno di 70
Soglia	risultato minimo atteso: tra 70% e 80% del target	80
Quasi target	obiettivo non pienamente raggiunto: tra 81% e 90% del target	90
Target o livello superiore	obiettivo pienamente raggiunto: tra 91% e 100% o oltre rispetto al target	100

Il risultato di performance organizzativa di struttura è misurato come somma dei risultati (eventualmente pesati) degli obiettivi operativi specifici di struttura e trasversali.

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.

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 Piano integrato della performance per la struttura di afferenza e agli obiettivi individuali.*

B. *I comportamenti e le competenze adottate/maturate nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività.*

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.

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	10
Performance organizzativa	Risultati obiettivi operativi assegnati dal CdA/Piano integrato	60	50	30	20
	Risultati indicatori customer satisfaction riferibili alla struttura di afferenza/gestita	20	30	30	30
Obiettivi individuali	Risultati obiettivi operativi assegnati dal valutatore (facoltativi)	/	/	20	30
Competenze comportamentali	Set di competenze distinte per dirigenti e altre figure professionali	/	10 di cui: 70%da DG 30% da coll.	10 di cui: 70%da DIR 30% da coll	10
<b>IPI</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Politecnico di Bari risulta perfettamente coerente rispetto alle novità introdotte dalla riforma Madia (D.lgs. n. 74/2017), sia con riferimento all'integrazione del ciclo della performance con il ciclo di bilancio, sia con riferimento all'utilizzo dell'ascolto dell'utenza, sia al peso prevalente assegnato alla performance di struttura nella valutazione di dirigenti e responsabili di UO.

#### Azioni di miglioramento avviate nel corso dell'anno 2020

Il Settore Pianificazione e Valutazione, d'intesa con la Direzione Generale, già sul finire dell'anno 2019 e nel corso dell'anno 2020, ha introdotto alcuni interventi migliorativi dell'intero ciclo di pianificazione integrata recependo i suggerimenti che il NdV aveva formulato con riferimento al precedente ciclo di gestione della performance, come tra l'altro dichiarato in sede di aggiornamento del SMVP (cfr. Verbale NdV del 24.01.2020; Verbale CdA del 28.01.2020).

Gli interventi migliorativi realizzati hanno riguardato misure che, pur mantenendo inalterata l'impostazione del SMV in vigore, hanno inciso sulla gestione del piano integrato, come: i) la revisione del processo e la sua

integrazione con il ciclo di pianificazione strategica; ii) l'attivazione di monitoraggi intermedi per la verifica del grado di realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa; iii) la realizzazione di percorsi di formazione dei valutatori; iv) l'avvio delle procedure per l'acquisto dell'applicativo informatico a supporto della gestione del ciclo della performance.

In particolare, in sede di definizione del Piano Integrato 2020-2022 sono stati posti correttivi in ordine alla corretta declinazione degli obiettivi strategici negli obiettivi di performance organizzativa, curando maggiormente l'integrazione con l'intero processo di pianificazione strategica (piano Strategico, Piano Triennale e Piani culturali dei Dipartimenti). L'efficacia delle misure adottate in tale direzione, è attestato anche dal giudizio positivo formulato dal NdV nella propria [Relazione sul Funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei Controlli Interni – anno 2019](#), con riferimento ai punti di attenzione 2 – 3 e 4.

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

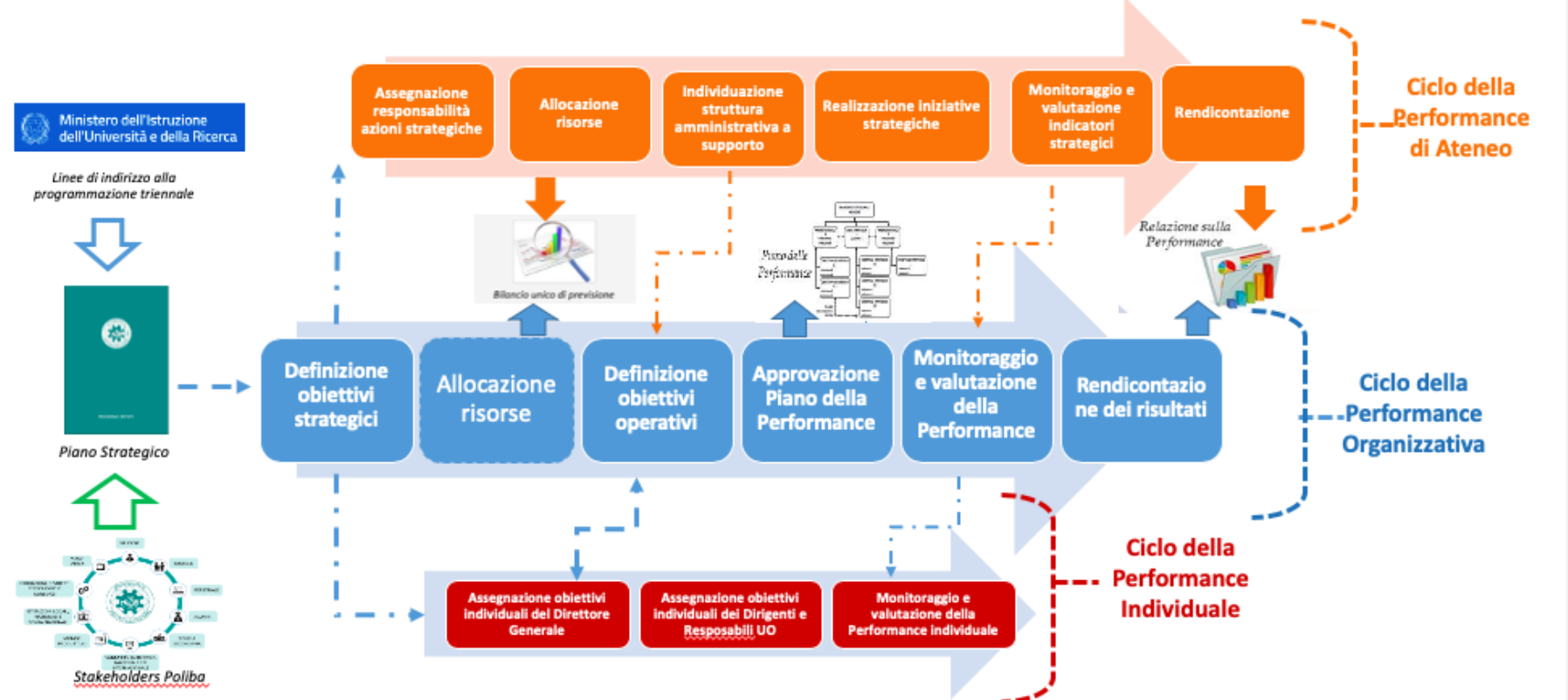


Figura 1. Il ciclo della performance del Politecnico di Bari

Tali interventi risultano funzionali ad una successiva e graduale revisione del SMVP, come rappresentato nel paragrafo "[Ipotesi di interventi migliorativi del ciclo della performance e fattori abilitanti](#)"

#### Feedback del Nucleo di Valutazione sul ciclo integrato della performance 2019

Il Nucleo di Valutazione, in occasione della "[Relazione sul Funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei Controlli Interni](#)", inclusa nella più ampia relazione AVA approvata nella riunione del 15 ottobre 2020, ha segnalato alcuni ambiti che richiedono ulteriori azioni di miglioramento con suggerimenti operativi che di seguito si riportano in maniera sintetica:

- 1. assegnare obiettivi e target più sfidanti. Anche con riferimento agli indicatori associati agli obiettivi operativi, non limitarsi alla sola realizzazione delle azioni programmate nella logica dicotomica (realizzata/non realizzata), ma tener conto anche del grado di efficacia delle azioni stesse attraverso il maggiore ricorso ad indicatori di output e di outcome;*
- 2. semplificazione e razionalizzazione degli obiettivi privilegiando quelli il più possibile riconducibili direttamente agli outcome dell'Ateneo e al miglioramento della qualità percepita dagli stakeholder, interni ed esterni.*
- 3. Dare evidenza esplicitamente nel Piano Integrato di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti, attraverso un processo di analisi degli scostamenti da effettuare sia in itinere che a fine periodo.*
- 4. di potenziare adeguatamente le risorse da dedicare alla gestione del ciclo della performance anche nell'ottica dell'integrazione con il processo di budgeting, sia in termini di personale, sia in termini di strumentazione (applicativi gestionali a supporto). Altrettanto indispensabile risulta implementare un efficace sistema di controllo di gestione, funzionale ad un processo di budgeting, anche attraverso l'adozione di strumenti informatici che possano opportunamente integrare le informazioni già disponibili presso l'Ateneo (contabilità analitica, cruscotto direzionale, dati Good Practice)*
- 5. Assicurare una significativa differenziazione dei giudizi che tenda ad un abbandono della logica di livellamento abituale verso l'alto delle valutazioni, a garanzia dell'equità delle valutazioni, facendo leva su una revisione dei pesi associati ai diversi modelli valutativi, enfatizzando la valutazione dei comportamenti organizzativi e responsabilizzando maggiormente i valutatori. Al fine di rendere effettivamente perseguibile tale obiettivo, il NdV suggerisce il ricorso a strumenti di incentivazione e valorizzazione dei dipendenti collegati alla valutazione della performance, già richiamati dal Dlgs. n. 150/2009, e resi possibili dalla previsione di cui all'art. 20 del vigente CCNL del comparto Università.*

## Autovalutazione del SMVP: punti di forza e criticità rispetto a opportunità e vincoli derivanti dal contesto esterno - Analisi SWOT

Ad integrazione dei rilievi del NdV sul funzionamento del SMVP, e seguendo la stessa impostazione metodologica, è stata avviata un'analisi autovalutativa sul Sistema che ha tenuto conto non soltanto delle esperienze applicative dello stesso relativamente ai processi valutativi delle annualità 2018 e 2019, ma anche con riferimento alla sua efficacia alla luce dei mutamenti organizzativi che la gestione dell'emergenza sanitaria, sperimentata nel corso dell'anno 2020, ha inevitabilmente attivato, con una spinta massiva all'utilizzo di strumenti e modalità innovativi di organizzazione del lavoro. L'analisi è stata effettuata anche alla luce dei recenti orientamenti del Dipartimento della Funzione Pubblica con riferimento alla valutazione partecipativa e alla performance individuale.

Tanto premesso, e tenendo conto del contesto esterno di riferimento si riportano i risultati di un'analisi SWOT effettuata sia in forma descrittiva completa sia, a seguire, in forma di rappresentazione sintetica.

### **Punti di forza (*Strengths*)**

1. Il SMVP Revisione 2018 è in linea con le novità sul ciclo performance del Decreto Madia in quanto prevede la valutazione degli utenti esterni e interni come elemento di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. Inoltre il SMVP prevede già l'assegnazione di un peso prevalente alla performance organizzativa nel calcolo dell'IPI.
2. Il processo di valutazione ha interessato tutto il personale TAB già a partire dal ciclo 2014-2016
3. Il SMVP si presenta come evoluto con particolare riferimento ai criteri di valutazione del DG e dei Dirigenti.
4. Tra gli obiettivi di performance organizzativa sono stati inclusi diversi obiettivi rilevanti in ambito trasparenza e anticorruzione.
5. Il Catalogo unico dei servizi del Politecnico <http://catalogoservizi.poliba.it> consente una consultazione dinamica dei servizi offerti e di collegare a questi obiettivi di miglioramento
6. Nell'anno 2019 è stato attivato il servizio ticketing per i servizi a supporto degli studenti che potrebbe essere ulteriormente implementato anche per altri servizi offerti dall'Ateneo ed essere integrato con misurazioni oggettive della performance sulle attività ordinarie.
7. Le risultanze delle indagini di customer satisfaction sull'efficacia della qualità dei servizi offerti valutata da studenti, personale tecnico amministrativo, personale docente, dottorandi di ricerca e assegnisti, assume un peso significativo nella misurazione della performance organizzativa.
8. I cluster delle competenze utilizzate ai fini della valutazione dei comportamenti sono idonei a valutare la prestazione del dipendente anche se erogata in modalità di lavoro agile.

### **Criticità (*Weaknesses*)**

1. La valutazione dei comportamenti è utilizzata talvolta in maniera strumentale per compensare valutazioni negative sugli obiettivi.
2. La valutazione del contributo del singolo alla performance di struttura non rientra nel calcolo dell'indice di performance individuale IPI. Ciò comporta che tutto il personale coinvolto su un obiettivo di struttura venga valutato sulla sola base del risultato ottenuto sull'obiettivo senza tenere conto della qualità e quantità di lavoro dei singoli.
3. Assenza di un applicativo informatico per la gestione del ciclo della performance.
4. La struttura tecnica a supporto è sottodimensionata.
5. Il personale TAB in molti casi ha difficoltà a comprendere cosa è un obiettivo e a gestirne tempi e risorse poiché sono poco diffuse le tecniche di project management e di time management.
6. Scarsa diffusione della cultura della valutazione e percezione della valutazione della performance individuale nella logica dell'adempimento formale e specificatamente finalizzata per erogazione premialità.
7. Prevale in generale una percezione del SMVP visto più come adempimento che come strumento flessibile ed efficace di programmazione, gestione e valorizzazione del personale.
8. Non definiti gli standard di qualità sui servizi offerti dall'ateneo.
9. La valutazione di tipo bottom-up non ha trovato applicazione, sia a causa di assenza di adeguato supporto tecnico-informativo, sia per i limiti dell'attuale modello organizzativo che prevede uffici di poche o, in alcuni casi, di una sola persona.
10. Obiettivi operativi poco sfidanti e scarsa differenziazione dell'indice IPI della performance individuale

### **Opportunità (*Opportunities*)**

1. Ruolo proattivo del Nucleo nel fornire supporto metodologico in tutta la fase di gestione del ciclo integrato della performance, attraverso valutazioni sulle scelte metodologiche decise dall'amministrazione, monitoraggio e segnalazioni di eventuali criticità.
2. La valutazione della performance individuale come leva strategica nella gestione e sviluppo delle risorse umane.
3. Maggiore enfasi sulla valutazione e sul coinvolgimento degli utenti esterni e interni, con riflessi positivi sulla riduzione dell'autoreferenzialità e una maggiore accountability, funzionale al perseguimento delle finalità intrinseche dei sistemi di valutazione delle prestazioni (*performance management*).
4. Il coordinamento tra SMVP e CCNL/CCI è stato rafforzato con la riforma Madia, rinviando al CCNL la disciplina di dettaglio sui nuovi meccanismi di distribuzione delle risorse, ancorati alla performance organizzativa e individuale e finalizzati a premiare in maniera selettiva il merito.

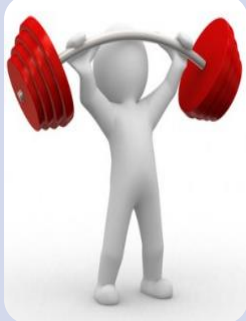
5. Integrazione Piano della Performance ed il Sistema AVA. Nell'ambito del Sistema AVA possono essere identificati una serie di importanti dati ed informazioni a partire dai quali identificare obiettivi ed indicatori di risultato sia per le Strutture dell'Amministrazione Centrale che per quelle dei Dipartimenti.
6. Le tecnologie di service management consentono di combinare misurazioni oggettive della performance sui servizi con rilevazioni della customer satisfaction in real time e di ottenere report dettagliati sulle prestazioni di struttura e individuali.
7. Piattaforma API e altri sistemi di ascolto dell'utenza presenti nell'Ateneo (customer satisfaction, feedback questionari tirocini e placement, rilevazioni dell'opinione degli studenti).
8. Bilancio di genere. L'Ateneo ha recentemente costituito un gruppo di coordinamento per la stesura del bilancio di genere.
9. Costituzione del "Fondo per l'incentivazione della produttività del personale TAB" (Delibera CdA del 28.11.2019) volto ad incentivare la produttività del personale.

#### **Minacce (*Threats*)**

1. Nell'attuale contesto competitivo, la competizione tra università tecniche per attrarre studenti si gioca anche sul piano dell'efficienza e della qualità dei servizi<sup>1</sup>.
2. Una valutazione negativa dell'Anvur per la mancata integrazione tra performance strategica e operativa può comportare un minor punteggio sul requisito R1 di sistema AQ ai fini dell'accREDITAMENTO periodico
3. Il decreto Madia ha inasprito l'impianto sanzionatorio già previsto dal d.lgs. 150/2009 rispetto alla mancata compliance.
4. Limiti normativi all'incremento della consistenza del Fondo Accessorio: l'esiguità delle risorse stanziare dal Fondo pregiudica il carattere incentivante della performance individuale, utilizzata, al momento, a soli fini economico-retributivi.

---

<sup>1</sup> può essere interpretato anche come un'opportunità



## S

- SMVP già in linea con il decreto Madia
- tutti i PTA sono valutati secondo il SMVP
- SMVP evoluto sulla valutazione del DG e dei Dirigenti
- catalogo web e dinamico dei servizi
- buon grado di ascolto dell'utenza con un peso incisivo sulla performance organizzativa

## W

- valutazione dei comportamenti strumentale
- contributo del singolo alla performance di struttura non valutato
- struttura tecnica di supporto sottodimensionata
- competenze carenti su project e time management
- scarso grado di differenziazione dell'IPI
- assenza applicativo informatico per gestione ciclo
- percezione della valutazione della performance individuale nella logica dell'adempimento formale e per erogazione premialità

## O

- OIV più coinvolto da decreto Madia
- enfasi su valutazione utenti
- valutazione performance individuale leva dello sviluppo organizzativo
- coordinamento rafforzato tra SMVP e CCNL
- Sistema AVA
- Piattaforma API e altri sistemi di ascolto dell'utenza presenti nell'Ateneo
- nuova governance maggiormente orientata all'automazione dei processi

## T

- competizione su efficienza e qualità dei servizi
- requisito R1 AVA influenzato da gestione performance
- impianto sanzionatorio del decreto Madia
- limiti normativi alla consistenza del Fondo accessorio



## Ipotesi di interventi migliorativi del ciclo della performance e fattori abilitanti

La proposta di revisione del SMVP riguarda alcune ipotesi di interventi migliorativi su un orizzonte temporale pluriennale, anticipabili o posticipabili in base all'andamento del contesto interno, ma che per essere attuati richiedono la presenza di alcuni fattori abilitanti successivamente richiamati.

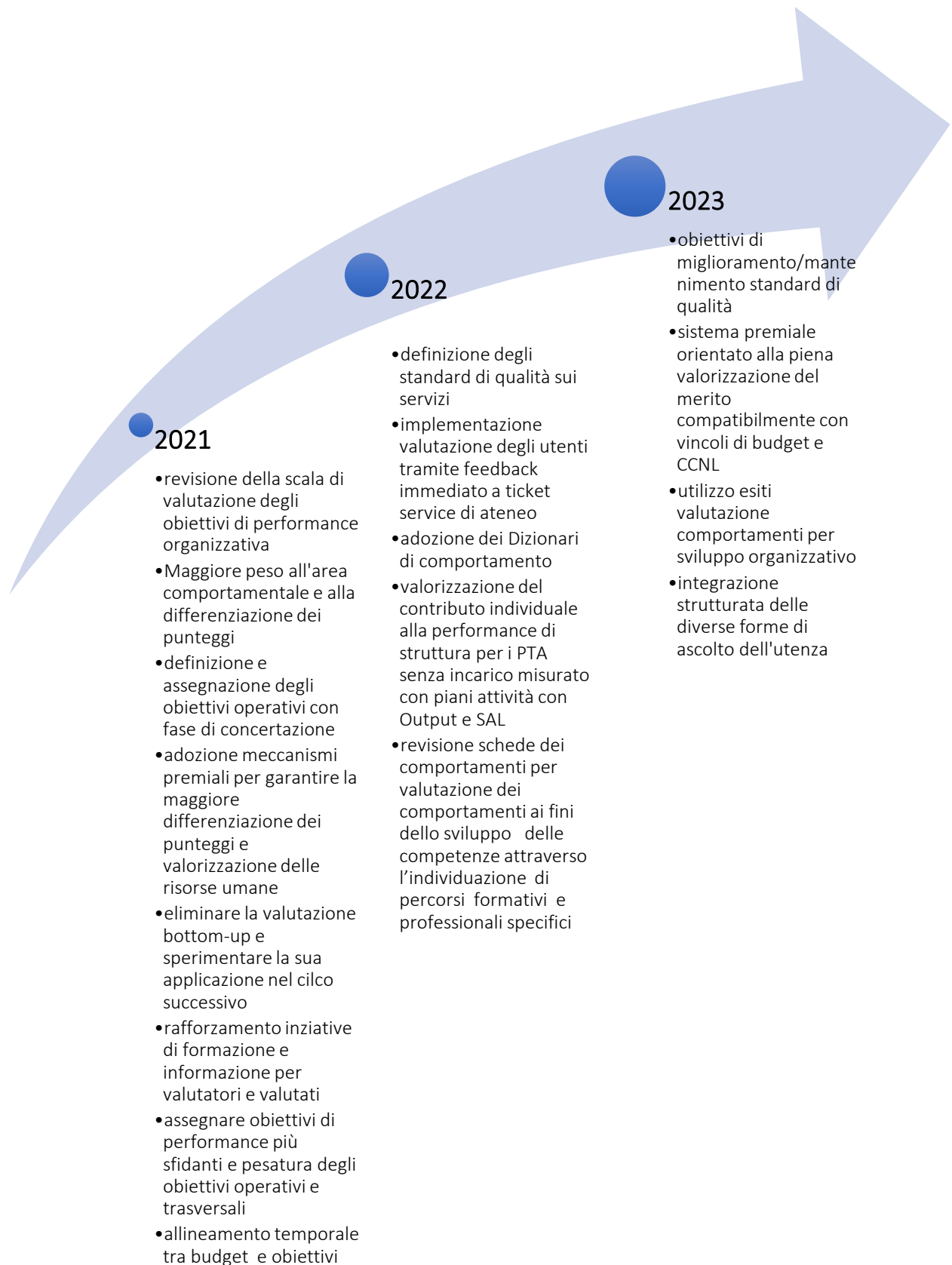
In quest'ottica, l'obiettivo principale è quello di configurare tale Sistema come strumento flessibile ed efficace di programmazione, gestione e valorizzazione del personale.

La proposta di revisione del SMVP per l'anno 2021 riguarda alcune ipotesi di interventi migliorativi che puntano principalmente alla maggiore differenziazione delle valutazioni, enfatizzando la performance individuale, incidendo, per lo più, sui seguenti aspetti:

- a) revisione della scala di valutazione degli obiettivi di performance organizzativa, introducendo 6 livelli raggiungimento anziché i 4 precedenti. L'intento è quello di graduare maggiormente i risultati di performance organizzativa oggi molto appiattiti verso l'alto.
- b) 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) Introduzione del meccanismo della differenziazione delle valutazioni: sarà distintamente valorizzata 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 sarà basata su un indicatore oggettivo, calcolato sui 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) Introduzione del Responsabile dei Servizi amministrativi del Dipartimento quale principale valutatore per il personale afferente alle strutture dipartimentali. Ciò, al fine di conferire maggiore dignità e responsabilità a tale figura professionale, per rendere maggiormente efficace l'applicazione del sistema con riguardo alla differenziazione delle valutazioni.

Più in generale, poi, nella revisione sono stati disciplinati alcuni meccanismi sino ad oggi 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 o obiettivi individuali).

Figura 2. Ipotesi di interventi migliorativi 2021-2023



**Fattori abilitanti** per l'implementazione delle ipotesi migliorative del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nell'arco temporale pluriennale (2021-2023).



## Conclusioni

Alla luce delle considerazioni riportate nel documento, si sottopone la proposta di revisione del Sistema di di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2021 come risulta nel documento allegato (**Allegato n. 2**).



Politecnico  
di Bari

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Revisione 2021

## Sommario

<b>PREMESSA</b> .....	<b>4</b>
<b>PRINCIPI</b> .....	<b>4</b>
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
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ATENEO</b> .....	<b>9</b>
5. OBIETTIVI E RISULTATI STRATEGICI .....	9
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>10</b>
6. OBIETTIVI E RISULTATI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	10
7. SOGGETTI E FASI.....	14
8. PIANO INTEGRATO .....	12
9. MONITORAGGIO IN ITINERE.....	13
10. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE .....	14
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>15</b>
11. COSTRUZIONE DELL'INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	15
12. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE .....	16
13. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI .....	18
14. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO CON INCARICO DI RESPONSABILITA' O DI FUNZIONE SPECIALISTICA.....	19
15. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL RESTANTE PERSONALE TECNICO- AMMINISTRATIVO.....	22
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 .....	23
18. PREMIALITÀ E RETRIBUZIONE DI RISULTATO .....	26
19. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	28
20. IL PIANO DI COMUNICAZIONE, TRASPARENZA E FORMAZIONE.....	29



## PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Politecnico di Bari è stato oggetto di una revisione nell'anno 2018 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 e dal feedback ANVUR sul Piano Integrato del 2016. Tale revisione del SMVP ha avuto applicazione con gli esercizi della valutazione relativi agli anni 2018 e 2019, i cui esiti sono riportati nelle Relazioni annuali.

A valle dell'esperienza applicativa dell'aggiornamento del SMVP, e alla luce dei contributi di valutazione pervenuti oltre che dallo stesso Nucleo di Valutazione, anche dall'ANVUR in sede di verifica per l'accreditamento periodico di sede, l'Ateneo rivede il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, al fine di introdurre gli aggiustamenti indispensabili a migliorare il Sistema per renderlo più efficace e valorizzare maggiormente la performance individuale.

Sono inoltre state recepite le indicazioni relative all'adeguamento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile contenute nel Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale, serie generale n. 268 del 28 ottobre 2020.

Sulla proposta di revisione 2021 del SMVP in data 29 dicembre 2020 è stato avviato il confronto con le organizzazioni Sindacali e con il Comitato Unico di Garanzia.

Il Nucleo di Valutazione, che ha seguito l'evoluzione del modello di valutazione per il Politecnico negli ultimi anni, si è espresso positivamente su quanto fatto sinora, sia per quanto riguarda l'impianto complessivo, sia per quanto riguarda la sua applicazione.

## PRINCIPI

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

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance del Politecnico di Bari (nel seguito 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)**

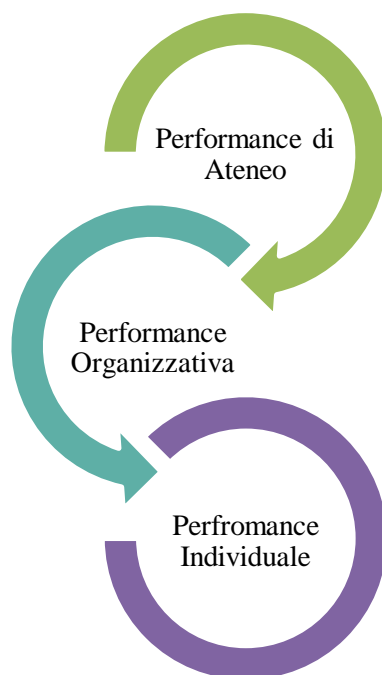
**III. Individuale**

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  
basi sulla  
cascata, o della  
programmazione:  
di Ateneo  
indirizza per le  
organizzative,  
volta  
indirizza per le  
individuali



tre livelli si  
logica a  
sequenzialità  
le performance  
costituiscono  
performance  
le quali a loro  
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.

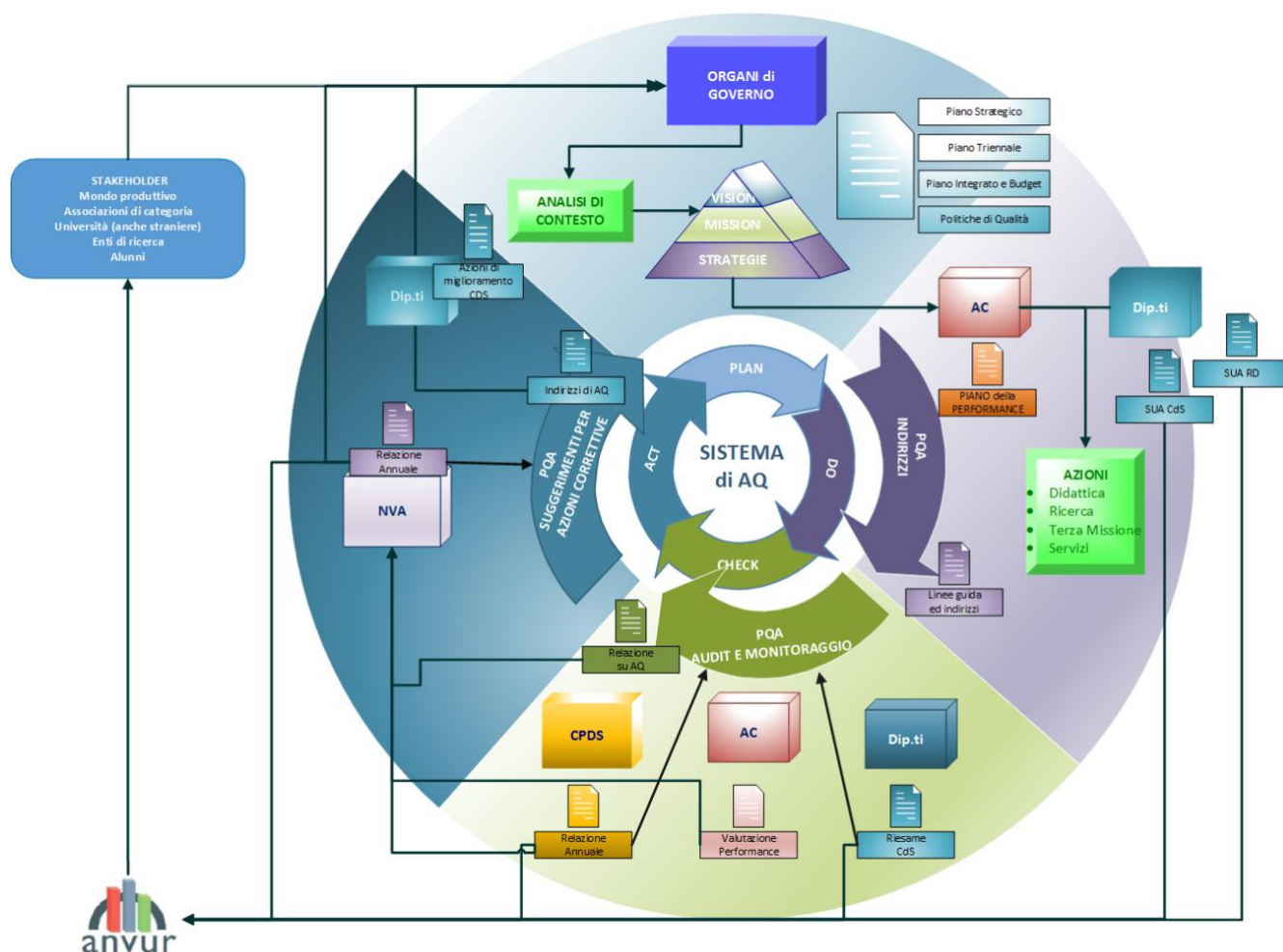


Figura 2. Sistema di Assicurazione della Qualità del Politecnico di Bari

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 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.

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.

Essi sono misurati attraverso indicatori di impatto (o outcome), i cui risultati in confronto con i target determinano la “*performance strategica di 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

Il piano integrato della performance è il documento unico che sviluppa in chiave sistemica 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 Piano Integrato 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 Piano integrato 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 Piano integrato 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 Piano integrato 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 mapa 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

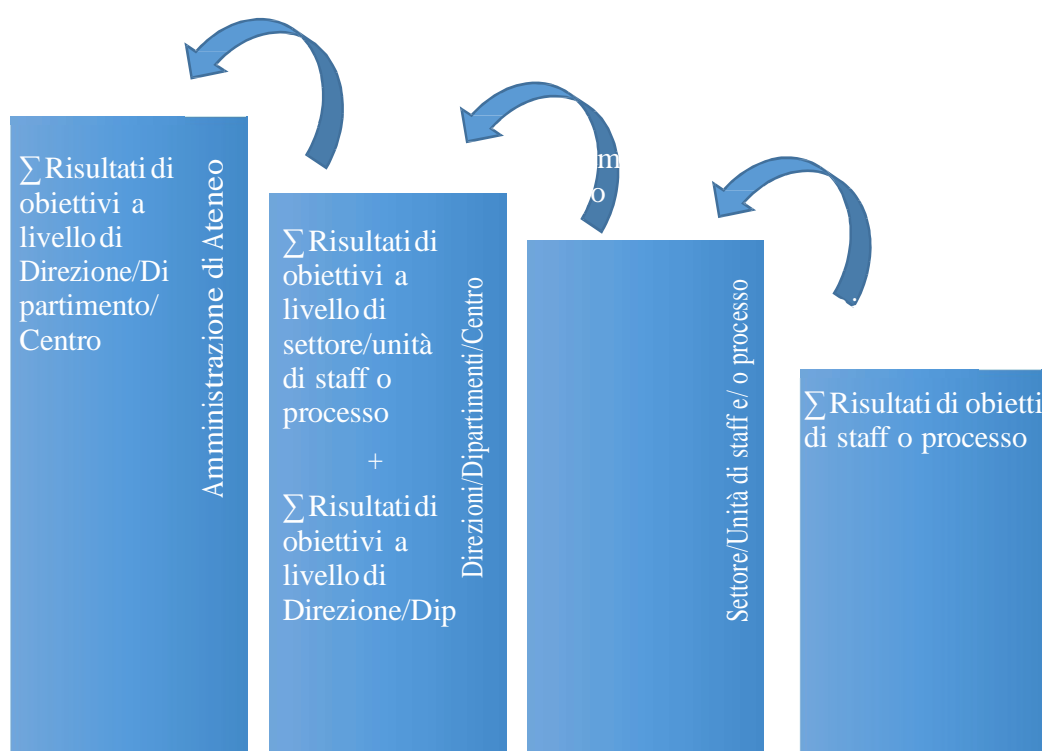
Livello di raggiungimento	Scala di valutazione	Punteggio in base 100
Obiettivo non raggiunto	≤25%	0

Obiettivo raggiunto in parte	>25% ÷ ≤50%	50
Obiettivo sufficientemente raggiunto	>50% ÷ ≤ 70%	70
Obiettivo sostanzialmente raggiunto	> 70% ÷ ≤ 80%	80
Obiettivo raggiunto in modo soddisfacente	> 80% ÷ ≤ 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



## 7. SOGGETTI E FASI

Gli attori principali del Sistema di Valutazione di Misurazione e Valutazione 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 2. Soggetti, ruoli e responsabilità della gestione del ciclo della performance

<b>SOGGETTO</b>	<b>FUNZIONE E RESPONSABILITÀ</b>
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 I 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 Sistema di misurazione e valutazione della performance, 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. 14
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.
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 3. 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
PIANO INTEGRATO	Definizione e degli obiettivi	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 Direttori di Dipartimento/Centro NdV	Settore Pianificazione e Valutazione	Semestrale nell'anno di riferimento 8e comune 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

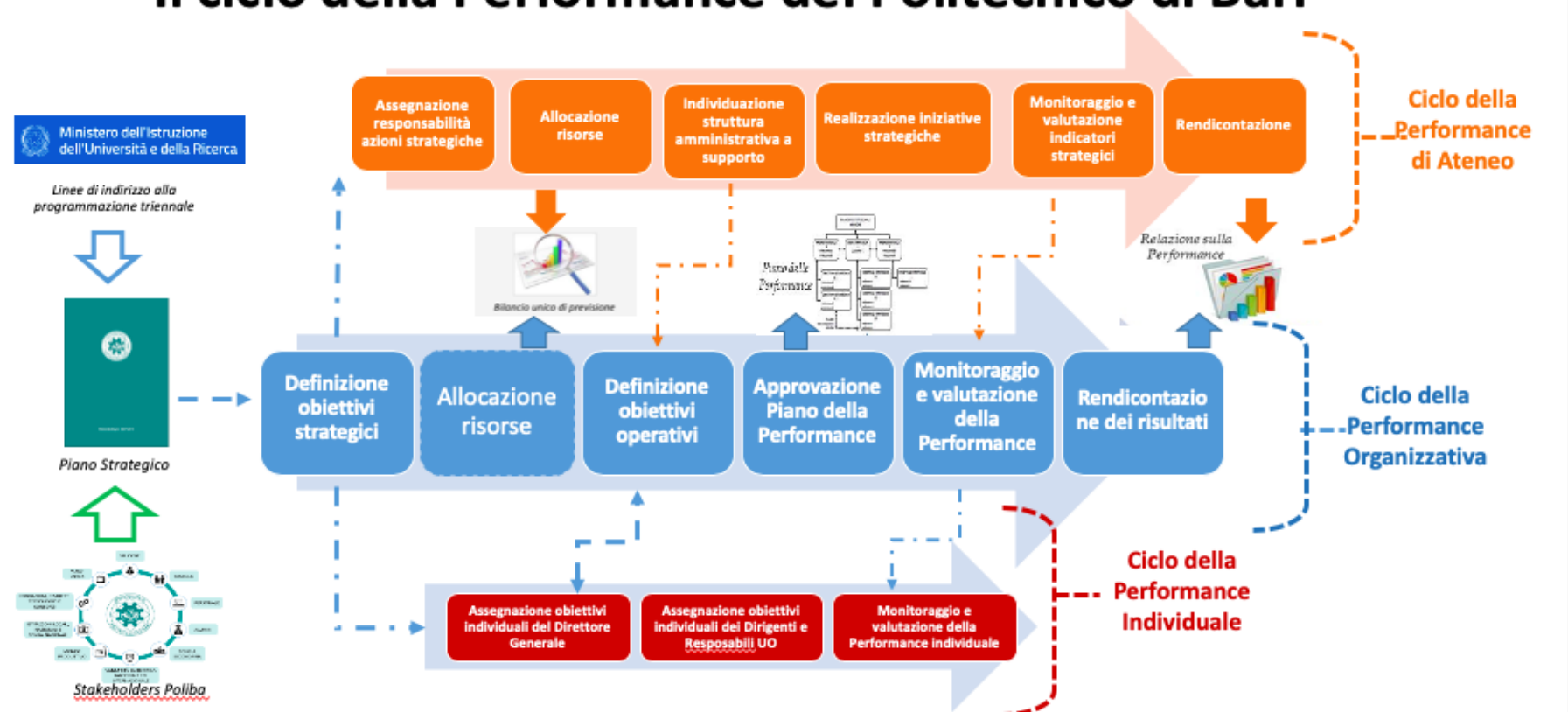


Figura 3. Il ciclo della performance del Politecnico di Bari

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 missioni di Ateneo. In questa fase, si dovranno selezionare obiettivi e associare indicatori, privilegiando quelli relativi agli outcome ed al miglioramento della qualità percepita dagli stakeholder, interni ed esterni, dell'Amministrazione.

---

## 8. PIANO INTEGRATO

Il Piano integrato è il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

Il Piano integrato illustra:

**A. *L'inquadramento strategico dell'Ateneo*** (ambito di azione degli Organi di governo):

- posizione nel quadro nazionale e internazionale;
- principali linee di sviluppo, indicate nel piano strategico e nei piani culturali dei Dipartimenti, per quanto attiene a ricerca, didattica, terza missione e servizi e relativi obiettivi strategici (performance strategica di Ateneo);
- obiettivi per l'assicurazione della qualità;

**B. *La performance organizzativa*** (ambito di azione del Direttore Generale):

- elenco degli obiettivi su cui si fondano le attività operative programmate, indicando la coerenza con la strategia e le Politiche della Qualità dell'Ateneo e la sostenibilità rispetto alle risorse economico-finanziarie disponibili;
- indicatori scelti per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi;
- soggetti coinvolti nelle azioni e quelli responsabili degli obiettivi.

**C. *Analisi delle aree di rischio***:

- ambiti e procedimenti a potenziale rischio corruzione;
- specifici rischi con indicazione della stima della probabilità di occorrenza e dell'impatto;

- uffici competenti o interessati;
- possibili cause e fattori alla base del rischio;
- specifici interventi che saranno messi in atto.

**D. *Comunicazione e trasparenza:***

- iniziative strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza definiti nel d.lgs. 150/2009, dalla legge 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013 e ss.mm.;
- eventuali piani di comunicazione aggiuntivi, con particolare attenzione alle iniziative volte a informare le parti interessate sui risultati conseguiti dall'Ateneo (es: bilancio sociale, politiche della qualità, ecc.).

**E. *La performance individuale:* sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi:**

- stato del sistema di misurazione delle prestazioni nel suo complesso;
- sistema di valutazione e incentivazione del personale tecnico amministrativo (PTA), indicando in particolare:
  - a. copertura delle categorie soggette a valutazione rispetto al totale PTA;
  - b. elementi utilizzati per la valutazione delle categorie (risultati e comportamenti);
  - c. ruoli coinvolti come valutatori per le diverse categorie;
  - d. articolazione e tempificazione del processo di valutazione;
  - e. modalità con le quali l'Ateneo è giunto alla definizione del sistema di valutazione del personale.

**F. *Piano di Organizzazione del Lavoro Agile (qualora l'Ateneo adotti il POLA),* in applicazione dell'art.263 della Legge n. 77/2020 di conversione del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, che individua le modalità attuative del lavoro agile.**

Il Piano integrato 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 entro il 31 marzo.

---

## 9. MONITORAGGIO IN ITINERE

Il Direttore Generale, i Dirigenti e i Direttori di Dipartimento/Centro, effettuano un monitoraggio semestrale del grado di avanzamento degli obiettivi operativi.

Entro il 31 luglio dell'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 Piano integrato e le eventuali criticità riscontrate.

In tale occasione, il Consiglio di Amministrazione individua eventuali situazioni di criticità e 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 Piano integrato 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, 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 Piano integrato. 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 4. 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 Piano integrato, 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 5. 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 Piano integrato	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	Media risultati 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 Piano integrato”.

#### 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 Piano integrato, 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 nel Piano Integrato) funzionali alla realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa, con peso del 20%. Gli obiettivi individuali sono assegnati dal Dirigente o Direttore di Dipartimento/Centro.
- 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/staff, 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 Piano integrato”*.

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 assegnazione 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 Piano integrato”* 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 6. Elementi per la valutazione del personale tecnico-amministrativo con incarico di responsabilità 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 Piano integrato	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'Unità organizzativa
Obiettivi individuali (facoltativi)	20	Risultati obiettivi operativi assegnati dal valutatore Dirigente o Direttore di Dipartimento/Centro	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 <sup>1</sup>	Grado di differenziazione dei punteggi		Punteggio su scala 1 a 5 sulla base dell' indice di differenziazione

<sup>1</sup> Per i soli responsabili di centro/stetore/staff. Per gli altri titolari di incarico la quota delle competenze comportamentali del 20% è interamente collegata alla valutazione del set di competenze

IPI	100
-----	-----

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

Il restante personale 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 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 Piano integrato, 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 Responsabile di Settore/Staff o Direttore di Dipartimento/Centro e non inclusi nel Piano Integrato) 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/staff o dal Responsabile dei servizi amministrativi del Dipartimento/Centro di concerto con il Direttore di Dipartimento/Centro.

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 Piano integrato”.

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 7. 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 Piano integrato	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	Indagini Good Practice o equivalenti	Media risultati riferibili alla struttura di afferenza
Obiettivi individuali (facoltativi)	15	Risultati obiettivi operativi assegnati dal valutatore Resp. settore/staff o Resp. servizi amministrativi di concerto Direttore di Dipartimento/Centro	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	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 8. 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/Piano integrato	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 <sup>2</sup>	
IPI		100	100	100	100

<sup>2</sup> Per i soli responsabili di centro/settore/staff. 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 9. Soggetti della valutazione

Valutato	Responsabile assegnazione dell'obiettivo	Responsabile della valutazione
Direttore Generale	CdA	CdA (su proposta NdV)
Dirigenti	Direttore Generale	Direttore Generale
EP/D/C responsabili di U.O.	Dirigente*il DG d'intesa con il Direttore di Dipartimento per i Responsabili dei servizi amministrativi/centro/DG	Dirigente*/ DG di concerto con il Direttore di Dipartimento/Centro (per i Responsabili servizi amministrativi del Dipartimento/centro) DG
Posizioni ad alto contenuto tecnico-specialistico (EP-D-C)	Dirigente*/ Responsabili servizi amministrativi del Dipartimento/centro di concerto con il Direttore di dipartimento/DG su proposta dei Responsabili di U.O.	Dirigente*/ Responsabili servizi amministrativi del Dipartimento/centro di concerto con il Direttore di Dipartimento /DG su proposta dei Responsabili di U.O.
Personale senza incarico di responsabilità	EP/D responsabile di Settore/ Unità di Staff – Processo/ Responsabili servizi amministrativi del Dipartimento/centro di concerto con il Direttore di dipartimento	EP/D responsabile di Settore/ Unità di Staff – Processo/Resp. Servizi amministrativi di Dipartimento di concerto con il Direttore 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. 9**. 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 si applica il  **criterio della prevalenza**. Per cui, il valutatore sarà il Responsabile della struttura presso cui il valutato ha prestato la propria attività in via prevalente che, nella formulazione del giudizio può sentire l'altro Responsabile. 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. Ciò, si applica anche ai casi di incarichi *ad interim*.
  2. 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.
  3. Il dipendente è un tecnico inserito stabilmente in un gruppo di ricerca. In questo caso la valutazione sarà svolta dal Responsabile dei Servizi Amministrativi di Dipartimento di concerto con il Direttore di Dipartimento e il Responsabile scientifico del gruppo di ricerca).
  4. Il dipendente è titolare di incarico di U.O. di capo ufficio o funzione specialistica. In questo caso il Valutatore è tenuto a raccogliere una proposta di valutazione da parte del Responsabile del settore/Unità in staff di afferenza del valutato.

5. Il dipendente che presta la propria attività di supporto alla didattica presso i Dipartimenti anche se funzionalmente afferente ad altra Struttura la valutazione sarà effettuata congiuntamente tra il Responsabile Struttura e il Responsabile amministrativo di Dipartimento di concerto con il Direttore di Dipartimento.
6. Il dipendente che presta la propria attività o svolge specifiche funzioni a supporto dei docenti Delegati del Rettore, la valutazione sarà effettuata congiuntamente tra il Responsabile della Struttura e 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. 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.

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:

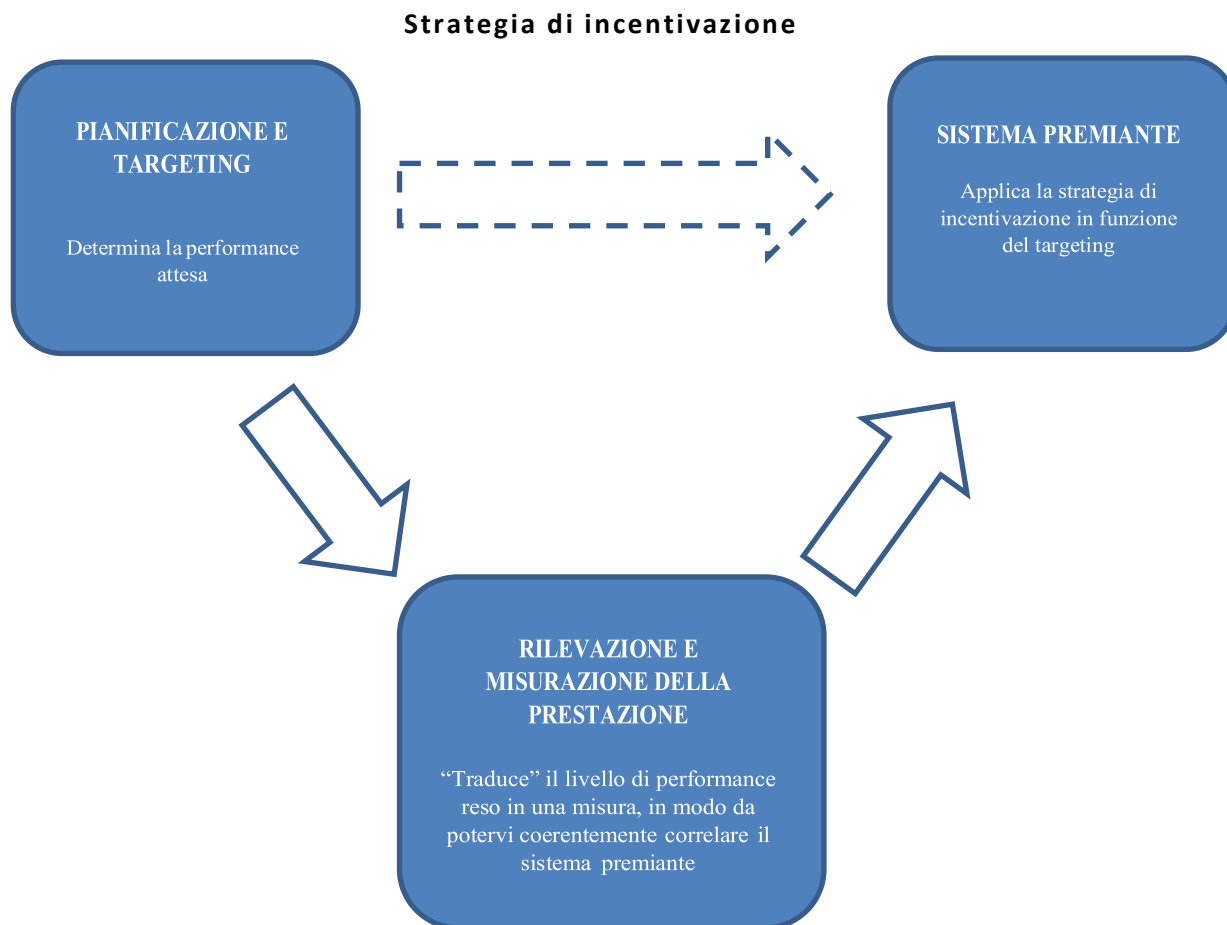
Tabella 10. Dimensioni comportamentali valutate per ruolo organizzativo ricoperto

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 (EP-D)	UFFICI (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

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 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.

I soggetti valutati, nei quindici giorni successivi all'avvenuta comunicazione dei risultati di performance, possono inviare una richiesta motivata di revisione del giudizio conseguito alla Direzione Generale che procederà a costituire 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 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 Piano integrato della Performance 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 Piano integrato della Performance 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 piano integrato della performance ed 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.