



**Università
di Genova**

**SISTEMA DI
MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**





INDICE

PRINCÌPI

1. Ambito	5
2. Finalità	"
3. Integrazione con gli altri documenti di programmazione nazionale e di Ateneo	"
4. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	6
5. Integrazione con anticorruzione e trasparenza	"
A) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
6. Obiettivi e risultati	6
7. Soggetti e fasi	7
8. Piano integrato	8
9. Monitoraggio in itinere	"
10. Relazione Annuale sulla Performance	"
B) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	
I) Valutazione del direttore generale	
11. Soggetti	9
12. Oggetto	"
13. Procedura	"
II) Valutazione dei dirigenti	
14. Soggetti	9
15. Oggetto	"
16. Attese, obiettivi e monitoraggio in itinere	10
17. Valutazione delle prestazioni	"
18. Responsabilità dirigenziale	"
19. Procedure di conciliazione	"
III) Valutazione del personale tecnico amministrativo	
20. Soggetti	11
21. Oggetto	"
22. Attese, obiettivi e monitoraggio in itinere	"
23. Valutazione delle prestazioni	12
24. Procedure di conciliazione	"

Il presente *Sistema di misurazione e valutazione della performance* rappresenta lo strumento metodologico che regola la gestione del ciclo della performance presso l'Ateneo, ai sensi del D.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii e delle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane* dell'ANVUR.

PRINCÌPI

1. Ambito

1. Il ciclo della performance ha quale ambito l'attività amministrativa e tecnica – svolta dal personale dirigente e tecnico amministrativo – finalizzata a fornire supporto al perseguimento della missione istituzionale dell'università in relazione all'attuazione di politiche e al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività.
2. 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.
3. Il ciclo della performance si svolge in coerenza con la programmazione strategica (nazionale e di Ateneo) e con la programmazione economico-finanziaria (ciclo di bilancio).
4. Il ciclo della performance è uno strumento di pianificazione e governo che coinvolge tutte le componenti dell'Ateneo, assicurando la trasparenza e la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti: studenti, personale e altri stakeholder.
5. La performance è strettamente legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione).
6. In ogni fase del ciclo della performance, tutti i soggetti coinvolti si devono attenere alla normativa in vigore in materia di trattamento dei dati personali.

2. Finalità

1. Il ciclo della performance è finalizzato ad individuare gli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica e di dirigenti e personale, monitorarne il perseguimento, verificarne il grado di raggiungimento e rendicontarlo agli stakeholder.
2. 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.
3. Il ciclo della performance è teso a valorizzare il contributo della componente amministrativa e tecnica al perseguimento della missione di Ateneo e favorire la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti.
4. 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.

3. Integrazione con gli altri documenti di programmazione nazionale e di ateneo

1. L'Ateneo, ai fini della programmazione strategica e operativa delle proprie attività, individua i propri obiettivi specifici tenuto conto degli obiettivi generali definiti mediante linee guida triennali con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, delle Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università e del Programma Nazionale per la Ricerca.
2. Il ciclo di programmazione è "complessivo e integrato" ed attua un raccordo stabile e duraturo tra la programmazione strategica e operativa di Ateneo e il ciclo della performance, declinando gli obiettivi strategici e le azioni, definiti dal Programma triennale (L. n. 43/2005), in obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica, definiti nel Piano integrato.
3. L'Ateneo può redigere un Documento integrato di programmazione che ricomprende il Programma triennale di Ateneo e il Piano integrato.
4. L'Ateneo può redigere una Relazione Integrata che ricomprende i risultati annuali relativi agli obiettivi e azioni del Programma triennale di Ateneo e della programmazione triennale MIUR e la Relazione annuale sulla performance.

4. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

1. Il bilancio di previsione rappresenta gli effetti contabili delle scelte assunte in sede di programmazione strategica e operativa e la loro motivazione e coerenza con il Programma triennale, con il quadro economico-finanziario e con i vincoli di finanza pubblica.
2. In particolare, il Documento Integrato di programmazione indica gli stanziamenti di bilancio per missioni e programmi che evidenziano le finalità della spesa, allo scopo di assicurare maggiore trasparenza e confrontabilità delle informazioni riguardanti il processo di allocazione delle risorse pubbliche e la destinazione delle stesse. Le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali. I programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire gli obiettivi definiti nell'ambito delle missioni.
3. La definizione degli obiettivi del ciclo della performance, così come la redazione del budget, tiene conto degli indirizzi generali per il bilancio di previsione adottati in sede di programmazione, garantendo, pertanto, la congruità con la programmazione economico-finanziaria complessiva (ciclo di bilancio) dell'Ateneo.
4. Nel Piano integrato sono, inoltre, indicati per ciascun obiettivo le risorse finanziarie, strumentali e umane specifiche previste per il suo raggiungimento.

5. Integrazione con anticorruzione e trasparenza

1. Il Piano Integrato prevede obiettivi, anche trasversali alle strutture, in materia di anticorruzione e trasparenza, in coerenza con gli indirizzi nazionali e con gli atti adottati dall'Ateneo in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

A) Misurazione e valutazione della performance organizzativa

6. Obiettivi e risultati

1. Il ciclo della performance definisce gli obiettivi funzionali, strumenti di natura programmatica delle attività tecniche e amministrative a supporto alla realizzazione degli obiettivi strategici ed azioni definiti dal Programma triennale di Ateneo.
2. Gli obiettivi funzionali sono rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari e attribuiti ad una o più strutture (obiettivi trasversali, per i quali viene individuata una struttura principalmente responsabile, che fornisce il dato in sede di rilevazione).
3. Gli obiettivi funzionali sono di due tipi:
 - a) di processo;
 - b) a progetto.
4. Gli obiettivi di processo sono misurati tramite uno o più indicatori di efficacia, efficienza, stato risorse, impatto ed equità e sono riferibili ad un arco temporale stabilito, i loro valori sono confrontabili con quelli di altri Atenei o amministrazioni (benchmarking) o con la serie storica dell'Ateneo.
5. Gli obiettivi di processo possono essere "di mantenimento", ossia volti a mantenere il livello raggiunto, o "di miglioramento", ossia volti a migliorare il livello. Nel primo caso viene misurato il rapporto tra il valore dell'indicatore rilevato alla fine del periodo previsto e quello atteso. Nel secondo, viene valutato il rapporto tra il miglioramento rilevato a fine anno e quello atteso. In alternativa possono essere previste soglie di valori dell'indicatore cui corrispondono percentuali di raggiungimento dell'obiettivo.
6. Gli obiettivi a progetto sono misurati in base allo stato di avanzamento rispetto al termine previsto dal cronoprogramma assegnato all'obiettivo.
7. Gli obiettivi a progetto possono essere "a stato avanzamento lavori", ossia caratterizzati da sotto-attività con termini specifici, o "a fine lavori". Nel primo caso si tiene conto dello scostamento nello stato di avanzamento delle attività rispetto al termine previsto. Nel secondo caso, sono previste diverse percentuali di raggiungimento dell'obiettivo a seconda del termine entro il quale si sono conclusi i lavori.
8. Per ciascun obiettivo sono definiti i seguenti elementi: indicatore o cronoprogramma, formula di calcolo dell'indicatore, specifica dei dati, data di rilevazione. Per ciascun obiettivo sono inoltre individuate le strutture o i soggetti a cui è assegnato (e, per gli obiettivi trasversali, la struttura prin-

principalmente responsabile), le risorse destinate, il risultato atteso (target) e il termine di realizzazione previsto.

- Il risultato della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo corrisponde alla media del grado di raggiungimento degli obiettivi funzionali assegnati alle strutture dell'Ateneo (aree dirigenziali e strutture fondamentali), ponderata in base ai rispettivi pesi.

Il risultato della performance organizzativa dell'area dirigenziale o della struttura fondamentale corrisponde alla media del grado di raggiungimento degli obiettivi funzionali assegnati all'area dirigenziale o alla struttura fondamentale, ponderata in base ai rispettivi pesi.

7. Soggetti e fasi

- Il Direttore Generale, in coerenza con gli obiettivi generali definiti dalle linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, e in base agli obiettivi strategici e operativi, individuati nel Programma triennale di Ateneo coinvolti i dirigenti, propone al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi funzionali.
- I dirigenti e il personale tecnico amministrativo svolgono le attività finalizzate al perseguimento degli obiettivi funzionali.
- Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), monitora il funzionamento complessivo del sistema e garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione.
- L'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) gestisce e indirizza il sistema nazionale di valutazione della performance del comparto, definisce le linee guida relative al ciclo della performance e assicura un rapporto di interscambio con i vertici amministrativi delle Università e con i Nuclei di valutazione nella loro funzione di OIV, garantendo un feedback sull'adeguatezza della gestione del sistema della performance.
- Il Dipartimento della Funzione Pubblica è il titolare delle funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance.
- Gli stakeholder dell'Ateneo sono coinvolti sistematicamente nel processo di valutazione della performance organizzativa attraverso la somministrazione di indagini periodiche di customer satisfaction in relazione alla qualità dei servizi resi dall'Ateneo.
- Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

Documento	Attività	Soggetti	Scadenza
Sistema di misurazione e valutazione della performance	parere preventivo vincolante	Nucleo di Valutazione come OIV	31 gennaio anno di riferimento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	adozione/adequamento	Consiglio di Amministrazione	31 gennaio anno di riferimento
Programma triennale	adozione	Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e parere del Senato Accademico	30 giugno anno precedente
Programma triennale	aggiornamento	Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e parere del Senato Accademico	31 gennaio anno di riferimento
Indirizzi generali per il bilancio di previsione	adozione	Consiglio di Amministrazione	30 giugno anno precedente
Piano integrato	definizione degli obiettivi	Direttore Generale	31 gennaio anno di riferimento
Piano integrato	adozione	Consiglio di Amministrazione	31 gennaio anno di riferimento
Monitoraggio in itinere	monitoraggio	Direttore Generale, Dirigenti	nel corso dell'anno di riferimento
Monitoraggio in itinere	comunicazione grado di avanzamento degli obiettivi a CDA	Direttore Generale	31 luglio anno di riferimento
Monitoraggio in itinere	individuazione criticità e adozione eventuali interventi correttivi	Consiglio di Amministrazione	31 luglio anno di riferimento
Monitoraggio in itinere	informazione al NdV-OIV	Direttore Generale	31 luglio anno di riferimento
Relazione annuale sulla performance	adozione	Consiglio di Amministrazione	30 giugno anno successivo
Relazione annuale sulla performance	validazione	Nucleo di Valutazione come OIV	30 giugno anno successivo

8. Piano integrato

1. Il Piano integrato è il documento che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, in coerenza con la programmazione strategica ed economico-finanziaria dell'Ateneo, e con gli indirizzi in materia di trasparenza e anticorruzione.
2. Il Piano integrato illustra:
 - A. L'inquadramento strategico dell'Ateneo (ambito di azione degli Organi di governo):
 - > principali linee di sviluppo dell'Ateneo individuate nel Programma triennale, per quanto attiene a ricerca, didattica, terza missione e relativi obiettivi strategici, e politiche per l'assicurazione della qualità;
 - > linee di sviluppo dell'attività amministrativa, distinte per servizi di supporto generali, specifici e trasversali alle attività istituzionali.
 - B. La performance organizzativa (ambito di azione del Direttore Generale):
 - > descrizione del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa;
 - > obiettivi funzionali su cui si fondano le attività operative programmate, indicando la coerenza con la strategia 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. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi:
 - > stato del sistema di misurazione delle prestazioni nel suo complesso;
 - > gestione dei rischi anticorruzione e trasparenza;
 - > sistema di valutazione e incentivazione del personale tecnico amministrativo (PTA), indicando in particolare:
 - copertura delle categorie soggette a valutazione rispetto al totale PTA;
 - elementi utilizzati per la valutazione delle categorie (risultati e comportamenti);
 - ruoli coinvolti come valutatori per le diverse categorie;
 - articolazione e tempificazione del processo di valutazione;
 - modalità con le quali l'Ateneo è giunto alla definizione del sistema di valutazione del personale.
3. Il Piano integrato è approvato entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, valutata la coerenza con il Programma triennale e le risorse indicate a bilancio, ed è tempestivamente pubblicato sul sito di Ateneo e sul Portale della performance (<https://performance.gov.it/>)
4. In caso di ritardo nell'adozione del Piano integrato l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica e all'ANVUR.

9. Monitoraggio in itinere

1. Il Direttore Generale, di concerto con i dirigenti, monitora costantemente, durante l'anno, il grado di avanzamento degli obiettivi funzionali.
2. Entro il 31 luglio dell'anno di riferimento, il Direttore Generale, sulla base dei dati forniti dai singoli dirigenti, comunica al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi contenuti nel Piano integrato e le eventuali criticità riscontrate.
3. In tale occasione, il Consiglio di Amministrazione definisce possibili interventi correttivi e rimodulazioni degli obiettivi e degli indicatori, al fine di garantirne la realizzazione.
4. Gli interventi attuati in sede di monitoraggio in itinere sono tempestivamente comunicati, insieme al grado di avanzamento degli obiettivi, all'OIV e riportati nella Relazione annuale sulla performance.
5. Entro la fine dell'anno di riferimento, il Direttore Generale può provvedere ad una rilevazione pre-consuntiva del grado di raggiungimento degli obiettivi, ai fini di calibrare il Piano integrato dell'anno successivo.

10. Relazione annuale sulla performance

1. La Relazione annuale sulla performance è il documento in cui l'Ateneo rendiconta, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente rispetto ai singoli obiettivi programmati.

2. Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, la proposta di Relazione annuale sulla performance è sottoposta dal Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione e, previa validazione da parte del Nucleo di Valutazione nelle funzioni di OIV, è pubblicata sul sito di Ateneo e sul Portale della performance.
3. In caso di ritardo nell'adozione della Relazione sulla performance, l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica e all'ANVUR.

B) Misurazione e valutazione della performance individuale

I) Valutazione del direttore generale

11. Soggetti

1. La valutazione annuale del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione, su proposta motivata del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore.

12. Oggetto

1. La valutazione del Direttore Generale avviene in base a:
Risultato (70%):
 - > risultato della performance organizzativa complessiva di Ateneo.Competenze organizzative (30%):
 - > elementi specifici dell'azione posta in essere dal direttore generale.

13. Procedura

1. Il Rettore, prima della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo, evidenzia gli elementi specifici dell'azione del Direttore Generale e li presenta al Nucleo di Valutazione utilizzando la scheda allegata (allegato 1).
2. Al fine della valutazione, il Direttore Generale presenta al Rettore e al Nucleo di Valutazione la proposta di Relazione annuale sulla performance.
3. In base degli elementi di cui al comma 1 e agli elementi di cui al comma 2, il Nucleo di valutazione formula una proposta motivata, con valutazione espressa in centesimi, che trasmette al Consiglio di Amministrazione.
4. Su tale base, il Consiglio di Amministrazione, contestualmente alla delibera sulla proposta di Relazione annuale sulla performance di cui all'art. 10, comma 2, sulla base della proposta del Nucleo di Valutazione, procede alla valutazione motivata del Direttore Generale esprimendo un risultato in centesimi.
5. Della proposta di relazione annuale sulla performance è data comunicazione al Senato Accademico.

II) Valutazione dei dirigenti

14. Soggetti

1. Sono valutati tutti i dirigenti, a tempo indeterminato e determinato.
2. La valutazione è effettuata dal Direttore Generale.

15. Oggetto

1. La valutazione dei dirigenti avviene in base a:
Risultato (60%):
 - > 45% raggiungimento degli obiettivi funzionali assegnati alla struttura di diretta responsabilità (performance organizzativa dell'area dirigenziale);
 - > 10% raggiungimento degli obiettivi individuali;

- > 5% risultato della performance organizzativa complessiva di Ateneo.
- Competenze organizzative (40%):
- > 40% comportamenti organizzativi posti in essere, tra cui la capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
2. Qualora non vengano previsti obiettivi individuali, la performance organizzativa dell'area dirigenziale assume un peso pari al 55% (assorbe il peso relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali).
 3. Nel caso di dirigenti con incarichi di consulenza e studio che non prevedono la responsabilità di una struttura, il raggiungimento degli obiettivi individuali assume un peso pari al 55% (assorbe il peso relativo alla performance organizzativa dell'area dirigenziale).

16. Attese, obiettivi e monitoraggio in itinere

1. Nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente, il Direttore Generale chiarisce le attese relative alle competenze organizzative del dirigente (individuando la tipologia di scheda di valutazione come da allegato 2) e illustra gli obiettivi per l'anno in corso.
2. Il Direttore Generale monitora durante tutto il corso dell'anno l'azione dei dirigenti e verifica periodicamente con gli stessi, anche in gruppo e senza formalità, l'andamento generale delle attività e il grado di raggiungimento degli obiettivi.

17. Valutazione delle prestazioni

1. Il dirigente può, mediante il metodo dell'incidente critico o attraverso la redazione di una relazione elaborata tenendo conto degli stessi ambiti di valutazione, formulare una propria autovalutazione da presentare al Direttore Generale entro il 31 gennaio dell'anno successivo.
2. Tra il 1° febbraio e il 31 marzo, il Direttore Generale formula la valutazione compilando l'apposita scheda (allegato 2), predisposta in versioni differenziate al fine di evidenziare gli aspetti specifici dei diversi ruoli, in funzione dei criteri in essa riportati, mediante punteggi, in relazione al periodo di riferimento, e la illustra al dirigente mediante colloquio privato individuale in contraddittorio.
3. Il colloquio, obbligatorio, verbalizzato su richiesta del Direttore Generale o del dirigente, è teso a consentire al valutato di esprimere le proprie osservazioni e al valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione.
4. La valutazione è formalizzata con la presa visione della scheda da parte del dirigente, che si dà per avvenuta se non pervengono indicazioni contrarie da parte dello stesso entro 15 giorni dal termine del periodo di svolgimento dei colloqui, salvo ricorso alle procedure di conciliazione.
5. Una valutazione complessiva inferiore a 50/100 è considerata negativa e rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici.

18. Responsabilità dirigenziale

1. Nella valutazione dei dirigenti, è elemento prioritario la verifica del rispetto degli obblighi da cui discende responsabilità dirigenziale, ai sensi della normativa vigente.

19. Procedure di conciliazione

1. È costituito il Comitato dei Garanti in materia di responsabilità dirigenziale, composto da 3 componenti, tra cui un presidente, scelti tra:
 - > magistrati;
 - > avvocati dello Stato;
 - > professori universitari con specifica qualificazione nei settori della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico;
 - > dirigenti generali dei ruoli ministeriali;
 - > direttori generali di altra università;

- > dirigenti di altra università o pubblica amministrazione.
- 2. I componenti del Comitato sono nominati dal Rettore tra personale in servizio o in quiescenza che non sia componente di organi di governo dell'Ateneo, e durano in carica tre anni.
- 3. Il Comitato esamina le osservazioni eventualmente formulate dai dirigenti entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione da loro ottenuta, e, laddove accolte, si adopera attivamente per la risoluzione di possibili conflitti sorti nell'ambito del processo di valutazione, affinché le parti possano giungere ad un accordo o, in mancanza, esprime un parere vincolante in merito.

III) Valutazione del personale tecnico amministrativo

20. Soggetti

1. È valutato tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo a tempo indeterminato e determinato.
2. La valutazione è effettuata dal dirigente della struttura (valutatore) presso cui il personale ha prestato servizio nell'anno di riferimento, secondo le Linee guida definite dal Direttore Generale.
3. Ai fini della valutazione, il valutatore raccoglie una proposta di valutazione da parte del valutatore intermedio, ove previsto.
4. Il valutatore intermedio, ove previsto, si avvale delle informazioni fornite dal referente, il quale ha il compito di acquisirle da tutti i soggetti utili (docenti, utenti, colleghi, altri soggetti).
5. 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 CCNL di riferimento.

21. Oggetto

1. La valutazione del personale tecnico amministrativo avviene in base a:
 - Risultato:
 - > raggiungimento degli obiettivi funzionali previsti per l'area dirigenziale o la struttura fondamentale di assegnazione (performance organizzativa dell'area dirigenziale o della struttura fondamentale);
 - > raggiungimento degli obiettivi individuali (personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità) e di gruppo (restante personale);
 - > risultato della performance organizzativa complessiva di Ateneo.
 - Competenze organizzative:
 - > comportamenti organizzativi dimostrati rispetto ai comportamenti attesi in relazione all'area, alla categoria e al ruolo rivestito.

22. Attese, obiettivi e monitoraggio in itinere

1. Nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente, il valutatore è tenuto a chiarire le attese relative alle competenze organizzative del valutato.
2. Nello stesso periodo, nell'ambito di suddetto colloquio o con colloqui di gruppo, ai valutati vengono illustrati gli obiettivi per l'anno in corso.
3. Il valutatore, con l'ausilio del valutatore intermedio e del referente, monitora durante tutto il corso dell'anno le competenze organizzative dimostrate dal dipendente.
4. Il valutatore verifica periodicamente con i valutati, anche in gruppo e senza formalità, l'andamento generale delle attività e il grado di raggiungimento degli obiettivi.
5. 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.

6. Nello stesso periodo, nell'ambito di suddetto colloquio o con colloqui di gruppo, viene verificato il grado di avanzamento degli obiettivi.
7. 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.

23. Valutazione delle prestazioni

1. Il valutato può procedere all'autovalutazione da sottoporre al valutatore entro il 31 gennaio dell'anno successivo.
2. Tra il 1° febbraio e il 31 marzo, il valutatore formula la valutazione compilando l'apposita scheda (fac simile in allegato 3), predisposta dal Direttore Generale in versioni differenziate al fine di evidenziare gli aspetti specifici dei diversi ruoli organizzativi, in funzione dei criteri in essa riportati, mediante punteggi, in relazione al periodo di riferimento, e la comunica al valutato mediante colloquio obbligatorio in contraddittorio, individuale e privato, secondo la modalità prevista dalle linee guida definite dal Direttore Generale.
3. Il colloquio, verbalizzato su richiesta del valutato o del valutatore, è teso a consentire al valutato di esprimere le proprie osservazioni e al valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione.
4. La valutazione è formalizzata con la presa visione della scheda da parte del valutato, che si dà per avvenuta se non pervengono indicazioni contrarie da parte dello stesso entro 15 giorni dal termine del periodo di svolgimento dei colloqui, salvo ricorso al Comitato di Garanzia.
5. Il Direttore Generale, qualora il valutatore non abbia provveduto nei tempi previsti, può attribuire d'ufficio la valutazione al valutato, sentito valutato e valutatore, ed eventualmente altri soggetti come previsto dalle citate linee guida.
6. Il Direttore Generale può svolgere analisi sull'andamento delle valutazioni, complessivo e nelle diverse strutture e, anche su proposta del Comitato di Garanzia, in caso di anomalie, può attuare interventi atti a garantire un'equa e omogenea applicazione dei criteri di valutazione.
7. Una valutazione complessiva inferiore a 40/100 è considerata negativa e rileva ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici.

24. Procedure di conciliazione

1. Il valutato, entro 15 giorni dal termine del periodo di svolgimento dei colloqui, può presentare le proprie osservazioni al Comitato di Garanzia.
2. Il Comitato di Garanzia è composto da:
 - > un rappresentante designato dal personale tecnico amministrativo per ciascuna delle seguenti aree: amministrativa e amministrativa gestionale; tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati; biblioteche; socio sanitaria;
 - > un dirigente designato dal Direttore Generale in qualità di presidente;
 - > un componente designato dal Comitato Unico di Garanzia.
3. Alla seduta per l'esame delle osservazioni partecipano:
 - > il presidente;
 - > un rappresentante del personale tecnico amministrativo dell'area cui appartiene il dipendente che ha presentato le osservazioni;
 - > il componente designato dal Comitato Unico di Garanzia.
4. Il Comitato esamina le osservazioni eventualmente formulate dal valutato e, laddove accolte, si adopera attivamente per la risoluzione di possibili conflitti sorti nell'ambito del processo di valutazione, affinché le parti possano giungere ad un accordo o, in mancanza, a maggioranza, esprime un parere vincolante in merito.

ELEMENTI VALUTAZIONE DIRETTORE GENERALE		
Tipologia di competenza	Elementi	Punteggio da 1 a 10
Competenze gestionali	Programma le attività necessarie al perseguimento degli obiettivi dell'Ateneo e l'utilizzo delle relative risorse	
Competenze gestionali	Gestisce i processi dell'Ateneo in modo semplice, celere, efficace, efficiente ed economico al fine di garantire il miglior supporto alla missione	
Competenze gestionali	Incidere positivamente sui processi delle Strutture fondamentali attraverso l'azione delle Aree Dirigenziali	
Competenze gestionali	Coordina e controlla l'attività dei dirigenti in vista del perseguimento degli obiettivi dell'Ateneo	
Competenze relazionali	Comprende le esigenze della governance e individua le soluzioni idonee a soddisfarle	
Competenze relazionali	Orienta e motiva i dirigenti, trasmettendo loro efficacemente i valori e le strategie dell'Ateneo	
Competenze relazionali	Stabilisce e mantiene relazioni efficaci, proficue e funzionali tra le Aree Dirigenziali e le Strutture Fondamentali	
Competenze relazionali	Stabilisce e mantiene un clima organizzativo positivo in tutto l'Ateneo	
Competenze d'innovazione	Individua e utilizza soluzioni innovative e di semplificazione efficaci per risolvere le criticità, nuove e pregresse, che emergono nell'Ateneo	
Competenze d'innovazione	Individua percorsi di sviluppo al fine di sfruttare al meglio il potenziale di tutto il personale in servizio presso l'Ateneo	

OSSERVAZIONI E INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO

Livello competenze richiesto EQF: 7

Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici; assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi

SCHEDE DI VALUTAZIONE DIRIGENTI - COMPETENZE ORGANIZZATIVE DIRIGENTE SERVIZI			
RUOLO	DIRIGENTE SERVIZI	COMPILAZIONE DA PARTE DEL DIRETTORE GENERALE	
Tipologia di competenza		SCALA 1 mai - 10 sempre	MOTIVAZIONI
Competenze tecnico professionali	Garantisce un'efficace diffusione delle conoscenze professionali possedute sia al personale della propria struttura che ai diversi soggetti nei contesti lavorativi in cui sia coinvolto		
Competenze gestionali	Programma efficacemente le attività ed è in grado di prevedere e gestire i rischi garantendo i risultati nel rispetto dei tempi		
Competenze gestionali	Gestisce le risorse umane, garantendo il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e valutando i collaboratori differenziandoli in base all'effettivo merito		
Competenze relazionali	Comprende i bisogni, anche latenti, degli utenti e gestisce efficientemente le risorse finanziarie, strumentali e umane a disposizione per soddisfarli in una prospettiva strategica		
Competenze relazionali	Previene e gestisce i conflitti interni ed esterni alla struttura, collaborando efficacemente alla loro soluzione		
Competenze relazionali	Adotta modalità efficaci di comunicazione, interne ed esterne, in grado di garantire proficue relazioni professionali		
Competenze relazionali	Orienta e motiva i propri collaboratori e trasmette loro efficacemente le strategie dell'Ateneo		
Competenze d'innovazione	Gestisce efficacemente il cambiamento all'interno della struttura		
Competenze d'innovazione	Propone obiettivi per la propria struttura, definendo un efficace piano di azioni per realizzarli, e contribuisce alla definizione delle strategie dell'Ateneo		
Competenze d'innovazione	Propone e sviluppa efficaci soluzioni innovative e di semplificazione in grado di risolvere singoli casi e contribuire al miglioramento dei processi della propria struttura e dell'Ateneo		

Livello competenze EQF: 6

gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.

SCHEDE DI VALUTAZIONE DIRIGENTI - COMPETENZE ORGANIZZATIVE DIRIGENTE GESTIONALE			
RUOLO	DIRIGENTE GESTIONALE	COMPILAZIONE DA PARTE DEL DIRETTORE GENERALE	
Tipologia di competenza		SCALA 1 mai - 10 sempre	MOTIVAZIONI
Competenze tecnico professionali	Garantisce un'efficace diffusione delle conoscenze professionali possedute sia al personale della propria struttura che ai diversi soggetti nei contesti lavorativi in cui sia coinvolto		
Competenze gestionali	Programma efficacemente le attività ed è in grado di prevedere e gestire i rischi garantendo i risultati nel rispetto dei tempi		
Competenze gestionali	Gestisce efficientemente le risorse finanziarie e strumentali a disposizione		
Competenze gestionali	Gestisce le risorse umane, garantendo il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e valutando i collaboratori differenziandoli in base all'effettivo merito		
Competenze relazionali	Previene e gestisce i conflitti interni ed esterni alla struttura, collaborando efficacemente alla loro soluzione		
Competenze relazionali	Adotta modalità efficaci di comunicazione, interne ed esterne, in grado di garantire proficue relazioni professionali		
Competenze relazionali	Orienta e motiva i propri collaboratori e trasmette loro efficacemente le strategie dell'Ateneo		
Competenze d'innovazione	Gestisce efficacemente il cambiamento all'interno della struttura		
Competenze d'innovazione	Propone obiettivi per la propria struttura, definendo un efficace piano di azioni per realizzarli, e contribuisce alla definizione delle strategie dell'Ateneo		
Competenze d'innovazione	Propone e sviluppa efficaci soluzioni innovative e di semplificazione in grado di risolvere singoli casi e contribuire al miglioramento dei processi della propria struttura e dell'Ateneo		

Livello competenze EQF: 6

gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI - COMPETENZE ORGANIZZATIVE DIRIGENTE TECNICO			
RUOLO	DIRIGENTE TECNICO	COMPILAZIONE DA PARTE DEL DIRETTORE GENERALE	
Tipologia di competenza		SCALA 1 mai - 10 sempre	MOTIVAZIONI
Competenze tecnico professionali	Utilizza efficacemente le competenze tecnico professionali necessarie per il ruolo ricoperto		
Competenze gestionali	Programma efficacemente le attività ed è in grado di prevedere e gestire i rischi garantendo i risultati nel rispetto dei tempi		
Competenze gestionali	Gestisce efficientemente le risorse finanziarie e strumentali a disposizione		
Competenze gestionali	Gestisce le risorse umane, garantendo il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e valutando i collaboratori differenziandoli in base all'effettivo merito		
Competenze relazionali	Previene e gestisce i conflitti interni ed esterni alla struttura, collaborando efficacemente alla loro soluzione		
Competenze relazionali	Adotta modalità efficaci di comunicazione, interne ed esterne, in grado di garantire proficue relazioni professionali		
Competenze relazionali	Orienta e motiva i propri collaboratori e trasmette loro efficacemente le strategie dell'Ateneo		
Competenze d'innovazione	Gestisce efficacemente il cambiamento all'interno della struttura		
Competenze d'innovazione	Propone obiettivi per la propria struttura, definendo un efficace piano di azioni per realizzarli, e contribuisce alla definizione delle strategie dell'Ateneo		
cCompetenze d'innovazione	Propone e sviluppa efficaci soluzioni innovative e di semplificazione in grado di risolvere singoli casi e contribuire al miglioramento dei processi della propria struttura e dell'Ateneo		

Livello competenze EQF: 6
gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI - COMPETENZE ORGANIZZATIVE DIRIGENTE CON INCARICO DI CONSULENZA E STUDIO			
RUOLO	DIRIGENTE CON INCARICO DI CONSULENZA E STUDIO	COMPILAZIONE DA PARTE DEL DIRETTORE GENERALE	
Tipologia di competenza		SCALA 1 mai - 10 sempre	MOTIVAZIONI
Competenze tecnico professionali	Utilizza efficacemente le competenze tecnico professionali necessarie per il ruolo ricoperto		
Competenze gestionali	Programma efficacemente le attività ed è in grado di prevedere e gestire i rischi garantendo i risultati nel rispetto dei tempi		
Competenze gestionali	Gestisce efficientemente le risorse finanziarie e strumentali a disposizione		
Competenze gestionali	Assume efficacemente le decisioni in contesti non programmabili		
Competenze relazionali	Previene e gestisce i conflitti, collaborando efficacemente alla loro soluzione e contribuendo a garantire il benessere organizzativo		
Competenze relazionali	Adotta modalità efficaci di comunicazione, interne ed esterne, in grado di garantire proficue relazioni professionali		
Competenze relazionali	Attua una collaborazione efficace con i colleghi ai fini della realizzazione delle strategie di Ateneo		
Competenze d'innovazione	Gestisce efficacemente il cambiamento nel proprio ambito di attività		
Competenze d'innovazione	Propone obiettivi in relazione al proprio ambito di attività, definendo un efficace piano di azioni per realizzarli, e contribuisce alla definizione delle strategie dell'Ateneo		
cCompetenze d'innovazione	Propone e sviluppa efficaci soluzioni innovative e di semplificazione in grado di risolvere singoli casi e contribuire al miglioramento dei processi dell'Ateneo		

Livello competenze EQF: 6
Gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili.

Scheda di valutazione del personale tecnico amministrativo (fac-simile)**I) Anagrafica**

Nome e cognome valutato	
Categoria	
Area	
Struttura	
Valutatore	
Valutatore intermedio	
Referente	
Anno di valutazione	

II) Ruolo**III) Attese*****Punteggio 1 (mai) - 10 (sempre)**

Indicatore comportamentale 1	
Indicatore comportamentale 2	
Indicatore comportamentale 3	
Indicatore comportamentale 4	
Indicatore comportamentale 5	
Indicatore comportamentale 6	
Indicatore comportamentale 7	
Indicatore comportamentale 8	
Indicatore comportamentale 9	
Indicatore comportamentale 10	

Totale 0 - 100**IV) Esigenze formative individuali****V) Indicazioni di miglioramento**

* Le attese specifiche, differenziate in base al ruolo del personale tecnico amministrativo, sono indicate nelle relative schede di valutazione definite dal Direttore Generale