

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

VERBALE SEDUTA DEL 9/12/2019

Il giorno 9 dicembre 2019, alle ore 11.00, presso l'Aula Colombo di Via Balbi, 5, IV piano, debitamente convocato, si è riunito il Nucleo di Valutazione nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), per discutere del seguente ordine del giorno:

- 1) adeguamenti al *Sistema di misurazione e valutazione della performance*;
- 2) varie ed eventuali.

Sono presenti:

prof. Menico Rizzi (Coordinatore)
prof.ssa Elisa Bonollo
prof.ssa Claudia Theresia Handl
prof.ssa Diana Rossi
sig.ra Laura Scarola.

È assente giustificata la prof.ssa Maria Rosaria Tinè

A supporto tecnico dell'Organismo, è inoltre presente la dott.ssa Fulvia Ottonello, Capo Settore Programmazione strategica, performance e organizzazione, che svolge la funzione di segretario verbalizzante.

Il Nucleo di Valutazione nelle funzioni di OIV procede con l'esame del punto all'o.d.g.:

1) adeguamenti al *Sistema di misurazione e valutazione della performance*.

Il Nucleo esamina la proposta di adeguamento del *Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)* - lo strumento metodologico che norma il ciclo della performance - formulata dall'Amministrazione in ottemperanza all'art.7 del d.lgs. n. 150/2009.

Il Nucleo premette all'esame di merito delle modifiche la considerazione dell'esigenza di recepire nel SMVP le indicazioni fornite dall'ANVUR in sede di *Feedback al Documento integrato di programmazione 2019-2021 dell'Università degli Studi di Genova* (in allegato 1) pervenuto in data 02.05.2019 e già analizzato e riscontrato in occasione del monitoraggio in itinere a luglio scorso.

In particolare, le aree di miglioramento indicate da ANVUR nel *Feedback* sono le seguenti:

- 1) *Assenza di una struttura principalmente responsabile nel caso di obiettivi trasversali;*
- 2) *Informazioni nei campi della filiera talvolta ridondanti, ripetute o accorpabili;*
- 3) *Ambiguità della relazione tra performance organizzativa e performance individuale;*
- 4) *Numerazione delle pagine non continua e tabella dell'allegato difficilmente leggibile.*

Per quanto riguarda il punto 2), il Nucleo prende atto che si è già provveduto all'adeguamento del *Documento integrato di programmazione 2019-2021*, in occasione del monitoraggio in itinere di luglio scorso, non richiedendosi una modifica del SMVP.

In merito all'indicazione al punto 4), relativa alla numerazione delle pagine continua tra *Programma Triennale e Piano integrato*, il Nucleo prende atto che benché i due documenti costituiscano sezioni del *Documento integrato di programmazione*, essi sono comunque soggetti a normativa, tempistiche e competenze di

approvazione differite: un'unica numerazione renderebbe difficoltosa la loro necessaria gestione separata, rendendo forse più opportuna eventualmente la compresenza di una doppia numerazione, sia autonoma che continua. Tale modifica, comunque, non comportando una revisione del SMVP, può essere applicata in occasione dell'adozione del *Documento integrato di programmazione*. Per quanto riguarda il riferimento alla leggibilità della tabella allegata al documento, la stessa è stata migliorata a seguito delle modifiche applicate in relazione al punto 2).

La risoluzione delle aree di miglioramento 1) e 3) richiede invece l'introduzione di modifiche al SMVP vigente, che sono state individuate e illustrate dall'Amministrazione nella nota in allegato 2. Le conseguenti modifiche all'articolato del SMVP sono evidenziate nell'allegato 3, che riporta il testo risultante dalle revisioni a fronte di quello vigente.

Il Nucleo procede, quindi, all'esame delle modifiche proposte e delle relative motivazioni illustrate.

Il Nucleo, dopo ampia discussione, e constatata la generale rispondenza ai rilievi effettuati da ANVUR e alla normativa vigente, fornisce parere favorevole all'adeguamento del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* come nel testo di cui all'allegato 3.

2) varie ed eventuali.

Nessuna

Il presente verbale è letto e approvato seduta stante.

Null'altro essendovi da deliberare, alle ore 11.50 la seduta è tolta.

Genova, il 9.12.2019

IL COORDINATORE

(prof. Menico Rizzi)



IL SEGRETARIO

(dott.ssa Fulvia Ottonello)



Feedback al Documento integrato di programmazione 2019-2021 dell'Università degli Studi di Genova

GUIDA ALLA LETTURA

In seguito alla prima stagione dei feedback del biennio 2016-17, l'ANVUR ha compiuto una serie di approfondimenti su alcuni aspetti risultati maggiormente critici nella gestione del ciclo integrato della performance. Tra questi argomenti, spiccano due fattori centrali per il processo di pianificazione: il modo in cui gli atenei interpretano le dimensioni della performance organizzativa e individuale e la qualità della "filiera" obiettivi-indicatori-target.

Un lessico e un criterio comune per descrivere la programmazione strategica e operativa, oltre a consentire il confronto costruttivo tra organizzazioni, rappresenta una condizione necessaria per la valutazione di qualsiasi politica nazionale, purché sia debitamente tutelato il principio dell'autonomia che, come è noto, non sempre concilia con le esigenze della standardizzazione.

Per queste ragioni l'ANVUR ha adottato un approccio basato sull'analisi sistematica dei documenti di gestione delle università e sulla valorizzazione dei contributi provenienti dai diversi attori coinvolti, per restituire poi al sistema universitario gli apprendimenti acquisiti. La prospettiva è proporre una rappresentazione comune della performance che risulti sufficientemente ampia per adattarsi ai diversi modelli gestionali, senza apparire costrittiva per nessuno. Con il presente feedback si compie in questo senso un ulteriore passo verso tale rappresentazione. Non sono invece affrontati altri aspetti importanti, come l'integrazione con il ciclo di bilancio e l'impatto della trasformazione digitale (anche ai fini della costruzione di un cruscotto nazionale di indicatori per le attività tecniche e amministrative), a cui sono dedicate specifiche linee di attività.

L'ANVUR come di consuetudine è disponibile per un confronto con le Direzioni Generali – cui si rivolge principalmente questo documento – con i Nuclei di Valutazione e con tutti coloro che nelle università si occupano di programmazione e valutazione.

DOCUMENTI CONSULTATI

- Documento integrato di programmazione 2019-2021, contenente:
 - o Introduzione
 - o Programma triennale 2019 – 2021
 - o Piano integrato 2019 – 2021 (di seguito Piano)
- Sistema di Monitoraggio e Valutazione della Performance (SMVP) 2019
- Relazione del Nucleo di Valutazione 2018
- Feedback al Piano Integrato 2016-2018
- Sito web dell'ateneo

Il Piano dell'Università degli Studi di Genova è stato analizzato da Vittorio Leproux, che ne ha curato il feedback con la supervisione di Adriano Scaletta.

LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

L'organizzazione amministrativa dell'Ateneo contempla più livelli gerarchici, distinti in Aree, Servizi, Uffici, Settori e Sportelli, cui si aggiungono le Scuole, i Dipartimenti, le Biblioteche e i Centri.

La programmazione 2019-2021 dell'Ateneo viene presentata all'interno di un Documento integrato, dove la dimensione strategica è declinata in 3 ambiti: Formazione e Servizi agli Studenti, Ricerca e Terza Missione. Da questi discendono 18 obiettivi strategici, cui si riferiscono azioni – coincidenti con gli obiettivi operativi – corredate da indicatori e target. Sono inoltre indicati 4 ambiti di supporto: Bilancio, Personale, Infrastrutture e Indirizzi generali per l'amministrazione, a loro volta declinati in 17 (o 6 se si considera il I livello) indirizzi generali di gestione. Nel Piano vengono introdotti 27 obiettivi funzionali, ricondotti agli obiettivi strategici o agli indirizzi generali di gestione.

La performance organizzativa rappresenta il nucleo centrale del Piano e del SMVP, dove viene proposta la sua declinazione a livello di ente ("Performance organizzativa complessiva dell'ateneo") e di struttura. La performance di ente corrisponde alla media del grado di raggiungimento degli obiettivi funzionali, che sono opportunamente ponderati (p.10). La performance di struttura viene invece calcolata come la media del grado di raggiungimento degli obiettivi a essa assegnati, anche in questo caso corredate da specifici pesi.

La performance di struttura è contemplata in riferimento al primo livello gerarchico dell'amministrazione centrale (Aree, cui si aggiunge il Centro dati CEDIA) e alle Scuole, ai Dipartimenti, alle Biblioteche e ai Centri, seppure in questi casi attraverso schede indifferenziate (uguali per ciascun tipo di struttura decentrata). Gli obiettivi assegnati alle strutture sono presentati in uno schema contenente l'indicatore, il valore iniziale, il target 2019 e quello per il 2021 (pp.11-20). Diversi obiettivi funzionali sono trasversali, ovvero la loro responsabilità è attribuita a più di una struttura contestualmente, senza che però sia individuata una struttura principalmente responsabile.

Viene quindi proposto l'elenco delle informazioni associate a ciascun obiettivo (pp.29-31):

1. Il numero di codifica
2. La Missione/Indirizzo Generale cui è connesso
3. L'obiettivo strategico/indirizzo generale di gestione cui è connesso
4. L'eventuale Azione/Indirizzo cui è connesso
5. Le strutture responsabili
6. Il nome dell'obiettivo
7. L'indicatore
8. La formula/ il cronoprogramma
9. Il valore iniziale
10. Il target 2019
11. Il target 2021
12. Le specifiche dei dati
13. Il tipo di indicatore
14. Le risorse umane previste
15. Le risorse finanziarie previste
16. La data di rilevazione
17. La fonte/responsabile del dato

18. Il peso sulla performance complessiva dell'ateneo.

Da un mero punto di vista della fruibilità del documento si rileva che per facilitare la lettura potrebbe essere utile evidenziare la connessione tra obiettivi strategici e obiettivi funzionali in una “mappa” o “alberatura” a parte, in modo da ridurre il numero di colonne della tabella, nonché accorpandone alcune (es. indicatore, formula/cronoprogramma e specifica dei dati), al fine di minimizzare ridondanze o tautologie e rinunciare ad alcune informazioni già inserite in altre tabelle (es. il peso sulla performance complessiva, già presente a pp. 8-10).

Passando alla valutazione della performance individuale, nel Piano vengono indicati – replicando quanto illustrato nel SMVP – i criteri di valutazione del Direttore Generale, dei dirigenti e del restante personale tecnico amministrativo, con o senza incarico di responsabilità manageriale (p.22).

Il risultato della performance complessiva dell'Ateneo incide soltanto sulla valutazione del DG (al 70%, cui si aggiungono per il restante 30% elementi specifici evidenziati dal Rettore), mentre per i dirigenti pesa il 10% “il contributo” fornito. Per quanto attiene la performance di struttura emergono delle ambiguità che non permettono di distinguere agevolmente la relazione (o la differenza) tra obiettivi funzionali di struttura e obiettivi individuali, entrambi componenti della performance individuale del personale (dirigente e non). Nel testo, infatti, le due categorie di obiettivi coincidono per i dirigenti, mentre per il restante personale uno degli obiettivi funzionali di struttura (il n.27) corrisponde all'unico obiettivo individuale assegnato ai titolari di incarico di responsabilità (che diventa “di gruppo” per gli altri dipendenti).

Tale ambiguità, d'altronde, persiste nella formulazione di p. 22 che fa dipendere la componente di risultato ai fini della valutazione della performance individuale dal “raggiungimento degli obiettivi funzionali assegnati all'area dirigenziale di diretta responsabilità, nell'ambito dei quali sono ricompresi gli obiettivi individuali” (così come anche nell'omologa formulazione per il personale non dirigente). Nello specifico, si suggerisce di definire meglio il significato dell'espressione “nell'ambito dei quali”.

QUALITÀ DELLA FILIERA OBIETTIVI, INDICATORI, TARGET

Come già commentato, gli obiettivi vengono presentati mediante una vasta gamma di informazioni, che in quanto tali potrebbero essere riformulate in modo più sintetico e semplificato. Ad esempio, sovente la definizione del target viene fatta coincidere con l'indicatore e/o con la formula/cronoprogramma, come avviene nel caso presentato nella tabella sottostante, dove la dicitura “Numero di attività/eventi” ricorre per ben tre volte. Una possibile riformulazione potrebbe quindi eliminare una colonna, definendo il target con i soli livelli di Performance.

Obiettivo Operativo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Target
Ob.7 Migliorare il servizio di supporto alla ricerca attraverso lo Sportello APRE	Numero di attività/eventi di promozione della ricerca europea nel territorio ligure	Numero di attività/eventi di promozione svolte dallo Sportello APRE anno 2019	Target: numero attività/eventi anno 2019 Livello di performance: Eccellenza: 6 = 100% Standard: 4 = 85% Soglia: valore 3 = 65% Obiettivo non raggiunto: attività/eventi < 3 = 0%
Possibile riformulazione			
Ob.7 Migliorare il servizio di supporto alla ricerca attraverso lo Sportello APRE	Numero di attività/eventi di promozione della ricerca europea svolte dallo Sportello APRE nel territorio ligure		Eccellenza: 6 = 100% Standard: 4 = 85% Soglia: 3 = 65% Obiettivo non raggiunto: attività/eventi < 3 = 0%

Se nel caso sopra esposto si tratta di una questione non sostanziale, in altri casi la non corretta identificazione dei target pone anche un problema di possibili incongruenze. Nel caso seguente, ad esempio, l'indicatore è definito dicotomicamente e il target è individuato in una data (31.12.2019), ancorché i 3 livelli di performance siano connessi con scadenze tutte differenti dal target. Sarebbe dunque consigliabile identificare il target con il livello di eccellenza e riformulare l'obiettivo e l'indicatore.

Obiettivo Operativo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Target
Ob.10 Agevolare la logistica degli studenti fuori regione	Realizzazione sito web di incontro domanda/offerta posti letto per studenti	Accessibilità sito web di incontro domanda/offerta posti letto entro il 31.12.2019 (SI/NO)	Target: SI (accessibilità sito web) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: accessibilità sito entro 31.08.2019 = 100% Standard: accessibilità sito entro 30.09.2019 = 85% Soglia: accessibilità sito entro 31.10.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: sito non accessibile entro il termine = 0%
Possibile riformulazione			
Ob.10 Agevolare la logistica degli studenti fuori regione supportando l'incontro di domanda e offerta di posti letto.	Lancio di un nuovo sito web di incontro domanda/offerta dei posti letto per studenti		Eccellenza: accessibilità sito entro 31.08.2019 = 100% Standard: accessibilità sito entro 30.09.2019 = 85% Soglia: accessibilità sito entro 31.10.2019 = 70% Obiettivo non raggiunto: sito non accessibile entro il termine soglia= 0%

Rispetto infine all'obiettivo comune (il n.27), essendo attribuito un target differenziato per ciascuna struttura, si potrebbe riformulare l'indicatore unico in modo da considerare il numero di servizi erogati da ciascuna di esse. Tra l'altro, la normalizzazione del dato consentirebbe anche di giustificare il differente peso relativo attribuito all'obiettivo nella valutazione della performance organizzativa delle strutture (maggiori servizi erogati implicano maggiori correttivi da individuare, ma anche un maggior peso relativo dell'obiettivo 27).

Obiettivo Operativo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Target
Ob.27 Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Individuazione di correttivi e miglioramenti ai servizi in base agli indici di customer satisfaction	Analisi degli esiti di indagini di customer satisfaction sui servizi erogati all'utenza esterna ed interna o indicatori di qualità, anche rilevati ad hoc, individuazione di correttivi e adeguamenti e definizione piano di applicazione, entro il 31.12.2019 (SI/NO)	Target: SI (individuazione correttivi e miglioramenti ai servizi offerti) entro il 31.12.2019 Livello di performance: Eccellenza: 3 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 100% Standard: 2 proposte di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 85% Soglia: 1 proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) = 70% Obiettivo non raggiunto: nessuna proposta di correzione/miglioramento servizi (per struttura) entro il termine = 0%
Possibile riformulazione			
Ob.27 Migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza esterna ed interna	Numero di servizi per i quali sono proposti correttivi e miglioramenti in base agli indici di <i>customer satisfaction</i> e agli indicatori di qualità / Numero di servizi erogati		Livello di performance di struttura: oltre la soglia coincide con il valore assunto dall'indicatore. Eccellenza: tra 81% e 100% Standard: tra 61 e 80% Soglia: tra il 50% e il 60% Al di sotto del 50%, l'obiettivo si considera non raggiunto (peso 0%).

IN SINTESI

Punti di forza

- Metodologia di valutazione della performance organizzativa istituzionale
- Descrizione della valutazione della performance organizzativa anche per le strutture decentrate
- Attenzione all'ascolto dell'utenza attraverso un obiettivo funzionale ripetuto per ciascuna struttura
- Valutazione della performance applicata a tutto il personale

Aree di miglioramento

- Assenza di una struttura principalmente responsabile nel caso di obiettivi trasversali
- Informazioni nei campi della filiera talvolta ridondanti, ripetute o accorpabili
- Ambiguità della relazione tra performance organizzativa e performance individuale
- Numerazione delle pagine non continua e tabella dell'allegato difficilmente leggibile

PROPOSTA DI ADEGUAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

FEEDBACK ANVUR AL DOCUMENTO INTEGRATO DI PROGRAMMAZIONE 2019-2021

Si segnala l'esigenza di recepire nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)* - lo strumento metodologico che norma il ciclo della performance - le indicazioni fornite dall'ANVUR in sede di *Feedback al Documento integrato di programmazione 2019-2021 dell'Università degli Studi di Genova* (in allegato) pervenuto in data 02.05.2019 e già analizzato e riscontrato in occasione del monitoraggio in itinere a luglio scorso.

In particolare, le aree di miglioramento indicate da ANVUR nel *Feedback* sono le seguenti:

- 1) Assenza di una struttura principalmente responsabile nel caso di obiettivi trasversali
- 2) Informazioni nei campi della filiera talvolta ridondanti, ripetute o accorpabili
- 3) Ambiguità della relazione tra performance organizzativa e performance individuale
- 4) Numerazione delle pagine non continua e tabella dell'allegato difficilmente leggibile

Per quanto riguarda il [punto 2\)](#), si ricorda che si è già provveduto all'adeguamento del *Documento integrato di programmazione 2019-2020*, in occasione del monitoraggio in itinere di luglio scorso, non richiedendosi una modifica del SMVP.

In merito all'indicazione al [punto 4\)](#), relativa alla numerazione delle pagine continua tra *Programma Triennale e Piano integrato*, si sottolinea che benché i due documenti costituiscano sezioni del *Documento integrato di programmazione*, essi sono comunque soggetti a normativa, tempistiche e competenze di approvazione differite: un'unica numerazione renderebbe difficoltosa la loro necessaria gestione separata, rendendo forse più opportuna eventualmente la compresenza di una doppia numerazione, sia autonoma che continua. Si ricorda che in occasione del monitoraggio in itinere si è ritenuto di non applicare tale modifica nel ciclo vigente, poiché essa si sarebbe ripercossa sul documento integrato già approvato dagli Organi di Governo, che non risultava conveniente, in termini di efficienza, ripresentare a tal fine esclusivo. Tale modifica comunque non comporta una revisione del SMVP e può essere applicata in occasione dell'adozione del *Documento integrato di programmazione*. Per quanto riguarda il riferimento alla leggibilità della tabella allegata, la stessa è stata migliorata a seguito delle modifiche applicate in relazione al [punto 2\)](#).

La risoluzione delle aree di miglioramento 1) e 3) richiede invece l'introduzione di modifiche al SMVP vigente, che sono state individuate nei termini esposti nel successivo paragrafo. A tal fine si ricorda l'iter di approvazione previsto:

In ottemperanza a quanto previsto dal d.lgs. n.150/2009 all'art.7, c.1 - come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 - il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)* deve essere aggiornato annualmente con delibera del Consiglio di Amministrazione e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV), nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

PROPOSTE DI ADEGUAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. STRUTTURA PRINCIPALMENTE RESPONSABILE PER OBIETTIVI TRASVERSALI

In particolare, in relazione al punto 1) *Assenza di una struttura principalmente responsabile nel caso di obiettivi trasversali*, si propone di prevedere tale elemento integrando l'art. 6. *Obiettivi e risultati* del SMVP, c. 2 e 8, e di assegnare alla struttura individuata come "struttura principalmente responsabile" per l'obiettivo anche la responsabilità di fornire il dato in sede di rilevazione.

2. RELAZIONE TRA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Per quanto riguarda la più sostanziale indicazione fornita al punto 3) *Ambiguità della relazione tra performance organizzativa e performance individuale*, l'ANVUR, a pag. 3 del *Feedback*, nell'ambito del paragrafo *Le dimensioni della performance*, formula la seguente osservazione:

"Per quanto attiene la performance di struttura emergono delle ambiguità che non permettono di distinguere agevolmente la relazione (o la differenza) tra obiettivi funzionali di struttura e obiettivi individuali, entrambi componenti della performance individuale del personale (dirigente e non). Nel testo, infatti, le due categorie di obiettivi coincidono per i dirigenti, mentre per il restante personale uno degli obiettivi funzionali di struttura (il n.27) corrisponde all'unico obiettivo individuale assegnato ai titolari di incarico di responsabilità (che diventa "di gruppo" per gli altri dipendenti). Tale ambiguità, d'altronde, persiste nella formulazione di p. 22 che fa dipendere la componente di risultato ai fini della valutazione della performance individuale dal "raggiungimento degli obiettivi funzionali assegnati all'area dirigenziale di diretta responsabilità, nell'ambito dei quali sono ricompresi gli obiettivi individuali" (così come anche nell'omologa formulazione per il personale non dirigente)."

Ricordiamo il **D.lgs 150/2009** che disciplina la materia stabilisce, in relazione agli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale:

Art. 9

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità [...] è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

1-bis. [...]

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono [...] collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Ai fini del rispetto delle indicazioni dell'ANVUR, si propone quindi la riformulazione dell'oggetto della valutazione del direttore generale, dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo, con la seguente riformulazione degli artt. 12, 15 e 21, contemplando per i dirigenti l'eventuale mancanza di singole componenti del risultato (obiettivi individuali/performance di struttura) e il caso di dirigenti con incarichi di

consulenza e studio che non prevedono la responsabilità di una struttura, con l'assorbimento del relativo peso da parte delle altre componenti presenti:

SMVP ATTUALE	PROPOSTA MODIFICA
<p>ART. 12</p> <p>1. La valutazione del Direttore Generale avviene in base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 70% risultato della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo, che ricomprende gli obiettivi annuali, definiti dal Consiglio di Amministrazione nel Piano integrato, in cui vengono declinati gli (eventuali) obiettivi di mandato del Direttore Generale; > 30% elementi specifici dell'azione posta in essere dal Direttore Generale. 	<p>ART. 12</p> <p>1. La valutazione del Direttore Generale avviene in base a:</p> <p>Risultato (70%):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ risultato della performance organizzativa complessiva di Ateneo. <p>Competenze organizzative (30%):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ elementi specifici dell'azione posta in essere dal Direttore Generale.
<p>ART. 15</p> <p>1. La valutazione dei dirigenti avviene in base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 40% comportamenti organizzativi posti in essere, tra cui la capacità dimostrata di valutare in maniera differenziata i propri collaboratori, in base alle diverse performance degli stessi (competenze organizzative); > 50% raggiungimento degli obiettivi funzionali assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nell'ambito dei quali sono ricompresi gli obiettivi individuali (risultato raggiunto – obiettivi di struttura e individuali); > 10% contributo fornito alla performance organizzativa complessiva dell'Ateneo (risultato raggiunto – obiettivi di Ateneo). 	<p>ART. 15</p> <p>1. La valutazione dei dirigenti avviene in base a:</p> <p>Risultato (60%):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. <p>Competenze organizzative (40%):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 40% comportamenti organizzativi posti in essere, tra cui la capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. <p>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).</p> <p>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).</p>
<p>ART. 21</p> <p>1. La valutazione del personale tecnico amministrativo avviene in base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> > comportamenti organizzativi dimostrati rispetto ai comportamenti attesi in relazione all'area, alla categoria e al ruolo rivestito (competenze organizzative); > raggiungimento degli obiettivi funzionali previsti per la struttura o unità organizzativa di assegnazione, nell'ambito dei quali sono 	<p>ART. 21</p> <p>1. La valutazione del personale tecnico amministrativo avviene in base a:</p> <p>Risultato:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ raggiungimento degli obiettivi funzionali previsti per l'area dirigenziale o la struttura fondamentale di assegnazione (performance organizzativa dell'area dirigenziale o della struttura fondamentale);

<p>ricompresi, per il personale di categoria EP e D con incarico, gli obiettivi individuali (risultato raggiunto – obiettivi individuali) e per il restante personale, quelli di gruppo (risultato raggiunto – obiettivi di gruppo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. <p>Competenze organizzative:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ comportamenti organizzativi dimostrati rispetto ai comportamenti attesi in relazione all'area, alla categoria e al ruolo rivestito.
--	--

Si propone inoltre l'esplicitazione della definizione dei due livelli di performance organizzativa:

- complessiva di Ateneo
- dell'area dirigenziale o della struttura fondamentale

integrando l'art. 6 Obiettivi e risultati, comma 9, del SMVP attuale che fa riferimento alla sola performance di Ateneo, nel seguente modo:

<p>ART. 6</p> <p>9. 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.</p> <p>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.</p>
--

3. INDIVIDUAZIONE DEL VALUTATORE

Tenendo conto delle numerose richieste in tal senso rivolte all'ufficio in occasione delle precedenti valutazioni e del recente corso di formazione per valutatori, si propone inoltre una modifica relativa all'individuazione della figura investita del ruolo di Valutatore, che diverrebbe il dirigente della struttura presso cui il personale ha prestato servizio nell'anno di riferimento (anno oggetto di valutazione), anziché quello della struttura a cui è assegnato il valutato al momento della valutazione (febbraio-marzo dell'anno successivo), modificando come segue l'**art 20, c. 2** e rimandando la regolazione dei casi particolari alle linee guida definite annualmente.

<p>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.</p>
--

4. VALUTAZIONE PERSONALE IN COMANDO E DISTACCO

Si propone di integrare l'**art. 20, c. 5**, attualmente riferito al solo personale in distacco, con il riferimento alla valutazione del personale in comando e in aspettativa sindacale:

<p>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 della struttura 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.</p>

5. SCHEDE DI VALUTAZIONE DIRETTORE GENERALE

Si propone infine l'adeguamento della scheda di valutazione del Direttore Generale, che costituisce l'allegato 1 del SMVP, prevedendo un unico campo libero nel quale inserire eventuali osservazioni e indicazioni di miglioramento anche generali e non legate ai singoli indicatori.

6. SCHEDE DI VALUTAZIONE DIRIGENTI A PROGETTO

Si propone la previsione di una scheda di valutazione per dirigenti con incarichi di consulenza e studio che non prevedono la responsabilità di una struttura, con indicatori coerenti alle caratteristiche del ruolo (con integrazione dell'allegato 2 del SMVP).

7. SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Si segnala che è intenzione dell'amministrazione procedere ad una revisione delle schede di valutazione del personale, anche alla luce degli elementi emersi in occasione del corso di formazione per valutatori effettuato alcuni mesi (in relazione ad esempio al numero di indicatori previsti dalla scheda, alla modalità di formulazione degli stessi, alla tipologia di punteggio, alla tipologia della scala di valutazione). L'attività di revisione, che prevede il coinvolgimento di esperti in materia, si svolgerà nel corso del 2020 e sarà applicabile al ciclo della performance 2021. Per il ciclo 2020 si prevede di utilizzare le schede attuali, con il mero adeguamento dei ruoli a seguito della riorganizzazione decorrente dal 1 gennaio p.v..

PROPOSTA DI ADEGUAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (in vigore dal ciclo della performance 2020)

SOMMARIO	SOMMARIO
PRINCIPI	PRINCIPI
1. Ambito	1. Ambito.....
2. Finalità	2. Finalità.....
3. Integrazione con gli altri documenti di programmazione nazionale e di Ateneo	3. Integrazione con gli altri documenti di programmazione nazionale e di Ateneo
4. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	4. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
5. Integrazione con anticorruzione e trasparenza	5. Integrazione con anticorruzione e trasparenza
A) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	A) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....
6. Obiettivi E RISULTATI	6. Obiettivi E RISULTATI.....
7. Soggetti e fasi.....	7. Soggetti e fasi
8. Piano integrato	8. Piano integrato.....
9. Monitoraggio in itinere.....	9. Monitoraggio in itinere
10. Relazione Annuale sulla Performance	10. Relazione Annuale sulla Performance.....
B) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	B) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....
I) VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE.....	I) VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE.....
11. Soggetti	11. Soggetti
12. Oggetto	12. Oggetto
13. Procedura	13. Procedura
II) VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....	II) VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....
14. Soggetti	14. Soggetti
15. Oggetto	15. Oggetto
16. Monitoraggio e controllo in itinere	16. Monitoraggio e controllo in itinere.....
17. Valutazione delle prestazioni.....	17. Valutazione delle prestazioni
18. Responsabilità dirigenziale	18. Responsabilità dirigenziale.....
19. Procedure di conciliazione.....	19. Procedure di conciliazione
III) VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO.....	III) VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO.....
20. Soggetti	20. Soggetti
21. Oggetto	21. Oggetto
22. Attese, obiettivi e monitoraggio in itinere.....	22. Attese, obiettivi e monitoraggio in itinere
23. Valutazione delle prestazioni.....	23. Valutazione delle prestazioni
24. Procedure di conciliazione	24. Procedure di conciliazione

<p>Il presente <i>Sistema di misurazione e valutazione della performance</i> 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 <i>Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane</i> dell'ANVUR.</p>	<p>Il presente <i>Sistema di misurazione e valutazione della performance</i> 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 <i>Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane</i> dell'ANVUR.</p>
<p>PRINCIPI</p>	<p>PRINCIPI</p>
<p>1. AMBITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 	<p>1. AMBITO</p> <ol style="list-style-type: none"> 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.
<p>2. FINALITÀ</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 	<p>2. FINALITÀ</p> <ol style="list-style-type: none"> 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

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

<p>programmazione, garantendo, pertanto, la congruità con la programmazione economico-finanziaria complessiva (ciclo di bilancio) dell'Ateneo.</p> <p>4. Nel <i>Piano integrato</i> sono, inoltre, indicati per ciascun obiettivo le risorse finanziarie, strumentali e umane specifiche previste per il suo raggiungimento.</p>	<p>programmazione, garantendo, pertanto, la congruità con la programmazione economico-finanziaria complessiva (ciclo di bilancio) dell'Ateneo.</p> <p>4. Nel <i>Piano integrato</i> sono, inoltre, indicati per ciascun obiettivo le risorse finanziarie, strumentali e umane specifiche previste per il suo raggiungimento.</p>
<p>5. INTEGRAZIONE CON ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA</p> <p>1. Il <i>Piano Integrato</i> 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.</p>	<p>5. INTEGRAZIONE CON ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA</p> <p>1. Il <i>Piano Integrato</i> 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.</p>
<p>A) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</p>	<p>A) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</p>
<p>6. OBIETTIVI E RISULTATI</p> <p>1. Il ciclo della performance definisce gli obiettivi funzionali, strumenti di natura programmatoria delle attività tecniche e amministrative a supporto alla realizzazione degli obiettivi strategici ed azioni definiti dal <i>Programma triennale</i> di Ateneo.</p> <p>2. Gli obiettivi funzionali sono rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari e attribuiti ad uno o più strutture responsabili (obiettivi trasversali).</p> <p>3. Gli obiettivi funzionali sono di due tipi:</p> <p>a) di processo;</p> <p>b) a progetto.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>6. Gli obiettivi a progetto sono misurati in base allo stato di avanzamento rispetto al termine previsto dal cronoprogramma assegnato all'obiettivo.</p> <p>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.</p>	<p>6. OBIETTIVI E RISULTATI</p> <p>1. Il ciclo della performance definisce gli obiettivi funzionali, strumenti di natura programmatoria delle attività tecniche e amministrative a supporto alla realizzazione degli obiettivi strategici ed azioni definiti dal <i>Programma triennale</i> di Ateneo.</p> <p>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).</p> <p>3. Gli obiettivi funzionali sono di due tipi:</p> <p>a) di processo;</p> <p>b) a progetto.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>6. Gli obiettivi a progetto sono misurati in base allo stato di avanzamento rispetto al termine previsto dal cronoprogramma assegnato all'obiettivo.</p> <p>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</p>

8. Per ciascun obiettivo sono definiti i seguenti elementi: indicatore o cronoprogramma, formula di calcolo dell'indicatore, specifica dei dati, data di rilevazione, fonte e struttura responsabile del dato, tipologia di indicatore. Per ciascun obiettivo è individuata la struttura o il soggetto responsabile, le risorse destinate, il risultato atteso (target) e il termine di realizzazione previsto.

9. Il risultato della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo corrisponde alla media del grado di raggiungimento degli obiettivi funzionali, ponderata in base ai rispettivi pesi.

7. SOGGETTI E FASI

1. 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.

2. I dirigenti e il personale tecnico amministrativo svolgono le attività finalizzate al perseguimento degli obiettivi funzionali.

3. 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.

4. 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.

5. Il Dipartimento della Funzione Pubblica è il titolare delle funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance.

6. 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.

7. Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

secondo caso, sono previste diverse percentuali di raggiungimento dell'obiettivo a seconda del temine 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 principalmente responsabile), le risorse destinate, il risultato atteso (target) e il termine di realizzazione previsto.**

9. 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

1. 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.

2. I dirigenti e il personale tecnico amministrativo svolgono le attività finalizzate al perseguimento degli obiettivi funzionali.

3. 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.

4. 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.

5. Il Dipartimento della Funzione Pubblica è il titolare delle funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance.

6. 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.

7. Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

DOCUMENTO

ATTIVITÀ

SOGGETTI

SCADENZA

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	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	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	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	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	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	definizione degli obiettivi	Direttore Generale	31 gennaio anno di riferimento
PIANO INTEGRATO	adozione	Consiglio di Amministrazione	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	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	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	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	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	adozione	Consiglio di Amministrazione	30 giugno anno successivo
RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE	validazione	Nucleo di Valutazione come OIV	30 giugno anno successivo	RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE	validazione	Nucleo di Valutazione come OIV	30 giugno anno successivo
8. PIANO INTEGRATO				8. PIANO INTEGRATO			
<p>1. Il <i>Piano integrato</i> 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.</p> <p>2. Il <i>Piano integrato</i> illustra:</p> <p>A. L'inquadramento strategico dell'Ateneo (ambito di azione degli Organi di governo):</p> <ul style="list-style-type: none"> > principali linee di sviluppo dell'Ateneo individuate nel <i>Programma triennale</i>, 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. <p>B. La performance organizzativa (ambito di azione del Direttore Generale):</p> <ul style="list-style-type: none"> > 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. <p>C. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 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: <ul style="list-style-type: none"> - 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. 				<p>1. Il <i>Piano integrato</i> 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.</p> <p>2. Il <i>Piano integrato</i> illustra:</p> <p>A. L'inquadramento strategico dell'Ateneo (ambito di azione degli Organi di governo):</p> <ul style="list-style-type: none"> > principali linee di sviluppo dell'Ateneo individuate nel <i>Programma triennale</i>, 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. <p>B. La performance organizzativa (ambito di azione del Direttore Generale):</p> <ul style="list-style-type: none"> > 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. <p>C. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 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: <ul style="list-style-type: none"> - 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 performance¹

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.

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 performance²

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.

¹ <https://performance.gov.it/>

² <https://performance.gov.it/>

<p>B) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</p>	<p>B) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</p>
<p>I) VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE</p>	<p>I) VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE</p>
<p>11. SOGGETTI</p> <p>1. La valutazione annuale del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione, su proposta motivata del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore.</p>	<p>11. SOGGETTI</p> <p>1. La valutazione annuale del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione, su proposta motivata del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore.</p>
<p>12. OGGETTO</p> <p>1. La valutazione del Direttore Generale avviene in base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 70% risultato della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo, che ricomprende gli obiettivi annuali, definiti dal Consiglio di Amministrazione nel Piano integrato, in cui vengono declinati gli (eventuali) obiettivi di mandato del Direttore Generale; > 30% elementi specifici dell'azione posta in essere dal Direttore Generale. 	<p>12. OGGETTO</p> <p>1. La valutazione del Direttore Generale avviene in base a:</p> <p>Risultato (70%):</p> <ul style="list-style-type: none"> > risultato della performance organizzativa complessiva di Ateneo. <p>Competenze organizzative (30%):</p> <ul style="list-style-type: none"> > elementi specifici dell'azione posta in essere dal Direttore Generale.
<p>13. PROCEDURA</p> <p>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).</p> <p>2. Al fine della valutazione, il Direttore Generale presenta al Rettore e al Nucleo di Valutazione la <i>proposta di Relazione annuale sulla performance</i>.</p> <p>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.</p> <p>4. Su tale base, il Consiglio di Amministrazione, contestualmente alla delibera sulla <i>proposta di Relazione annuale sulla performance</i> 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.</p> <p>5. Della <i>proposta di relazione annuale sulla performance</i> è data comunicazione al Senato Accademico.</p>	<p>13. PROCEDURA</p> <p>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).</p> <p>2. Al fine della valutazione, il Direttore Generale presenta al Rettore e al Nucleo di Valutazione la <i>proposta di Relazione annuale sulla performance</i>.</p> <p>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.</p> <p>4. Su tale base, il Consiglio di Amministrazione, contestualmente alla delibera sulla <i>proposta di Relazione annuale sulla performance</i> 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.</p> <p>5. Della <i>proposta di relazione annuale sulla performance</i> è data comunicazione al Senato Accademico.</p>

<p>II) VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI</p> <hr/> <p>14. SOGGETTI</p> <p>1. Sono valutati tutti i dirigenti, a tempo indeterminato e determinato. 2. La valutazione è effettuata dal Direttore Generale.</p> <hr/> <p>15. OGGETTO</p> <p>1. La valutazione dei dirigenti avviene in base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 40% comportamenti organizzativi posti in essere, tra cui la capacità dimostrata di valutare in maniera differenziata i propri collaboratori, in base alle diverse performance degli stessi (competenze organizzative); > 50% raggiungimento degli obiettivi funzionali assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nell'ambito dei quali sono ricompresi gli obiettivi individuali (risultato raggiunto – obiettivi di struttura e individuali); > 10% contributo fornito alla performance organizzativa complessiva dell'Ateneo (risultato raggiunto – obiettivi di Ateneo). <hr/> <p>16. ATTESE, OBIETTIVI E MONITORAGGIO IN ITINERE</p> <p>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.</p> <hr/> <p>17. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI</p> <p>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.</p>	<p>II) VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI</p> <hr/> <p>14. SOGGETTI</p> <p>1. Sono valutati tutti i dirigenti, a tempo indeterminato e determinato. 2. La valutazione è effettuata dal Direttore Generale.</p> <hr/> <p>15. OGGETTO</p> <p>1. La valutazione dei dirigenti avviene in base a:</p> <p>Risultato (60%):</p> <ul style="list-style-type: none"> > 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. <p>Competenze organizzative (40%):</p> <ul style="list-style-type: none"> > 40% comportamenti organizzativi posti in essere, tra cui la capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. <p>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).</p> <p>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).</p> <hr/> <p>16. ATTESE, OBIETTIVI E MONITORAGGIO IN ITINERE</p> <p>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.</p> <hr/> <p>17. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI</p> <p>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.</p>
---	---

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

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 presta servizio, 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 dei dipendenti in distacco, anche sindacale, è effettuata dal Direttore Generale, tenuto conto anche degli elementi forniti dall'organo responsabile della struttura presso cui il dipendente presta l'attività.

21. OGGETTO

1. La valutazione del personale tecnico amministrativo avviene in base a:
 - > comportamenti organizzativi dimostrati rispetto ai comportamenti attesi in relazione all'area, alla categoria e al ruolo rivestito (competenze organizzative);
 - > raggiungimento degli obiettivi funzionali previsti per la struttura o unità organizzativa di assegnazione, nell'ambito dei quali sono ricompresi, per il personale di categoria EP e D con incarico, gli obiettivi individuali (risultato raggiunto – obiettivi individuali) e per il restante personale, quelli di gruppo (risultato raggiunto – obiettivi di gruppo).

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.

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, sentiti 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

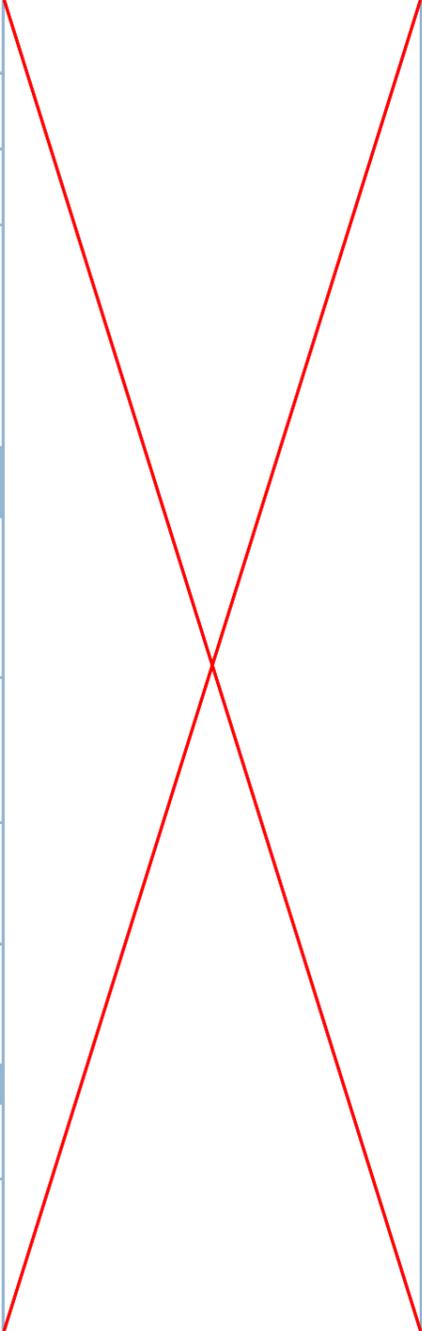
1. Il valutato, entro 15 giorni dal termine del periodo di svolgimento dei colloqui, può presentare le proprie osservazioni al Comitato di Garanzia.
2. Il Comitato di Garanzia è composto da:
- > un rappresentante designato dal personale tecnico amministrativo per ciascuna delle seguenti aree: amministrativa 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.

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, sentiti 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.

ALLEGATI (modifica ALLEGATO 1: scheda Direttore Generale e ALLEGATO 2: aggiunta scheda dirigente a progetto)

TIPOLOGIA DI COMPETENZA	ELEMENTI	DESCRIZIONE	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				
<p>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</p>				

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	Gestisce le risorse umane, garantendo il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e valutando i collaboratori differenziandoli in base all'effettivo merito Assume efficacemente le decisioni in contesti non programmabili		
competenze relazionali	Previene e gestisce i conflitti interni ed esterni alla struttura , 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	Orienta e motiva i propri collaboratori e trasmette loro efficacemente le strategie dell'Ateneo Attua una collaborazione efficace con i colleghi ai fini della realizzazione delle strategie di Ateneo		
competenze d'innovazione	Gestisce efficacemente il cambiamento all'interno della struttura nel proprio ambito di attività		
competenze d'innovazione	Propone obiettivi per la propria struttura in relazione al proprio ambito di attività , 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.			